

---

# Liderança do enfermeiro: múltiplos olhares sobre o tema

*Nurse leadership: multiple perspectives on the theme*

Guilherme Pepe Guiguer<sup>1</sup>, Mary Cristina Ribeiro Lacôrte Ramos Pinto<sup>1</sup>, Marcela Tavares Luiz<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Curso de Enfermagem da Universidade Paulista, Araraquara-SP, Brasil.

---

## Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar as contribuições das pesquisas produzidas pela Enfermagem brasileira acerca das temáticas “Liderança de Enfermagem”, relacionando os estilos de liderança mais adotadas nos serviços de enfermagem em ambiente hospitalar e ferramentas que possibilitam mensurar a liderança dos enfermeiros. Utilizou-se o método Revisão Integrativa da Literatura de estudos indexados nas Bases de dados: LILACS, SciELO e BDENFBVS, no período de 2015 a 2020. Sete artigos foram analisados, exibindo sete Instrumentos para avaliação da liderança, sendo o Questionário e Autopercepção do Enfermeiro no Exercício da Liderança (QUAPEEL), Grid Gerencial de Blake e Montoun (1987) com adaptação de Manola (2013), Questionário validado adaptado, *Leadership Practices Inventory (LPI)*, *Leadership Effectiveness and Adaptability Description (LEAD)*, Grid & Liderança: comportamento ideal e o método de avaliação 360°. A busca na literatura possibilitou a identificação das principais teorias de liderança assim como a utilização de instrumentos de avaliação de literatura. Foi possível identificar o impacto da liderança entre a equipe e o ambiente de trabalho, saúde e satisfação no trabalho sendo destacado a liderança transformacional e a liderança situacional. A liderança e a motivação no trabalho são aspectos essenciais para que uma organização de saúde tenha sucesso.

**Descritores:** Enfermeiros; Liderança; Pessoal da saúde

## Abstract

This study aimed to analyze the contributions of research produced by Brazilian Nursing amount the Theme “Nursing Leadership”, listing the leadership styles most adopted in nursing services in the hospital environment and tools that allow measuring the leadership of nurses. An integrative literature review of studies indexed in the databases: LILACS, ScieELO and BDEF BVS, published in the period from 2015 to 2020. Seven articles were analyzed and they showed seven instruments for assessing leadership: Questionnaire and self-perception of nurse in the exercise of leadership (QUAPEEL), Blake Montoun Managerial Grid (1987) adapted by Manola (2013), adapted validated questionnaire, Leadership Practices Inventory (LPI), Leadership Effectiveness and Adaptability Description (LEAD), Grid & Leadership; ideal behavior and 360 degree feedback. The literature search enabled the identification of the main leadership theories as well as the use of leadership assessment instruments. It was possible to identify the impact of leadership between the team and the work environment, health and job satisfaction, highlighting transformational and situational leadership and motivation at work are essential aspects for a health organization to succeed.

**Descriptors:** Nurse; Leadership; Health personal

---

## Introdução

O cenário de trabalho atual necessita de pessoas qualificadas e preparadas para exercer a sua profissão. Esses profissionais devem ser capazes de liderar, influenciar e motivar outros para que as equipes obtenham resultados promissores<sup>1</sup>. Desta forma, líderes devem apresentar em seu perfil de trabalho atributos que sejam de interesse de toda organização de trabalho, devendo ser dinâmicos, resolutivos, comunicativos, ter capacidade de trabalhar em equipe e saber liderar<sup>1-3</sup>.

O termo liderança refere-se a liderar um grupo que busca obter resultados. É definida como a habilidade em influenciar os liderados, motivando-os de forma ética e positiva, para que possam chegar aos resultados desejados da organização<sup>1,3,5-7</sup>. O líder é aquela pessoa que através de habilidades e experiências influencia seus liderados com o propósito de alcançar os objetivos comuns de uma organização<sup>3-5</sup>. Dentre as concepções sobre liderança, predomina a transformacional<sup>1,3,6</sup>.

O líder transformacional procura olhar os principais pontos motivacionais de sua equipe, procurando satisfazê-los em suas principais necessidades. Este tipo

de liderança é uma das mais populares da atualidade, sendo o líder carismático, visionário e inspirador<sup>1,3,6</sup>.

Existem ainda os estilos de liderança: democrática, situacional, autocrática e liberal<sup>3,8-9</sup>. A democrática faz jus à divisão de trabalho e tarefas, onde o líder e os subordinados debatem as diretrizes, técnicas e processos. O grupo é capaz de decidir e apoiar o líder, todos tomam parte das decisões. O estilo autocrático o líder mantém todo poder, sendo autoritário e baseando o trabalho apenas em ordens. Este líder não escuta seus liderados, não busca e nem aceita sugestões e não cria vínculos com sua equipe, essa liderança não funciona em organizações novas, onde as responsabilidades devem ser partilhadas<sup>8-9</sup>. Existe ainda o líder liberal. Ele confere liberdade aos liderados, permitindo o protagonismo e crescimento da equipe. Porém muitas vezes o liderado perde o controle e nem sempre recebe informações. É um estilo que pode ser utilizado em organizações onde os colaboradores apresentam autonomia e geralmente partilham de grande experiência<sup>8</sup>. A liderança situacional é o relacionamento entre o comportamento do líder com a situação em que ocorre a liderança<sup>1,9</sup>. Essa é a forma de liderança em que ocorre

a adaptação da ênfase de trabalho observando aspectos relacionados à tarefa e, assim, ocorre o ajuste de seu comportamento no sentido de atender as necessidades de seus subordinados em determinada situação<sup>9-10</sup>. Além de depender da motivação dos colaboradores que observam a figura do líder, há a capacidade de influenciá-los em determinadas situações. A teoria da liderança situacional requer que o líder utilize estilos de liderança distintos para cada atividade, dependendo de seu grau de maturidade e dificuldade<sup>5-6,9</sup>.

Uma boa liderança se faz quando a equipe está empenhada a buscar os ideais da organização e, para fazer isso, deve se ter como inspiração um bom líder, esse com capacidade de ter pontos fortes de cada tipo de liderança e saber aplicá-lo em determinados momentos. Portanto, para buscar as metas estipuladas por organizações, o estilo de liderança deve ser flexível e trabalhado sobre a lógica de vários estilos de liderança, observando sempre a necessidade da organização, do cliente e dos colaboradores, focado em criação de valor e resultados<sup>7,11-12</sup>.

A formação do enfermeiro deve ser pautada visando o crescimento e desenvolvimento de inúmeras competências, sendo elas: capacidade de tomada de decisão, comunicação, liderança, administração, gerenciamento de equipe e educação permanente. Esse perfil é traçado ao longo da vida acadêmica e posto em prática durante seminários, palestras e estágios em ambiente hospitalar e ambulatorial<sup>8,10,13-14</sup>. O enfermeiro, líder da equipe de enfermagem deve trabalhar suas competências para potencializar suas habilidades necessárias relacionadas com a liderança, na administração do processo de comunicação e no desenvolvimento de um clima de apoio propício ao trabalho de liderança<sup>6,10,14</sup>. Do enfermeiro é esperado conhecimentos, atitudes e habilidades para desempenhar a liderança. Nesse sentido, enfermeiros líderes devem desenvolver práticas de liderança que influenciem diretamente na atividade do liderado, tais como: dizer o que os colaboradores precisam fazer e dar exemplos dos ideais que acreditam; mostrar o valor e motivar sua equipe para se responsabilizarem e, assim, buscar crescimento; desafiar práticas convencionais e inspirar mudanças; oferecer apoio permitindo que o grupo cresça; mostrar bons sentimentos e motivar as pessoas positivamente<sup>6-8,10,15</sup>.

Assim, os enfermeiros líderes são “aqueles capazes de: criar a motivação dos seguidores, reconhecer o papel importante de cada um deles, inspirá-los a partilhar a visão; criar e comunicar, além de promover e iniciar a mudança; conseguir um equilíbrio valorizando cada membro de sua equipe, administrando e gerenciando informações e a tecnologia”<sup>6-7,11,14-18</sup>.

## Revisão integrativa

Trata-se de uma pesquisa de revisão integrativa da literatura sobre o tema: Liderança do Enfermeiro: Múltiplos olhares sobre o tema. A revisão integrativa da literatura é definida como um instrumento de obten-

ção, identificação e coleta de informações a respeito da literatura direcionada um tema específico<sup>19-20</sup>.

Este estudo pretende responder à seguinte questão: Dentre as contribuições das pesquisas produzidas pela Enfermagem brasileira e publicadas em periódicos nacionais, relacionados ao contexto hospitalar, como é avaliado e qual é o estilo de Liderança na Enfermagem que é mais adotado pelos os enfermeiros no ambiente hospitalar.

As buscas foram realizadas nas bases de dados Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Base de Dados de Enfermagem (BDENF) do sítio da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) disponibilizada através da BIREME – Centro Latino Americano e do Caribe de Informações em Ciências da Saúde, utilizando os descritores controlados “liderança/ leadership”, “enfermeiros/ nurses”. Os descritores controlados foram estipulados segundo o Descritores em Ciências da Saúde (DeCS).

Foram incluídos na revisão os artigos primários, veiculados na íntegra, nos idiomas português e inglês, que versavam sobre a temática “liderança do enfermeiro e avaliações de liderança”, publicados nos períodos dos anos de 2015 a 2020.

## Resultados e Discussão

Durante a pesquisa bibliográfica foram encontrados na base de dados SciELO 38 artigos sobre “Liderança em Enfermagem”. Na base de dados LILACS foram encontrados 57 artigos e, no BDENF foram encontrados 34 artigos sobre “Liderança na Enfermagem”. Como alguns trabalhos repetiram-se em ambas as bases dados, a população do estudo ficou constituída por 129 artigos.

Desta forma, entre os artigos identificados como relacionados à temática, foram destacados somente aqueles que apresentam pesquisa de natureza exploratória, ou seja, qualitativa e quantitativa para compor a amostra da revisão integrativa. Assim, após a etapa de seleção foram selecionados 7 estudos para comporem o conjunto amostral (Quadro 1).

Dentre as várias ferramentas utilizadas para avaliar a liderança, foram encontradas nesta revisão integrativa sete instrumentos para avaliação da liderança (Quadro 2): QUAPEEL – Questionário e Autopercepção do Enfermeiro no Exercício da Liderança<sup>12</sup>; *Grid Gerencial de Blake e Montoun* (1987) com adaptação de Manola (2013)<sup>11</sup>; Questionário validado adaptado<sup>21</sup>; *LPI – Leadership Practices Inventory*<sup>22</sup>; *LEAD – Leadership Effectiveness and Adaptability Description*<sup>9</sup>; o *Grid & Liderança*<sup>23</sup>; e o Método de Avaliação 360°<sup>24</sup>.

As teorias/modelos e estilos de lideranças que foram encontrados nesse estudo foram: Liderança Coaching<sup>12</sup>; Liderança Situacional<sup>9,11,23</sup>; Liderança Transformacional<sup>21-22</sup>; e um não apresenta nenhuma referência específica de teoria ou estilo<sup>24</sup>.

A partir dos resultados extraídos dos sete estudos primários, constatou-se que a maioria utilizou na amostra profissionais enfermeiros (sete estudos) e técnicos de

## Quadro 1. Artigos que compõe a amostra do estudo

Título do artigo	Periódico	Ano	Referencial	Base de dados
A liderança COACHING exercida pelos enfermeiros no contexto hospitalar <sup>12</sup> .	Cogitare Enfermagem	2019	Liderança Coaching	LILACS BDENF
O Grid Gerencial como ferramenta para a avaliação dos estilos de liderança do enfermeiro na emergência hospitalar <sup>11</sup> .	Dissertação (mestrado) – UFF	2019	Grid Gerencial de Blake e Moutoun	LILACS BDENF
Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário <sup>21</sup> .	ACTA Paulista de Enfermagem	2018	Liderança Transformacional	SciELO
<i>Leadership practices in hospital nursing: a self of Manager Nurses</i> <sup>22</sup> .	Revista da Escola de Enfermagem da USP	2017	Modelo de Práticas para Liderança exemplar	SciELO
Estilos de liderança situacional adotados pelos enfermeiros na área hospitalar <sup>9</sup> .	Revista Eletrônica de Enfermagem	2016	Liderança Situacional	LILACS BDENF
Liderança ideal e real dos enfermeiros de unidade de terapia intensiva em hospitais privados e públicos <sup>23</sup> .	Cogitare Enfermagem	2016	Liderança Ideal e real segundo o Grid & Liderança	BDENF
<i>Nurses leadership evaluation by nursing aides and technicians according to the 360 – degree feedback method</i> <sup>24</sup> .	Revista Gaúcha de Enfermagem	2015	Autopercepção do exercício da liderança	SciELO

Fonte: dados da pesquisa

## Quadro 2. Instrumentos e teorias/estilos de liderança encontrados

Instrumentos Encontrados	Teorias / modelos / estilos de liderança
QUAPEEL – Questionário e Autopercepção do Enfermeiro no Exercício da Liderança <sup>12</sup> .	Liderança Coaching
Grid Gerencial de Blake e Montoun (1987) com adaptação de Manola (2013) <sup>11</sup> .	Liderança Situacional
Questionário validado adaptado <sup>21</sup> .	Liderança Transformacional
<i>LPI - Leadership Practices Inventory</i> <sup>22</sup> .	Liderança Transformacional
<i>LEAD - Leadership Effectiveness and Adaptability Description</i> <sup>9</sup> .	Liderança Situacional
Grid & Liderança: comportamento ideal <sup>23</sup> .	Liderança Situacional
Método de Avaliação 360 <sup>o</sup> <sup>24</sup> .	Não apresenta

Fonte: dados da pesquisa

enfermagem (quatro estudos). O enfermeiro apresentou a percepção ideal sobre a liderança e os técnicos de enfermagem a percepção sobre a liderança exercida pelo enfermeiro<sup>9,11-12,21-24</sup>.

Seguindo a análise da caracterização dos estudos encontrados nessa revisão integrativa, no que diz respeito às teorias encontradas, modelo ou estilo adotado no referencial teórico, houve destaque para a liderança situacional<sup>9,11,23</sup>.

Foi observado que entre cada categoria profissional, existe uma diversidade de percepções para a competência liderança, o que demonstra que os profissionais de saúde, líderes e liderados, precisam incorporar a os referenciais teóricos acerca da liderança em sua rotina. Devem se basear em conceitos teóricos e, não somente, estando apoiados ao que se pensa sobre a figura do líder<sup>9</sup>. Os resultados gerais dessa pesquisa mostram que os líderes se idealizam como equipe, em primeira opção, e como líderes organizacionais, em segunda opção<sup>11</sup>. Em outro estudo o estilo mais evidente é o autoritário, na percepção dos subordinados, porém a autopercepção de grande parte dos gerentes-líderes enxerga equipe, ou seja, há uma divergência na percepção entre líderes e liderados<sup>11,23</sup>.

Em outro estudo os resultados mostraram que o exercício da liderança transformacional sofre a falta de estímulo da gestão que oferta treinamentos apenas aos funcionários voltados as áreas administrativas, os enfermeiros clínicos recebem pouca orientação conforme discutido nessa pesquisa<sup>21</sup>. A falta de apoio pode estar vinculada a uma gestão verticalizada e hierarquizada, que vai de oposto ao caminho da liderança transformacional. Vale ressaltar que instituições que investem na formação de líderes transformacionais melhoram a produtividade e relacionamento entre equipes de enfermagem, melhorando assim o clima organizacional<sup>21-22</sup>. Para os líderes transformacionais as diferenças individuais e a comunicação são ferramentas essenciais no processo de trabalho. Para liderar sua equipe, a experiência profissional do enfermeiro gerente deve ser voltada para o desenvolvimento do conhecimento e a diversidade de experiências vivenciadas, tudo isso acima das habilidades de execução de técnicas<sup>21-22</sup>. Cabe destacar que o relacionamento pessoal nessa pesquisa estava mais presente que as ordens relacionadas à produção. Este estudo caracteriza que enfermeiros gerentes têm implementado as cinco práticas da liderança exemplar. Assim, líderes procuram a colaboração de sua equipe criando laços de confiança e facilitando as relações ao estimular a equipe na participação e prestação de serviços<sup>22</sup>. Torna-se evidente que a competência em liderança sofre interferência de outras competências e de outras questões ligadas a administração e, também, ao ambiente de trabalho<sup>9,11,12,21-24</sup>.

Conforme apontado nos estudos, a avaliação é uma ferramenta essencial principalmente na função de um líder, tanto para autoconhecimento quanto para desenvolvimento de competências e habilidades da própria equipe. No entanto, este líder precisa aprender como

fazer isto, e para fazê-lo é necessário conhecer bem os modelos ou teorias, para assim, facilitar o desenvolvimento das pessoas que atuam com ele<sup>9,22</sup>.

Ao analisar o desenvolvimento da liderança a partir da utilização de instrumentos de avaliação, os estudos demonstraram a importância atribuída a avaliação de liderança a partir do uso de instrumentos validados<sup>9,11-12,21-24</sup>.

Dentre as estratégias utilizadas para o desenvolvimento da liderança, cabe destacar a Liderança Transformacional, sendo apresentada em duas pesquisas, onde a percepção dos líderes e liderados são semelhantes<sup>21-22</sup>. Nela é mostrando variáveis que fomentam a possibilidade de produção de trabalho e relacionamento através da comunicação e feedback positivo, assim, gerando um ambiente agradável de trabalho e responsável. Foi notória a utilização desse modelo de liderança que contribui com o aumento da motivação e satisfação no trabalho por proporcionar discussão coletiva através da comunicação e maior comprometimento organizacional<sup>21</sup>. Acerca do modelo de liderança transformacional, distinguiram-se o Questionário validado adaptado e o *Leadership Practices Inventory – LPI* que visam avaliação das atitudes frente ao estilo de liderança adaptado para a frequência de comportamentos de liderança transformacional<sup>21-22</sup>. Cabe destacar que as avaliações para comunicação entre equipe, encorajar o coração e habilidades e diversidade de experiências vivenciadas foram destaque para um bom relacionamento e ambas as percepções positivas sendo a liderança transformacional um dos principais estilos, sendo uma harmonização entre relação e trabalho, colaborando para as necessidades da organização, conseguindo mobilizar os funcionários de forma voluntária, sem causar pressão ou ansiedade, levando ao objetivo imposto pela instituição. O alinhamento dos valores de liderança entre níveis gerente/supervisionado é vital para o desenvolvimento de trabalho saudável e envolvimento da equipe. A Liderança Transformacional é essencial para impulsionar a enfermagem brasileira e, assim, equilibrar responsabilidades críticas, criar um ambiente em que gerentes de nível médio possam fomentar as habilidades necessárias para se tornar líderes transformacionais, e continuar a incentivar as vozes da linha de frente dos funcionários. No caso da Enfermagem, isso significa atender as necessidades de saúde da população, através de um eficiente gerenciamento do cuidado<sup>21-22</sup>.

Já para a Liderança Situacional os comportamentos de liderança foram avaliados em três artigos dessa revisão integrativa<sup>9,11,23</sup>. Estes artigos demonstram a importância do conhecimento, visto que o enfermeiro precisa se autodesenvolver como líder e buscar conhecimento através da jornada de trabalho profissional, assim, atingindo maturidade suficiente para conseguir lidar com diversas situações<sup>11</sup>. Os instrumentos *Grid Gerencial de Blake e Montoun, Leadership Effectiveness and Adaptability Description – LEAD* e o *Grid & Liderança: comportamento ideal* apresentam as avaliações considerando as características das teorias da

liderança situacional, onde os líderes se idealizam em suas percepções como “equipe”, porém ao serem avaliados são vistos como autoritários<sup>9,11,23</sup>. Cabe destacar que o desenvolvimento errôneo desse estilo de liderança pode gerar impactos negativos caso o enfermeiro não possua conhecimento suficiente para lidar com questões técnicas profissionais esperadas pelos subordinados<sup>23</sup>. Essa metodologia mista contribui por permitir explorar questões mais complexas da liderança, porém, muitas vezes indicam a falta de distinção entre os conceitos de liderança e gerenciamento, levando a intercambialidade destes termos. Assim, destaca-se a importância do líder que deve ser considerado um “desenvolvedor de pessoas”, sendo assim, necessária que tenha clareza e conhecimento sobre a temática liderança situacional<sup>9,11</sup>.

De fato, o uso de habilidades sociais dos enfermeiros possibilita o desenvolvimento dos estilos de liderança<sup>5,11</sup>. Gerentes de enfermagem devem entender os diferentes estilos de liderança a ser seguido e o que melhor reflete a estratégia da instituição<sup>8,17,22</sup>. Pelo exposto, os dados obtidos na literatura possibilitaram aprofundar os conhecimentos sobre a liderança, desde os modelos mais contemporâneos aos mais modernos. Isso possibilita aos gerentes, líderes e subordinados, serem orientados e sensibilizados para a adoção de um modelo de liderança transformador e participativo, bem como buscar avaliar-se para o crescimento pessoal e de seus colaboradores<sup>12,21-22,24</sup>.

## Conclusão

O presente estudo proporcionou a compreensão do contexto atual do exercício da liderança por parte dos enfermeiros, através da percepção dos enfermeiros e equipe de enfermagem. Igualmente forneceu instrumentos que possibilitam refletir e qualificar o desempenho da liderança. Desta forma, entende-se que a pesquisa atingiu os objetivos propostos, colaborando para o aprimoramento da competência liderança fornecendo subsídios para qualificar as relações interpessoais entre a equipe de enfermagem e ressaltando a importância do enfermeiro como líder transformacional.

## Referências

1. Vieira RI, Barboza RAB, Ramalheiro GCF. Liderança em instituições públicas: Estudo de caso na Universidade Federal de São Carlos. *Rev Carreiras & Pessoas*. 2019;9(2):237-49.
2. Soares MI, Camilo SHH, Resck MR, Terra FS. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. *Rev Bras Enferm*. 2016;69(4):631-7.
3. Alfaya TV. Teoria geral da administração. São Paulo: Instituto Mantenedor de Ensino Metropolitano S/C Ltda. FTC Faculdade de Tecnologia e Ciência; 2015.
4. Zoucas AC. Liderança como prática em iniciativas de melhoria de processo de software (tese). Florianópolis-SC: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Conhecimento; 2017.
5. Carrara GLR, Bernardes A, Balsanelli AP, Camelo SHH, Gabriel CS, Zanetti ACB. A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. *Rev Gaúcha Enferm*. 2017;38(3):2016-60.
6. Bergamini CW. Motivação nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 1997.
7. Rowe WG. Liderança estratégica e criação de valor. *Rev Administr Empresas*. 2002;42(1).
8. Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery. Rev Enferm*. 2006;10(1):109-15.
9. Andrigue KCK, Trindade LL, Amestoy SC, Beck CLC. Estilos de liderança situacional adotados pelos enfermeiros na área hospitalar. *Rev Eletr Enferm*. [Internet]. 2016 [acesso 20 fev 2020]; 18:e1191. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v18.40.551>.
10. Camelo SHH. Competência profissional do enfermeiro para atuar em Unidades de Terapia Intensiva: uma revisão integrativa. *Rev Latino-Amer Enferm*. 2012;20(1): [9 telas].
11. Scofano BS. O grid gerencial como ferramenta para avaliação dos estilos de liderança do enfermeiro na emergência hospitalar. (dissertação de mestrado). Niterói: Universidade Federal Fluminense; 2019.
12. Hayashida KY, Bernardes A, Moura AA, Gabriel CS, Balsanelli AP. A liderança coaching exercida pelos enfermeiros no contexto hospitalar. *Cogitare Enferm*. [Internet] 2019 [acesso 05 jan 2020]; 24. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v24i0.59789>
13. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3 de 7 de novembro de 200. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. *Diário Oficial da União* 9 nov 2001; Seção 1.
14. Canastra MAAP, Ferreira MAD. Liderar com competência...ou (treinar) competências de liderança. *Rev Enferm* 2012; 1(1):77-81.
15. Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LLP, Santos FC. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. *Rev Esc Enferm USP*. 2016;207(51): e03206.
16. Knodel LJ. Nurse to nurse – Administração em enfermagem. São Paulo: Artmed; 2011.
17. Gomes LA, Garces TS, Bezerra STF, Cabral RL, Coelho MMF, Miranda KCL. Percepções de enfermeiros sobre liderança: um repensar necessário. *Rev Eletr Gestão Saúde*. 2015; 6(3):1982-4785.
18. Santos MIRE. Percepção dos enfermeiros sobre os líderes em enfermagem (dissertação de mestrado). Portugal: Universidade de Aveiro; 2014.
19. Gerhardt TE, Silveira DT. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRS; 2009.
20. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão Integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na Enfermagem. *Texto Contexto Enferm*. 2008;17(4):758-64.
21. Ferreira VB, Amestoy SC, Silva GT, Felzemburgh RD, Santana N, Trindade LL, et al. Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. *Acta Paul Enferm*. 2018;31(6):644-50.
22. Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC, et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. *Rev Esc Enferm USP*. 2017;51:e03206 [acesso 18 mar 2020] Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016024403206>.

23. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança ideal e real dos enfermeiros de Unidade de Terapia Intensiva em hospitais privados e públicos. *Cogitare Enferm.* 2016; 21(1):1-7.

24. Llapa – Rodriguez EO, Oliveira JKA, Campos MPA, Lopes Neto D. Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360°. *Rev Gaúcha Enferm.* 2015; 36(4):29-36 [acesso 10 jan 2020]; Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2015.04.50491>.

**Endereço para correspondência:**

Mary Cristina Ribeiro Lacôrte Ramos Pinto  
Rua das Magnólias, 451 – casa 190 – Jardim das Magnólias  
Araraquara-SP, CEP 14802-795  
Brasil

E-mail: [mary.pinto@docente.unip.br](mailto:mary.pinto@docente.unip.br)

Recebido em 9 de junho de 2020  
Aceito em 20 de agosto de 2020