

CUIDADO É FUNDAMENTAL

Escola de Enfermagem Alfredo Pinto – UNIRIO

REVISÃO DE ESCOPO

DOI:10.9789/2175-5361.rpcfo.v17.13908

O CONCEITO DE LIDERANÇA NA PRÁTICA DE ENFERMAGEM NO AMBIENTE HOSPITALAR: REVISÃO DE ESCOPO

The concept of leadership in nursing practice in the hospital environment: a scoping review

El concepto de liderazgo en la práctica de enfermería en el entorno hospitalario: revisión del alcance

Luciana Barbosa Passeri¹ 

Frances Valéria Costa e Silva² 

Luciana Guimarães Assad³ 

Fabiane dos Santos Ramos⁴ 

Diana Amado Baptista dos Santos⁵ 

Jessyca de Almeida Campos Rodrigues⁶ 

RESUMO

Objetivo: mapear o conceito de liderança na prática de enfermagem hospitalar. **Método:** revisão de escopo baseada nas diretrizes metodológicas *Joanna Briggs Institute*. Incluídos estudos primários, secundários, literatura cinzenta, sem restrição de idioma, com conteúdo completo, recorte temporal de 2019 a 2024 que respondessem à pergunta de revisão: Qual o conceito de liderança na prática de enfermagem no cenário hospitalar? Busca realizada em janeiro de 2024 nas bases de dados Medline/PubMed, BVS, Scielo, Embase, Scopus, CINAHL, Web of Science e Academic Search Premier. **Resultados:** dez estudos compuseram a revisão e revelaram diferentes conceitos de liderança e oito elementos-chave do perfil do enfermeiro. **Conclusão:** não foi identificado um conceito específico de liderança em enfermagem na prática hospitalar. Os conceitos estão associados aos diferentes estilos de liderança como transformacional, transacional, autêntica, rebelde, ressonante, eficaz,

^{1,2,3,4,5} Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

⁶ Centro de Treinamento em Emergência do Sul Fluminense, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

Recebido em: 08/04/2025. **Aceito em:** 28/05/2025

AUTOR CORRESPONDENTE: Luciana Barbosa Passeri

E-mail: luciana.passeri@gmail.com

Como citar este artigo: Passeri LB, Silva FVC, Assad LG, Ramos FS, Santos DAB, Rodrigues JAC. O conceito de liderança na prática de enfermagem no ambiente hospitalar: revisão de escopo. R Pesq Cuid Fundam (Online). [Internet]. 2025 [acesso em 5 maio 2025];17:e13908. Disponível em: <https://doi.org/10.9789/2175-5361.rpcfo.v17.13908>.

clínica e aos elementos-chave: prática profissional, comunicação, visão, trabalho em equipe, motivação, melhoria de resultados, empatia e tomada de decisão.

DESCRITORES: Enfermagem; Liderança; Hospitais; Revisão de escopo.

ABSTRACT

Objective: to map the concept of leadership in hospital nursing practice. **Method:** scoping review based on *Joanna Briggs Institute* methodological guidelines. Primary and secondary studies, gray literature, with no language restrictions, with complete content, and time frame from 2019 to 2024 that answered the review question: What is the concept of leadership in nursing practice in the hospital setting? Search carried out in January 2024 in the Medline/PubMed, BVS, Scielo, Embase, Scopus, CINAHL, Web of Science, and Academic Search Premier databases. **Results:** ten studies comprised the review and revealed different concepts of leadership and eight key elements of the nurse's profile. **Conclusion:** no specific concept of nursing leadership in hospital practice was identified. The concepts are associated with different leadership styles such as transformational, transactional, authentic, rebellious, resonant, effective, clinical, and the key elements of professional practice, communication, vision, teamwork, motivation, improvement of results, empathy, and decision making.

DESCRIPTORS: Nursing; Leadership; Hospitals; Scoping review.

RESUMEN

Objetivo: mapear el concepto de liderazgo en la práctica de enfermería hospitalaria. **Método:** revisión exploratoria basada en las guías metodológicas del *Joanna Briggs Institute*. Estudios primarios y secundarios, literatura gris, sin restricciones de idioma, con contenido completo y marco temporal de 2019 a 2024 que respondieron a la pregunta de revisión: ¿Cuál es el concepto de liderazgo en la práctica de enfermería en el ámbito hospitalario? Búsqueda realizada en enero de 2024 en las bases de datos Medline/PubMed, BVS, Scielo, Embase, Scopus, CINAHL, Web of Science y Academic Search Premier. **Resultados:** diez estudios comprendieron la revisión y revelaron diferentes conceptos de liderazgo y ocho elementos clave del perfil de la enfermera. **Conclusión:** no se identificó un concepto específico de liderazgo de enfermería en la práctica hospitalaria. Los conceptos se asocian a diferentes estilos de liderazgo como transformacional, transaccional, auténtico, rebelde, resonante, efectivo, clínico y los elementos clave de la práctica profesional, comunicación, visión, trabajo en equipo, motivación, mejora de resultados, empatía y toma de decisiones.

DESCRIPTORES: Enfermería; Liderazgo; Hospitales; Revisión de alcance.

INTRODUÇÃO

A liderança em enfermagem é um tema de grande relevância para as organizações na área da saúde. Diretrizes Curriculares Nacionais de Enfermagem (DCN/ENF)¹ destacam que a liderança faz parte da formação de enfermeiros sendo competência para atenção à saúde.

Práticas de liderança em enfermagem favorecem a qualidade do cuidado, contribuem para bons resultados organizacionais, criando ambiente de colaboração em equipes,² e estudos relacionados podem contribuir para a prática, justificando a realização desta revisão.

O conceito de liderança pode ser compreendido de modo diverso, de acordo com o contexto e panorama histórico.³ Frente a essa diversidade, foi objetivo desta revisão mapear o conceito de liderança na prática de enfermagem no cenário hospitalar.

MÉTODO

Estudo de revisão de escopo conduzida conforme diretrizes do JBI, Organização Internacional de Pesquisa que orienta revisões sistemáticas.⁴ A questão de revisão foi: “Qual o conceito de liderança na prática de enfermagem no cenário hospitalar?”, estruturada pelo acrônimo PCC.⁴

O protocolo de revisão foi registrado no *Open Science Framework* (OSF), sob o DOI: 10.17605/OSF.IO/VUSKP e não foi publicado. Para garantir a transparência e qualidade do estudo, foram respeitadas as orientações do *Checklist Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews* (PRISMA- ScR).⁵

Foi elaborada uma estratégia de busca e plano de gestão para a extração dos dados da pesquisa por bibliotecária. Os critérios de elegibilidade foram baseados no acrônimo PCC. Para a população (P) foram selecionados estudos com enfermeiros e

enfermeiras; o conceito (C) envolveu critérios sobre elementos e conceitos de liderança em enfermagem; e o contexto (C) foram eleitos estudos realizados em hospitais públicos ou privados, independente da complexidade.

Foram considerados estudos primários, revisões sistemáticas, metassínteses e relatos de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, além da literatura cinzenta submetida em fontes indexadas. Foram excluídos artigos publicados apenas como resumo considerando não ter consistência suficiente para análise, não houve restrição de idioma. Foi estabelecido recorte temporal a partir de 2019, considerando o lançamento da campanha *Nursing Now*, que incentivou investimento em liderança na enfermagem no mundo.⁶

Para a coleta de dados, foi desenvolvida estratégia de busca em três etapas. A primeira etapa, julho de 2023, realizou-se a identificação dos termos de busca, utilizando os vocábulos controlados DeCS (Descritores em Ciências da Saúde) e MeSH (*Medical Subjective Headings*). Incluiu-se os termos: P (população)- *Nursing/nurses/enfermagem/enfermeiros/enfermeiras*; C (conceito)- *leadership/liderança*; C (contexto)- *hospitals/hospitais*, combinados com o uso de operadores booleanos OR, AND e NOT.

A segunda etapa foi a busca na base de dados que ocorreu em primeiro de janeiro de 2024, foram extraídas informações da MEDLINE/PubMed e adaptadas para: BVS, Scielo, Scopus, CINAHL, Embase, *Academic Search Premier*, *Web of Science* (Quadro 1).

Quadro 1 – Definição de estratégias de busca em bases de dados. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2024

Base de dados	Chave de busca completa
Medline/PubMed	((Nurses[Mesh] OR Nurs*[tiab]) AND (Leadership[Mesh] OR Leadership[tiab]) AND ("nurse leadership"[tiab] OR "Nursing, Supervisory"[Mesh] OR "Supervisory Nursing"[tiab] OR "Nursing leadership"[tiab] OR Influentials[tiab] OR "Management Styles"[tiab] OR "Nursing Care Management"[tiab]) AND (hospitals[MeSH] OR hospital[tiab]))

Fonte: Própria.

A seleção dos estudos foi realizada por dois avaliadores de maneira independente. Em primeiro de janeiro de 2024, foi realizado a leitura e seleção dos títulos e resumos. Foi utilizado o *software Rayyan Qatar Computing research Institute*⁷ de acesso livre e gratuito, que permitiu a seleção de estudos por pares e remoção de evidências duplicadas por modo duplo-cego-independente. Os casos de discordância foram solucionados por consenso entre ambos os revisores dispensando um terceiro revisor, levando em consideração os critérios de inclusão pré-estabelecidos no protocolo da revisão. Os estudos que atenderam aos critérios de seleção estabelecidos foram selecionados para a leitura completa e os que não atenderam foram excluídos.

A terceira etapa foi a busca adicional, em primeiro de março de 2024 nas referências dos estudos incluídos na revisão a fim de identificar publicações que não haviam sido identificadas pela estratégia de busca inicial, sendo recuperados três artigos. Um estudo identificado na leitura de título e resumo

não estava acessível para leitura em texto completo. Foi realizado a tentativa de contato com os autores a fim de viabilizar o texto completo, porém, sem êxito.

Os textos selecionados foram organizados para extração de dados, conforme instrumento elaborado pela autora e preenchido de forma independente pelos revisores onde foram coletadas as informações: características do estudo (título, ano de publicação, base de dados, tipo de estudo, objetivos, metodologia, autores, tipo de publicação, autores referenciados, país de origem e idioma) e conceito de liderança e elementos dos conceitos de liderança. Os dados extraídos foram organizados em uma planilha eletrônica (*software microsoft office 365 Excel*)⁸ online e gratuita.

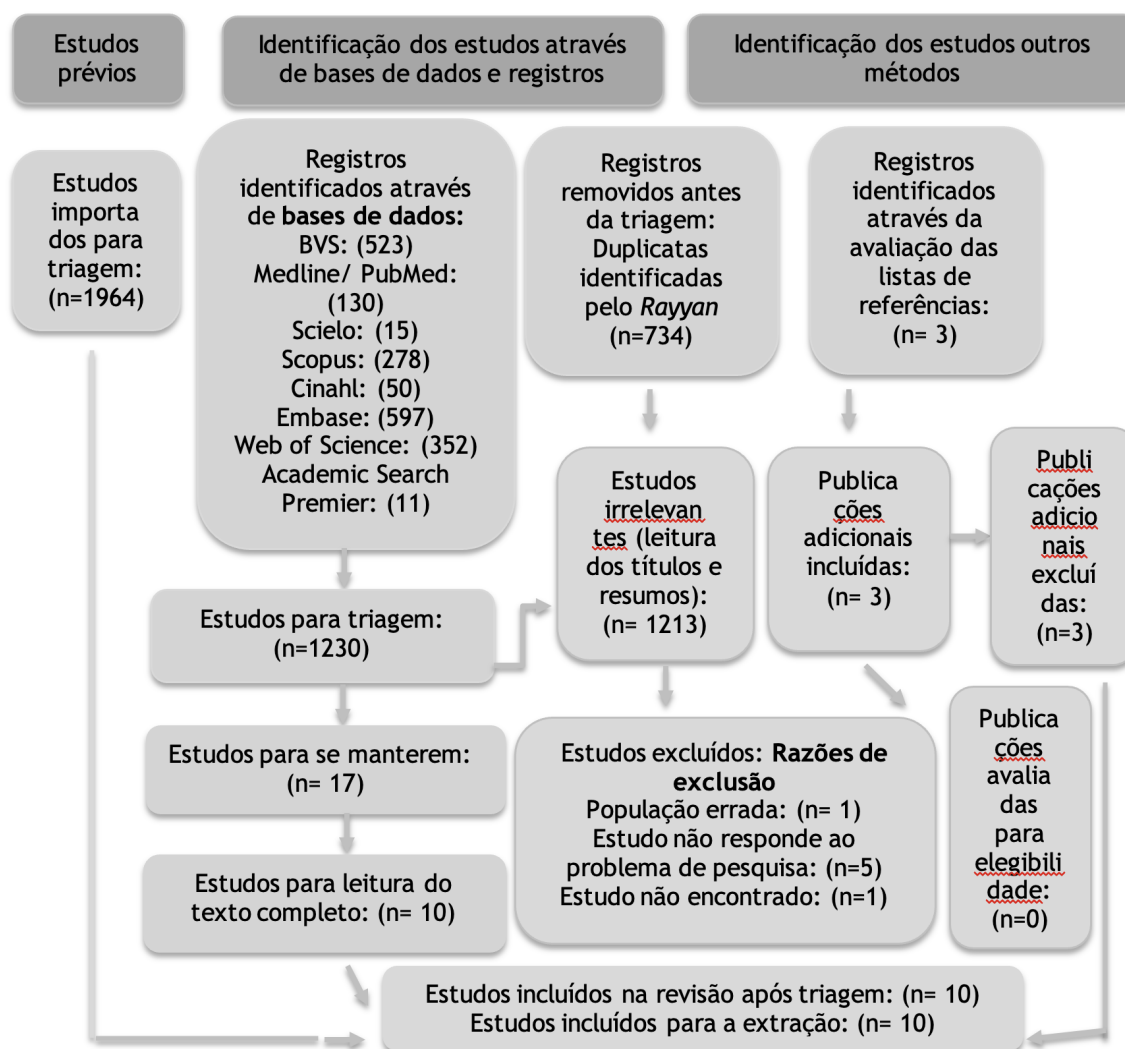
Para análise de dados foram seguidas as recomendações do *Manual for Evidence Synthesis*, versão 2020,⁴ seguindo seis etapas: identificação da questão de pesquisa, identificação dos estudos relevantes, seleção dos estudos, análise dos dados, agrupamento, síntese e apresentação dos dados.

RESULTADOS

A estratégia de busca identificou um total de 1964 estudos sendo, 130 na MEDLINE/PubMed, 523 na BVS, 15 na Scielo, 276 na Scopus, 50 na CINAHL, 597 na Embase, 11 na *Academic Search Premier*, 362 na *Web of Science* (Figura 1), 734 estavam duplicados e foram excluídos resultando em 1230 para análise

do título e resumo. Na sequência, foram excluídas 1213 publicações por não atenderem aos critérios de inclusão, 3 foram recuperados pela técnica *snowballing* e ao mesmo tempo excluídos por não atenderem aos critérios de elegibilidade, assim, foram selecionados 17 estudos para leitura completa e eleitos 10 para compor esta revisão.

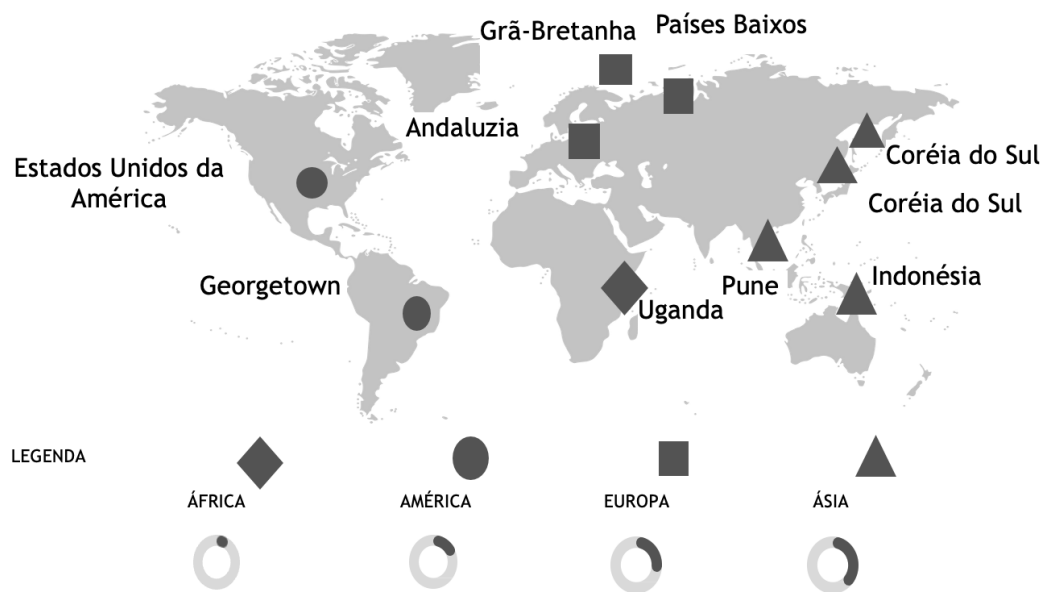
Figura 1 - Fluxograma de acordo com PRISMA-ScR⁵ Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2024



Fonte: Adaptado do PRISMA-ScR.⁵

Dentre os estudos selecionados, nenhum teve como país de origem o Brasil, sendo destaque o continente asiático (Figura 2).

Figura 2 – Estudos incluídos na revisão de escopo de acordo com os continentes de origem. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2024



Fonte: Própria.

Os estudos selecionados foram publicados em inglês (n=8) e coreano (n=2) e as publicações compreenderam os anos de 2019 (n=1), 2020 (n=2), 2021 (n=4), 2022 (n=1) e 2023 (n=2)

Os estudos selecionados incluíram abordagem qualitativa (n=7), quantitativa (n=1) e mista (n=2). Quanto às características metodológicas, um é estudo primário, oito são estudos secundários e um é teórico conceitual (Quadro 2).

Quadro 2- Caracterização dos estudos incluídos na revisão de escopo. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2024

Autores		Características metodológicas/ano	Objetivo	Resultados relacionados aos elementos-chave do conceito de liderança
E1	Major, D. ⁹	Abordagem teórico conceitual 2019	Identificar e descrever a experiência de liderança de enfermeiros de prática avançada.	A liderança reflete o desenvolvimento de uma visão partilhada e pode ser descrita como visionária, inovadora, baseada em valores e estratégica.
E2	Suji, M., Yadav, P., Devi, S., Mistry, M. ¹⁰	Estudo experimental, amostragem não probabilística por conveniência 2020	Avaliar o estilo de liderança transformacional de enfermeiros.	Liderança transformacional como um processo pelo qual os líderes elevam as aspirações e motivações de outras pessoas.

Autores		Características metodológicas/ano	Objetivo	Resultados relacionados aos elementos-chave do conceito de liderança
E3	Nanyonga, R. C., Bosire, E. N., Heller, D. J., Bradley, E., Reynolds, N. R. ¹¹	Estudo transversal, quantitativo, descritivo 2020	Avaliar as práticas de liderança de enfermeiros em liderança em Uganda (por autorrelato) e sob a perspectiva de seguidores (subordinados diretos, pares, colegas de trabalho, outros); e determinar fatores (positivamente) associados às práticas de liderança.	Inspira uma visão compartilhada; desafia o processo; permite que outros ajam; encoraja o coração.
E4	Kim, J., Hong, S.K., Park, M.M., Yu, J.S. ¹²	Amostragem por conveniência, estudo misto 2021	Identificar a competência em liderança de enfermagem entre os enfermeiros novos por meio da percepção dos gerentes de enfermagem.	Liderança como sendo o padrão de comportamento apresentado por um líder e pelos membros de uma organização em que o líder executa eficazmente todas as tarefas; Orienta membros da equipe; Influencia.
E5	Reynolds, P. O. F. ¹³	Estudo transversal, misto 2021	Analisar o estilo de liderança ressonante entre os gerentes de enfermagem do Hospital Público de Georgetown a partir da perspectiva de gerentes de enfermagem e enfermeiros registrados.	Foco na interação de líderes com outros indivíduos; demonstrar confiança; transformam a cultura; melhoram o ambiente de trabalho; utilizam estratégias de capacitação; inteligência emocional; Liderança ressonante como aquela em que promove ambiente criativo e inovador; onde os líderes ressonantes são grandes líderes que são emocionalmente sintonizados, trabalham harmoniosamente, focam nos objetivos, tem como base a inteligência emocional; considera importante ouvir o grupo.
E6	Wardani, E., Ryan, T., Yusuf, M., Kamil, H., Rachmah, R., Susanti, S.S. et al. ¹⁴	Estudo exploratório, qualitativo, abordagem temática 2021	Identificar as percepções e experiências dos enfermeiros indonésios sobre os papéis de liderança e liderança dos enfermeiros no ambiente hospitalar.	As percepções e experiências de liderança dos participantes foram organizadas em três temas: busca de uma descrição de liderança, visão de liderança e gestão como a mesma coisa e experiência de oportunidades limitadas de liderança. Declarações de impacto: O estudo revelou poucas evidências de que os enfermeiros estavam sendo capacitados para fornecer liderança dentro da organização. Porém mostrou que enfermeiros líderes possuem capacidade para tomar decisões, resolver problemas, orientar atividades diárias; líder como alguém de autoridade.

Autores		Características metodológicas/ano	Objetivo	Resultados relacionados aos elementos-chave do conceito de liderança
E7	Booher, L., Yates, E., Claus, S., Haight, K., Burchill, C. N. ¹⁵	Amostragem por conveniência, qualitativo 2021	Explorar a autopercepção de liderança de enfermeiros clínicos à beira do leito e sua percepção de liderança no atendimento ao paciente e nos resultados.	Os enfermeiros assistenciais não se percebiam como líderes. Eles associaram os termos “líder e liderança” a gerentes titulados. A autopercepção é a primeira etapa para desenvolver a liderança. liderança é inerente à prática de enfermagem e não está no cargo, mas na função.
E8	López-Medina, I. M., Sánchez-García, I., García-Fernández, F. P., Pancorbo-Hidalgo, P. L. ¹⁶	Estudo exploratório, qualitativo 2022	Descrever as experiências de enfermeiros e gerentes de enfermagem com a liderança de enfermagem na implementação da prática baseada em evidências.	Liderança transformacional focada na tomada de decisão democrática, papéis claros para os gestores das enfermarias, trabalho em equipe eficaz, promoção do papel de líder natural e empoderamento dos enfermeiros.
E9	Kok, E., Schoonhoven, L., Lalleman, P., Weggelaar, A. M. ¹⁷	Estudo de caso 2023	Entender o contexto, dilemas e interações na liderança de enfermeiras rebeldes, realizamos um estudo de caso múltiplo em dois hospitais holandeses.	Os líderes rebeldes trazem novas ideias, defendem os pacientes e melhores processos e estruturas, e promovem uma abordagem mais colaborativa e participativa para a tomada de decisões;
E10	Kim, E. S., Kim, N., Choi, S. J., Kim, N., Kim, Y. H., Lee, J. Y. et al. ¹⁸	Estudo exploratório, qualitativo 2023	Identificar e descrever a experiência de liderança de enfermeiros de prática avançada.	Liderança como mentoria; gestão; mediação de conflitos, definição de metas; confiança e apoio. Papéis da liderança da prática avançada como especialista confiável, moderador para equipe, pessoa de recursos, agente de mudança para melhorar a prática clínica.

Fonte: Própria.

O conceito de liderança em enfermagem na prática de enfermeiros que atuam em hospitais está relacionado aos diversos estilos de liderança (Quadro 3) e a elementos-chave

(elementos mais comuns citados nos estudos utilizados no desenvolvimento da liderança) (Figura 4).

Quadro 3 – Conceitos de liderança dos estudos incluídos. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2024

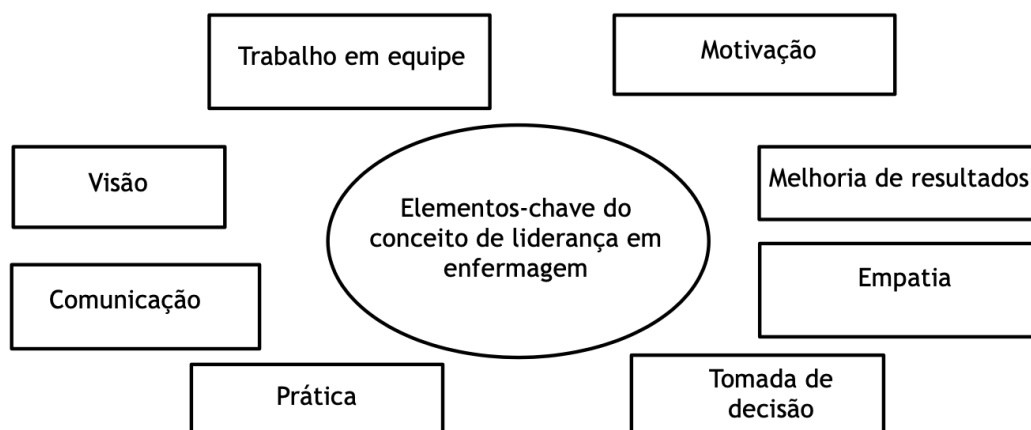
Teorias de Liderança	Conceito
Liderança transformacional	É um modelo que melhor se adapta aos valores da enfermagem. ⁷ É aquela que cria bom ambiente de trabalho onde o líder transforma seus seguidores através da motivação e inspiração. ⁵ Envolve decisões democráticas, trabalho em equipe de modo eficaz, visão compartilhada. ⁸ Estilo que inspira e permite que os seguidores alcancem bons resultados, promove mudanças pessoais e organizacionais. ³ É aquela que tem como princípios: liderar pelo exemplo, inspirar e inovar, cultivar ambientes de prática eficaz, capacitar, moldar resultados. ³
Liderança transacional	É aquela que se concentra para que líderes e liderados cumpram metas específicas onde os liderados recebem em troca uma recompensa. ⁵
Liderança autêntica	É aquela em que o líder demonstra transparência nas relações, autoconhecimento, busca agir com equilíbrio, coerência em relação aos valores e postura ética. ⁵
Liderança rebelde	É aquela que influencia grupos a atingir resultados esperados onde os enfermeiros líderes contribuem com ideias inovadoras, defendem mudanças para melhorias em processos visando a qualidade do cuidado. ⁴
Liderança ressonante	É aquela em que o enfermeiro líder se relaciona com as pessoas de forma criativa e emocionalmente positiva, de modo a inspirar seus subordinados para caminharem junto visando um objetivo comum. ⁵ Reflete a capacidade de ouvir as opiniões dos trabalhadores e sentimentos, ter empatia. ⁵
Liderança eficaz	É aquela em que o líder inspira confiança ao se relacionar tanto com a equipe quanto com os pacientes, investe no autoconhecimento. ⁵ Gera satisfação no trabalho, engajamento na equipe, satisfação do paciente. ²
Liderança clínica	É aquela que está relacionada a competência clínica, bons relacionamentos e comportamentos positivos. ⁷ Concentra-se no cuidado. ⁴

Fonte: Própria.

Os principais conceitos de liderança em enfermagem, de acordo com suas características e abordagens distintas formam uma rede complexa de estilos de liderança, ilustrando o comportamento do líder, da equipe, foco nos resultados, priorizando a qualidade no cuidado aos pacientes o que pode dificultar a identificação de um único conceito no exercício da liderança.

A liderança em enfermagem se expressa em diferentes contextos como na gestão de equipes, cuidado direto ao

paciente e mediação entre profissionais de saúde. Culturas organizacionais distintas, diferenças nos estilos de liderança e influência de hierarquias podem também dificultar a identificação de um conceito único no exercício da liderança. Foram encontrados nos estudos oito elementos-chave principais: prática profissional, comunicação, visão, trabalho em equipe, motivação, melhoria de resultados, empatia e tomada de decisão (Figura 4).

Figura 3 – Mapa temático com elementos-chave do conceito de liderança em enfermagem em hospitais. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2024

Fonte: Própria.

DISCUSSÃO

Conceitos de liderança em enfermagem

Os conceitos de liderança em enfermagem no contexto hospitalar trazidos pelos pesquisadores possuem pontos em comum e estão relacionados aos estilos de liderança. Alguns conceitos de liderança refletem a ideia de um processo de influência, identificado na liderança transformacional, citada com maior frequência nos estudos (n=6) onde os autores apoiam a ideia de que o conceito envolve uma relação entre líderes e liderados sendo um modelo que inspira, motiva, engaja a equipe, por meio de uma visão compartilhada e valores comuns.^{9-11,13,15,16}

Por outro lado, a liderança rebelde também encontrada em um dos estudos, propõe mudanças significativas, desafiando normas e rotinas, apresenta ideias inovadoras e criativas para superar desafios, cria um ambiente dinâmico e encoraja o coração da equipe em prol de alcançar bons resultados de saúde.¹⁷

A percepção de enfermeiros sobre a liderança foi apresentada em dois estudos e trouxeram o conceito de liderança clínica como aquela que se concentra na melhoria do cuidado aos pacientes, onde o enfermeiro faz uso do conhecimento técnico e científico para tomar decisões, garantir práticas seguras e promover ambiente de aprendizado para a equipe.^{12,15}

Outro estudo que teve como objetivo analisar o estilo de liderança ressonante entre os gerentes de enfermagem que atuam em hospitais, trouxe o conceito de liderança ressonante

como aquela que cria bons relacionamentos, promove conexões emocionais positivas com a equipe através da empatia, comunicação eficaz e promove o engajamento da equipe.¹³

Estudos que tiveram como objetivo analisar os estilos de liderança de enfermeiros (n=2), conceituaram a liderança eficaz como sendo aquela em que os resultados desejados são alcançados de maneira eficiente, onde o líder eficaz investe em autoconhecimento a fim de conquistar a confiança da equipe e tomar decisões rápidas.^{10,13}

Quanto a liderança autêntica, ela baseia-se na transparência e integridade nas relações, onde o enfermeiro líder inspira confiança entre sua equipe, cria bom ambiente de trabalho para que todos expressem suas ideias e opiniões.¹³

Embora a liderança transformacional seja a mais citada nos estudos, um estudo apontou a liderança transacional sendo aquela que se baseia em recompensas e punições como forma de alcançar objetivos específicos.¹³

Nessa revisão não foi encontrado um conceito único e específico para a liderança em enfermagem e sim conceitos que estão associados às teorias de liderança existentes.

A liderança em enfermagem é composta de elementos essenciais que garantem a qualidade do cuidado aos pacientes. A prática diária em hospitais exige dos enfermeiros uma série de habilidades técnicas e comportamentais que unidas são essenciais para garantir um atendimento de qualidade e o compromisso com o desenvolvimento da equipe. Elementos-chave do conceito de liderança em enfermagem formam a base para a liderança em enfermagem na prática de enfermeiros em hospitais.

Elementos-chave relacionados ao conceito de liderança em enfermagem

Elementos-chave do conceito de liderança em enfermagem estão relacionados às características essenciais do perfil do enfermeiro líder apresentados nos estudos.

Fatores relacionados a habilidade interpessoal, comportamento e competência foram citados com maior frequência nos estudos (n=10) e estão associados à prática clínica que inclui competência técnica e conhecimento científico.⁹⁻¹⁸

A comunicação é um aspecto citado nos estudos (n=7), com destaque para a capacidade de comunicação eficaz com a equipe e pacientes, fundamental para a construção de ambiente de trabalho colaborativo e melhoria dos cuidados prestados.^{9-10,12-15,18}

Estudos (n=3) também apontaram a importância do enfermeiro olhar além das tarefas diárias de modo a ter uma visão compartilhada, inovar, planejar estratégias para alcançar metas da organização e melhorar resultados.^{13,16,17} O trabalho em equipe destacado (n=3) é outro elemento-chave do conceito da liderança em enfermagem considerado fator essencial para o sucesso do exercício da liderança de enfermeiros em hospitais.^{13,15-16}

A motivação ao inspirar e engajar a equipe, a possibilidade de aprendizagem e ambiente no qual os membros se sintam valorizados, a escuta ativa, bem como a comunicação efetiva com *feedback* construtivo também aparece como elemento-chave do conceito de liderança em enfermagem na prática de enfermeiros em hospitais (n=6).^{9-11,13,15,18}

Agir com empatia, apoiar as emoções e necessidades do grupo (n=4) também foi encontrado nos estudos trazendo a ideia de fortalecimento da equipe e promoção de cultura para melhorias de práticas e atitudes.^{9,12,13,15}

A tomada de decisões consciente e equilibrada levando em consideração diferentes situações e o impacto nas pessoas envolvidas foi visto nos estudos como uma forma de exercer a liderança de maneira eficaz.^{9,13,16,17}

Durante o mapeamento, não foi encontrado um estudo específico que estabeleça a construção de um modelo de conceito de liderança em enfermagem na prática de enfermeiros que atuam em hospitais, assim, esta lacuna indica a necessidade de realizar mais estudos que destaquem o conceito de liderança em enfermagem.

A análise dos estudos permitiu uma visão diversificada do conceito de liderança em enfermagem com a identificação de aspectos importantes que requerem mais investigações.

Contribuições para a prática de enfermagem

Tendo em vista o campo da saúde, esta revisão pode contribuir para maior investimento profissional, ensino e pesquisa,

identificando elementos-chave que ajudem a compreender o conceito de liderança em enfermagem que influenciam positivamente na dinâmica da prática.

DISCUSSÃO

Conceitos de liderança em enfermagem

Os conceitos de liderança em enfermagem no contexto hospitalar trazidos pelos pesquisadores possuem pontos em comum e estão relacionados aos estilos de liderança. Alguns conceitos de liderança refletem a ideia de um processo de influência, identificado na liderança transformacional, citada com maior frequência nos estudos (n=6) onde os autores apoiam a ideia de que o conceito envolve uma relação entre líderes e liderados sendo um modelo que inspira, motiva, engaja a equipe, por meio de uma visão compartilhada e valores comuns.^{9-11,13,15,16}

Por outro lado, a liderança rebelde também encontrada em um dos estudos, propõe mudanças significativas, desafiando normas e rotinas, apresenta ideias inovadoras e criativas para superar desafios, cria um ambiente dinâmico e encoraja o coração da equipe em prol de alcançar bons resultados de saúde.¹⁷

A percepção de enfermeiros sobre a liderança foi apresentada em dois estudos e trouxeram o conceito de liderança clínica como aquela que se concentra na melhoria do cuidado aos pacientes, onde o enfermeiro faz uso do conhecimento técnico e científico para tomar decisões, garantir práticas seguras e promover ambiente de aprendizado para a equipe.^{12,15}

Outro estudo que teve como objetivo analisar o estilo de liderança ressonante entre os gerentes de enfermagem que atuam em hospitais, trouxe o conceito de liderança ressonante como aquela que cria bons relacionamentos, promove conexões emocionais positivas com a equipe através da empatia, comunicação eficaz e promove o engajamento da equipe.¹³

Estudos que tiveram como objetivo analisar os estilos de liderança de enfermeiros (n=2), conceituaram a liderança eficaz como sendo aquela em que os resultados desejados são alcançados de maneira eficiente, onde o líder eficaz investe em autoconhecimento a fim de conquistar a confiança da equipe e tomar decisões rápidas.^{10,13}

Quanto a liderança autêntica, ela baseia-se na transparência e integridade nas relações, onde o enfermeiro líder inspira confiança entre sua equipe, cria bom ambiente de trabalho para que todos expressem suas ideias e opiniões.¹³

Embora a liderança transformacional seja a mais citada nos estudos, um estudo apontou a liderança transacional sendo

aquela que se baseia em recompensas e punições como forma de alcançar objetivos específicos.¹³

Nessa revisão não foi encontrado um conceito único e específico para a liderança em enfermagem e sim conceitos que estão associados às teorias de liderança existentes.

A liderança em enfermagem é composta de elementos essenciais que garantem a qualidade do cuidado aos pacientes. A prática diária em hospitais exige dos enfermeiros uma série de habilidades técnicas e comportamentais que unidas são essenciais para garantir um atendimento de qualidade e o compromisso com o desenvolvimento da equipe. Elementos-chave do conceito de liderança em enfermagem formam a base para a liderança em enfermagem na prática de enfermeiros em hospitais.

Elementos-chave relacionados ao conceito de liderança em enfermagem

Elementos-chave do conceito de liderança em enfermagem estão relacionados às características essenciais do perfil do enfermeiro líder apresentados nos estudos.

Fatores relacionados a habilidade interpessoal, comportamento e competência foram citados com maior frequência nos estudos (n=10) e estão associados à prática clínica que inclui competência técnica e conhecimento científico.⁹⁻¹⁸

A comunicação é um aspecto citado nos estudos (n=7), com destaque para a capacidade de comunicação eficaz com a equipe e pacientes, fundamental para a construção de ambiente de trabalho colaborativo e melhoria dos cuidados prestados.^{9-10,12-15,18}

Estudos (n=3) também apontaram a importância do enfermeiro olhar além das tarefas diárias de modo a ter uma visão compartilhada, inovar, planejar estratégias para alcançar metas da organização e melhorar resultados.^{13,16,17} O trabalho em equipe destacado (n=3) é outro elemento-chave do conceito da liderança em enfermagem considerado fator essencial para o sucesso do exercício da liderança de enfermeiros em hospitais.^{13,15-16}

A motivação ao inspirar e engajar a equipe, a possibilidade de aprendizagem e ambiente no qual os membros se sintam valorizados, a escuta ativa, bem como a comunicação efetiva com *feedback* construtivo também aparece como elemento-chave do conceito de liderança em enfermagem na prática de enfermeiros em hospitais (n=6).^{9-11,13,15,18}

Agir com empatia, apoiar as emoções e necessidades do grupo (n=4) também foi encontrado nos estudos trazendo a ideia de fortalecimento da equipe e promoção de cultura para melhorias de práticas e atitudes.^{9,12,13,15}

A tomada de decisões consciente e equilibrada levando em consideração diferentes situações e o impacto nas pessoas envolvidas foi visto nos estudos como uma forma de exercer a liderança de maneira eficaz.^{9,13,16,17}

Durante o mapeamento, não foi encontrado um estudo específico que estabeleça a construção de um modelo de conceito de liderança em enfermagem na prática de enfermeiros que atuam em hospitais, assim, esta lacuna indica a necessidade de realizar mais estudos que destaquem o conceito de liderança em enfermagem.

A análise dos estudos permitiu uma visão diversificada do conceito de liderança em enfermagem com a identificação de aspectos importantes que requerem mais investigações.

Contribuições para a prática de enfermagem

Tendo em vista o campo da saúde, esta revisão pode contribuir para maior investimento profissional, ensino e pesquisa, identificando elementos-chave que ajudem a compreender o conceito de liderança em enfermagem que influenciam positivamente na dinâmica da prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é um tema discutido no mundo nas organizações. Ela exige desenvolvimento do enfermeiro para atuar como líder em hospitais onde o avanço tecnológico cresce a cada dia.

Compreender o conceito de liderança em enfermagem contribui para o progresso profissional, desenvolvimento de processos e melhorias nos resultados nas instituições de saúde.

A revisão de escopo permitiu concluir que apesar da liderança ser um tema muito discutido no mundo nas organizações e na enfermagem, não houve um padrão de conceito para a liderança em enfermagem específico para atuação em hospitais devido ao conceito de liderança estar relacionado aos multifacetados estilos de liderança e perfis de líder.

As limitações do estudo podem estar relacionadas ao pequeno número de evidências selecionadas e chama a atenção muitas citações indiretas de autores nesses estudos terem mais de dez anos. Outra dificuldade também encontrada foi em relação as diferentes correntes teóricas para analisar o conceito da liderança em enfermagem. Recomenda-se futuras investigações que incluam outros contextos além do hospitalar e o desenvolvimento de estudos primários sobre o conceito de liderança em enfermagem.

Propõe-se desenvolver estudos que ajudem a identificar as principais características do conceito da liderança em enfermagem para criar um conceito atual de liderança em enfermagem por meio de análise conceitual, visto que os conceitos mudam de acordo com os contextos, situações e o tempo.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Diário Oficial da União 07 nov 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>.
2. Silva VGF, Silva BN, Pinto ÉSG, Menezes RMP. The nurse's work in the context of COVID-19 pandemic. *Rev. Bras. Enferm.* [Internet]. 2021 [cited 2025 feb 18];74(Suppl 1):e20200594. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0594>.
3. Fennell K. Conceptualisations of leadership and relevance to health and human service workforce development: a scoping review. *J Multidiscip Healthc.* [Internet]. 2021 [cited 2025 feb 18];14. Available from: <https://doi.org/10.2147/JMDH.S329628>.
4. Peters MDJ, Godfrey C, McInerney P, Munn Z, Tricco AC, Khalil, H. Chapter 11: Scoping reviews. In: Aromataris E, Lockwood C, Porritt K, Pilla B, Jordan Z, editors. *JBIManual for Evidence Synthesis*. Adelaide: The Joanna Briggs Institute; 2020.
5. 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.* [Internet]. 2018 [cited 2025 mar 18];169(7). Available from: <https://doi.org/10.7326/M18-0850>.
6. Oliveira KKD, Freitas RJM, Araújo JL, Gomes JGN. Nursing Now and the role of nursing in the context of pandemic and current work. *Rev Gaúcha Enferm.* [Internet]. 2020 [cited 2025 mar 18];42(1):e20200120. Available from: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200120>.
7. Ouzzani M, Hammady H, Fedorowicz Z, Elmagarmid A. Rayyan-a web and mobile app for systematic reviews. *Syst Rev.* 2016 [cited 2025 mar 18];5(210). Available from: <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0384-4>.
8. Microsoft Corporation. Excel [cited 2025 feb 18]. Available from: <https://www.office.com/>.
9. Major D. Developing effective nurse leadership skills. *Nurs Stand.* [Internet]. 2019 [cited 2025 mar 18];34(6). Available from: <https://doi.org/10.7748/ns.2019.e11247>.
10. Suji M, Yadav P, Devi S, Mistry M. Nurses opinions about transformational leadership in hospitals of pune city. *Indian J Forensic Med Toxicol.* [Internet]. 2020 [cited 2025 mar 18];14(4). Available from: <https://doi.org/10.37506/ijfamt.v14i4.12199>.
11. Nanyonga RC, Bosire EN, Heller DJ, Bradley E, Reynolds NR. Predictors of nursing leadership in Uganda: a cross-sectional study. *Health Policy Plan.* [Internet]. 2020 [cited 2025 mar 18];35(Suppl 1):i51-i64. Available from: <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa100>.
12. Kim J, Hong SK, Park MM, Yu JS. Nursing leadership competencies among new nurses: perceptions of nursing managers. *J Korean Acad Nurs Adm.* [Internet]. 2021 [cited 2025 mar 18];27(5). Available from: <https://doi.org/10.1111/jkana.2021.27.5.344>.
13. Reynolds POF. Resonant leadership practices of nurse managers in the hospital setting [Mestrado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (Brasil): Universidade de São Paulo; 2021. [Acesso em 27 fevereiro 2025]. Disponível em: https://repositorio.usp.br/single.php?id=003041278&locale=en_US.
14. Wardani E, Ryan T, Yusuf M, Kamil H, Rachmah R, Susanti SS, et al. How nurses in a developing country perceive and experience leadership: a qualitative study. *Contemp. Nurse.* [Internet]. 2021 [cited 2025 mar 18];57. Available from: <https://doi.org/10.1080/10376178.2021.1917433>.
15. Booher L, Yates E, Claus S, Haight K, Burchill CN. Leadership self-perception of clinical nurses at the bedside: a qualitative descriptive study. *J Clin Nurs.* [Internet]. 2021 [cited 2025 mar 18];30. Available from: <https://doi.org/10.1111/jocn.15705>.
16. Lopez-Medina IM, Sánchez-García I, García-Fernández FP, Pancorbo-Hidalgo PL. Nurses and ward managers' perceptions of leadership in evidence-based practice: a qualitative study. *J Nurs Manag.* [Internet]. 2022 [cited 2025 mar 18];30(1). Available from: <https://doi.org/10.1111/jonm.13469>.
17. Kok E, Schoonhoven L, Lalleman P, Weggelaar AM. Understanding rebel nurse leadership-as-practice: challenging and changing the status quo in hospitals. *Nurs Inq.* [Internet]. 2023 [cited 2025 mar 18];30(4):e12577. Available from: <https://doi.org/10.1111/nin.12577>.
18. Kim ES, Kim N, Choi SJ, Kim N, Kim YH, Lee JY, et al. The leadership experience of advanced practice nurses in a tertiary hospital setting: focus group interview. *J. Korean Critic. Care Nurs. Adm.* [Internet]. 2023 [cited 2025 mar 18];16(3). Available from: <http://doi.org/10.34250/jkccn.2023.16.3.48>.