

# INTERVENÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

## INTERVENTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF NURSING LEADERSHIP: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

*Bruno Carvalho<sup>1</sup>; Nuno Rebelo dos Santos<sup>2</sup>; Leonor Pais<sup>3</sup>*

### Resumo

A liderança e a enfermagem continuam a ser das temáticas que suscitam maior interesse nos investigadores das Ciências Sociais. A pertinência em compreender este processo de influência social relaciona-se, ao nível da gestão das organizações, na pretensão de encontrar práticas de liderança que permitam criar culturas de trabalho eficazes, desejáveis e emocionalmente gratificantes. O objetivo desta revisão sistemática é identificar e caracterizar a investigação científica realizada na última década (2009-2019), sobre as intervenções que visam o desenvolvimento de liderança em enfermagem. Ao recorrer às plataformas de pesquisa B-ON, Web of Science, EBSCO host, OvidSP e Proquest e às palavras-chave 'leadership', 'intervention ou program ou development', 'nurse ou nurses ou nursing', foram obtidos 402 estudos. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 26 estudos. Constatámos um predomínio das intervenções onde as práticas reflexivas são promotoras da liderança. Contudo, a aprendizagem vicariante está igualmente presente como processo auxiliar, embora com menor incidência. O número reduzido de estudos empíricos elegível para esta revisão enfatiza a necessidade de mais investigações que potenciem o conhecimento sobre como desenvolver a liderança em enfermagem.

**PALAVRAS-CHAVE:** intervenção; liderança; enfermagem; saúde.

### Abstract

Leadership and nursing remain themes of extreme relevance and interest for those carrying research in the field of Social Sciences. The importance of understanding this process of social influence, in terms of organizational management, is related to the interest in finding leadership practices that allow creating effective, desirable, and emotionally gratifying work cultures. This systematic review aims to identify and characterize the research carried in the last decade (2009 – 2019) regarding interventions promoting the development of leadership in nursing. Resorting to five research platforms, the following keywords were used: 'leadership', 'intervention or program or development', 'nurse or nurses or nursing'. Search results yielded 402 papers, of which 26 were selected after applying inclusion and

<sup>1</sup> brunoalexandrecavalho@hotmail.com; Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

<sup>2</sup> nrs@uevora.pt; Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais

<sup>3</sup> leonorpais@fpce.uc.pt; Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Centro de Investigação em Neuropsicologia e Intervenção Cognitivo-Comportamental (CINIECC)

exclusion criteria. A predominance of interventions where reflective practices promote leadership was found. However, social learning is equally present as a supplementary process, though less prevalent. The reduced number of studies eligible for this review emphasizes the need for additional research aiming to further the knowledge about the best practices to develop leadership in nursing.

**KEYWORDS:** intervention; leadership; nursing; health.

---

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança sempre suscitou grande interesse nos investigadores, sendo considerada fulcral em sistemas complexos, como é o caso das organizações de saúde. A pertinência em compreender este processo, ao nível da gestão das organizações, relaciona-se com a pretensão de identificar práticas de liderança que viabilizem culturas de trabalho eficazes, desejáveis e emocionalmente gratificantes (Finuras, 2018).

A Enfermagem tem beneficiado de um processo evolutivo desencadeado pela dignificação e complexificação do exercício profissional, aliado ao aumento da produção do conhecimento e à autoexigência dos enfermeiros no desenvolvimento das suas carreiras (Cantante, 2020). Estes fatores contribuíram para que a profissão se tenha tornado autónoma relativamente a outros profissionais de saúde (Ball, 2013).

As boas práticas nos cuidados de Enfermagem regem-se pelos pressupostos da liberdade, respeito e dignidade humana, relativamente aos pacientes. Congruentemente, estes pressupostos devem configurar as relações entre os profissionais de Enfermagem e as organizações onde intervêm. Estes pressupostos estão também na base do conceito de Trabalho Digno (Ferraro et al., 2018).

O Trabalho Digno expressa as aspirações das pessoas ao longo do seu percurso profissional face aos seus contextos de trabalho (dos Santos, 2019). Este conceito recebeu inúmeras contribuições ao longo da história da Organização Internacional do Trabalho no quadro das Nações Unidas (Ferraro et al., 2016). A sistematização deste conceito conduziu à criação da Agenda do Trabalho Digno, constituída por 11 elementos substantivos (Ferraro et al., 2015).

O sétimo elemento desta Agenda relaciona-se com o conceito nuclear deste estudo, a liderança, uma vez que se refere à “igualdade de oportunidades e ao tratamento justo no trabalho” (Ferraro et al., 2016, p. 89), independentemente da idade, etnia ou género. Atualmente, 90% dos profissionais de Enfermagem no mundo são do sexo feminino (World Health Organization, 2020). No entanto, apesar dos progressos ocorridos nos últimos anos, persistem discrepâncias na representatividade das mulheres em posições de liderança (Appelbaum et al., 2003). Este elemento salienta a importância das políticas e práticas dos recursos humanos, pois é pela intervenção direta das chefias que estas discrepâncias podem resolver-se.

A liderança é um fenómeno complexo e multidimensional, (co)existindo inúmeras definições na literatura. Contudo, é consensual perspetivá-la como um processo de influência associada à capacidade de conduzir um grupo ou organização a desenvolver uma visão na direção de objetivos comuns (Algahtani, 2014). Especificamente, a liderança em Enfermagem foi definida como o processo de tomada de decisão, vinculado a ações efetuadas em circunstâncias complexas, presentes em situações clínicas e para as quais não existe uma solução padronizada (Bleich, 2013).

Neste estudo assumimos o conceito de desenvolvimento de liderança como a tentativa de melhorar o seu exercício a partir de qualquer ponto de situação inicial, recorrendo a intervenções. O conceito de intervenção é entendido, neste contexto, como uma ação intencional, simples ou complexa, que visa melhorar uma condição, independentemente de existir ou não um problema (dos Santos, 2019).

Esta revisão sistemática tem como objetivo identificar e caracterizar a investigação científica realizada na última década (2009-2019) sobre intervenções que visam o desenvolvimento de liderança em Enfermagem. Apesar de a liderança estar muito presente na literatura publicada, existe apenas uma revisão (Mianda & Voce, 2018) sobre o estudo de intervenções que potenciam o desenvolvimento de liderança nos profissionais de saúde. Todavia, a revisão desses autores não abordou exclusivamente os profissionais de Enfermagem e foca-se apenas nas especialidades de saúde materna e perinatal.

No que se refere às aprendizagens realizadas em contexto profissional destacam-se o Modelo do Profissional Reflexivo (Schön, 1987) e a Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1977), devido ao potencial explicativo destas abordagens. Segundo o Modelo de Schön (1987), as competências profissionais desenvolvem-se através da prática reflexiva. O conhecimento profissional emergente da prática reflexiva pode descrever-se por processos de reflexão sobre a ação. Por outro lado, segundo Bandura (1977), a aprendizagem emerge a partir da observação e imitação de modelos comportamentais - processo de modelagem. Neste processo de modelagem, os comportamentos não são aprendidos através da experiência real, mas pela observação das experiências de terceiros (Simz & Manz, 1982). Estes dois modelos orientarão a análise que faremos das intervenções desenvolvidas.

A presente revisão sistemática, por comparação com a de Mianda e Voce (2018), além de ser mais recente, apresenta-se como um contributo relevante para a administração na área da saúde, quanto ao tipo de intervenções a realizar para promover a competência de liderança. Paralelamente, espera-se que este trabalho contribua para o desenvolvimento do conhecimento e compreensão dos processos de liderança em Enfermagem.

## 2. MÉTODO

O Protocolo PRISMA é um guia composto por uma checklist de 17 itens que garante rigor metodológico nas revisões de literatura, na área da saúde (Moher et al., 2015). A estratégia de pesquisa utilizada baseou-se neste Protocolo, adaptando-o, para assegurar um trabalho rigoroso de verificação de critérios de qualidade e respetivos resultados.

Os estudos apresentados e discutidos nas seções subsequentes foram recolhidos, até à terceira semana de outubro de 2019, a partir das seguintes bases de dados: (1) B-ON, (2) Web of Science, (3) EBSCO host, (4) OvidSP, e (5) Proquest. A expressão booleana utilizada na pesquisa foi a seguinte: 'leadership' e 'intervention ou program ou development' no título e 'nurse ou nurses ou nursing' no abstract. Nesta revisão, os critérios de inclusão aplicados foram publicações em revistas académicas, artigos com revisão por pares, estudos empíricos e restrições de data (2009-2019). Os idiomas elegíveis foram o português e o inglês.

O processo de seleção das peças bibliográficas foi realizado de forma independente por dois investigadores, resultando num total de 464 estudos. Depois de aplicados os critérios de inclusão e serem removidos os duplicados, retiveram-se 201 artigos. Após a leitura dos títulos e abstracts, foram excluídos todos os estudos que não abordassem intervenções que visassem o desenvolvimento de liderança, estudos relacionados com outras áreas e validações de escalas, restando, assim, 52 artigos para posterior análise. Desses, apenas foram retidos os estudos empíricos (removeram-se os teóricos), reduzindo o número final para 26 artigos. As próximas seções são o resultado da análise destes 26 estudos (Figura 1).

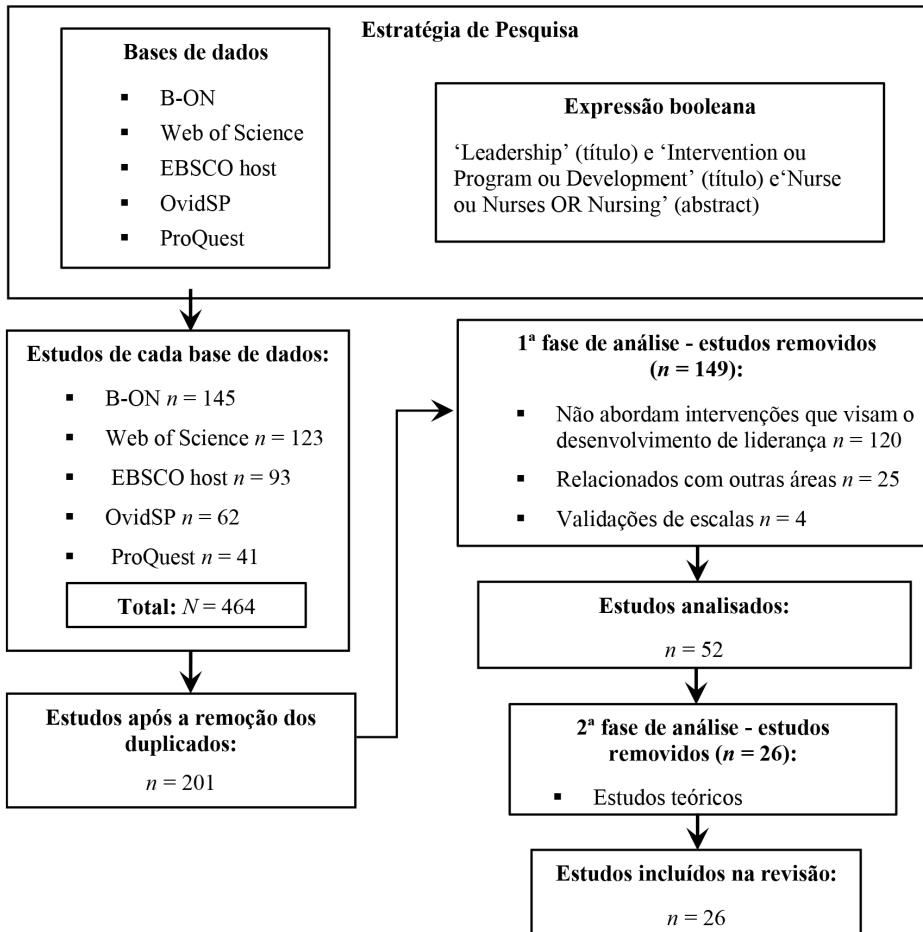


Figura 1. Fluxograma dos estudos selecionados para a revisão

### 3. RESULTADOS

Os artigos foram analisados de acordo com os seguintes parâmetros: (a) objetivo do estudo, (b) desenho de investigação, (c) instrumentos de recolha dos dados, (d) intervenções desenvolvidas e, (e) principais resultados mencionados pelos autores. Na Tabela 1 apresenta-se o objetivo de cada estudo, o desenho de investigação e os instrumentos/técnicas de recolha dos dados.

As especificidades de cada investigação espelham-se nos respetivos objetivos, agrupados em categorias gerais quanto ao seu foco: (a) na liderança transformacional ( $n = 11$ ); (b) nas competências de liderança ( $n = 5$ ); (c) nas capacidades de liderança ( $n = 4$ ); e (d) na produção de alterações comportamentais ( $n = 2$ ). Fielden et al. (2009) avaliaram o impacto do coaching e do mentoring no desenvolvimento profissional dos enfermeiros e Jeon et al. (2018) avaliaram o impacto de um programa organizacional no exercício da liderança ética. Lalleman et al. (2017) avaliaram o impacto do peer-to-peer shadowing no desenvolvimento de práticas de liderança enquanto Shirazi et al. (2016) avaliaram os efeitos de um workshop multifacetado, na performance de liderança.

Por questões de parcimónia, não foi apresentada na Tabela 1 informação relativa às variáveis estudadas na relação com a liderança. Sumariamente, referimos que estas (seis do total, e.g., Abraham, 2011) variam consoante o objetivo de cada estudo, tendo sido a liderança correlacionada com a progressão na carreira (dois do total, e.g., Fielden et al., 2009), inteligência emocional (Crowne et al., 2017), género/estado civil (Shirazi et al., 2016), competências de gestão (Tran et

al., 2019), e satisfação no trabalho (Vitale, 2019).

Os desenhos de investigação são bastante homogéneos. Vinte estudos utilizaram desenhos pré-experimentais, quatro utilizaram desenhos quase experimentais, um experimental e um estudo de caso. Igualmente de forma adicional à informação apresentada na Tabela 1, refere-se que estes estudos apresentam amostras diversas, com dimensões que oscilam entre  $n = 8$  (Lalleman et al., 2017) e  $n = 731$  (Shirazi et al., 2016), sendo a dimensão mais frequente na ordem das poucas dezenas. As ocupações profissionais dos participantes são: estudantes de enfermagem, assistentes operacionais de saúde, parteiras, enfermeiros generalistas, enfermeiros especialistas, enfermeiros chefe e diretores de enfermagem. A maioria dos estudos ( $n = 22$ ) envolveu exclusivamente enfermeiros generalistas, enfermeiros chefe ou diretores de enfermagem. Os dados, quantitativos ( $n = 16$ ), qualitativos ( $n = 6$ ), e mistos ( $n = 4$ ) foram recolhidos por questionários, entrevistas, grupos focais, feedback escrito e observação não participante. O Leadership Practices Inventory foi o instrumento mais citado pelos autores ( $n = 7$ ). Relativamente aos instrumentos qualitativos, a entrevista foi a técnica de recolha de dados mais utilizada ( $n = 5$ ). Os estudos que optaram por métodos mistos conjugaram a utilização de Questionários Ad-Hoc com entrevistas ( $n = 3$ ) e Shirazi et al. (2016) recorreram ao Supportive Leadership Behaviour Questionnaire e a um questionário demográfico, como instrumentos de recolha dos dados. A Tabela 1 descreve as intervenções desenvolvidas pelos autores.

**Tabela 1.** Objetivo do Estudo, Desenho de Investigação e Instrumentos para Recolha dos Dados

Autores e ano	Objetivo do estudo	Métricas/(Desenho de investigação)/ /Intervenções de publicação
Abraham (2011)	Determinar se a participação no Nursing Leadership Perspectives Program produz alterações nas práticas de liderança transformacional	Leadership Practices Inventory. Nursing Activity Scale. (PE) / Workshops, discussões grupais, observação de outros enfermeiros no trabalho
Bhalla et al. (2018)	Avaliar a eficácia do Leadership Development Program no desenvolvimento de práticas de liderança transformacional	Leadership Practices Inventory. (PE) / Seminários de liderança
Cable & Graham (2018)	Avaliar o impacto do coaching no reforço das capacidades de liderança	Questionário Ad-Hoc Entrevistas (PE) / Sessões de coaching individuais e grupais
Clark & Yoder-Wise (2015)	Avaliar o impacto de um Role Play na liderança transformacional	Entrevistas e feedback escrito (PE) / Role Play (agravamento do estado crítico de um bebé)
Crowne et al. (2017)	Avaliar a eficácia do Leading Nurses Program na liderança transformacional e na inteligência emocional	Emotional Quotient Inventory Multifactor Leadership Questionnaire (PE) / Ações de formação e discussões em grupo
Dewar et al. (2019)	Avaliar o impacto do My Home Life Leadership Support Program no desenvolvimento de liderança transformacional	Entrevistas e grupos focais (PE) / Ações de formação e action learning sets
Dias et al. (2019)	Avaliar o impacto do Aspiring Leaders Development Program no desenvolvimento de práticas de liderança transformacional	Leadership Practices Inventory (PE) / Ações de formação, workshops, seminários e discussões em grupo
Duygulu & Kublay (2011)	Avaliar o impacto do Transformational Leadership Training Program nas práticas de liderança transformacional	Leadership Practices Inventory (QE) / Ações de formação

Autores e ano	Objetivo do estudo	Métricas/(Desenho de investigação)/ /Intervenções de publicação
Fennimore & Wolf (2017)	Avaliar o impacto do Nurse Manager Leadership Development Course nas competências de liderança	Nurse Manager Inventory Tool (PE) / Ações de formação e discussões em grupo
Fielden et al. (2009)	Avaliar o impacto do Coaching e Mentoring no desenvolvimento profissional dos enfermeiros	Questionário Ad-Hoc Entrevistas semiestruturadas (PE) / Coaching e mentoring
Fitzpatrick et al. (2016)	Avaliar o impacto do Leadership Education and Development Program nas práticas de liderança transformacional	Leadership Practices Inventory (PE) / Ações de formação
Frasier (2019)	Avaliar o impacto do Authentic Leadership Development Program no exercício de comportamentos de liderança autêntica	Authentic Leadership Questionnaire (PE) / Workshops, seminários e discussões em grupo
Harahan et al. (2011)	Avaliar o impacto do Leadership Enrichment and Development Program nas capacidades de liderança dos enfermeiros.	Questionário Ad-Hoc Entrevistas (QE) / Ações de formação
Hendricks et al. (2010)	Avaliar o impacto de um Leadership Program no desenvolvimento de capacidades de liderança	Questionário Ad-Hoc (PE) / Ações de formação e mentoring
Jeon et al. (2018)	Avaliar o impacto do Ethical Leadership Program no exercício da liderança ética.	Ethical Leadership Scale. Ethical Leadership at Work Questionnaire (QE) / Ações de formação e discussões em grupo
Lalleman, et al. (2017)	Avaliar o impacto do Peer-to-Peer Shadowing no desenvolvimento de práticas de liderança	Entrevistas semiestruturadas (PE) / Peer-to-peer shadowing
Law & Aquilina (2013)	Avaliar o impacto do Coaching nas competências de liderança.	Grupos focais (EC) / Sessões de coaching individuais e grupais
Martin et al. (2012)	Avaliar o impacto do Clinical Leadership Program no desenvolvimento de práticas de liderança transformacional	Leadership Practices Inventory (PE) / Ações de formação, coaching, action learning sets e workshops
Mcnamara et al. (2014)	Avaliar o impacto do Coaching, Mentoring e Action Learning sets, no desenvolvimento de competências de liderança	Entrevistas, grupos focais e observação não participante (PE) / Coaching, mentoring e action learning sets
Paterson et al. (2015)	Avaliar o impacto do Developing Leader Program nas capacidades de liderança	Leadership Capability Instrument (PE) / Ações de formação
Ramseur et al. (2018)	Avaliar o impacto do Nursing Leadership Development Program nas competências de liderança	Nurse Manager Inventory Tool (PE) / Sessões de mentoring, e ações de formação e-learning
Shirazi et al. (2016)	Avaliar os efeitos de um Workshop na performance de liderança	Questionário demográfico. Supportive Leadership Behaviour Questionnaire (Exp) / Workshop multifacetado (palestras e resolução de dilemas)

Autores e ano	Objetivo do estudo	Métricas/(Desenho de investigação)/ /Intervenções de publicação
Tran et al. (2019)	Avaliar o impacto do Nurse Leadership Program nas competências de gestão e liderança	Questionário Ad-Hoc (PE) / Coaching, mentoring, workshops e seminários
Vatan & Temel (2016)	Avaliar os efeitos do Mentoring nos comportamentos de liderança transformacional.	Transformational Leadership Inventory (PE) / Mentoring
Vitale (2019)	Avaliar o impacto do Mentoring nas práticas de liderança transformacional e na satisfação laboral.	Job Descriptive Index/Job in General. Leadership Practices Inventory (QE) / Mentoring
Vitello-Ciccui et al. (2014)	Descrever os comportamentos de liderança reportados como tendo sofrido alteração.	Entrevistas estruturadas e grupos focais (PE) / Ações de formação, workshops, discussões em grupo, coaching e mentoring

**Nota.** Os dados estão referidos respeitando a forma como os autores os referiram nos seus estudos. Legenda: PE = Pré-experimental; QE = Quase-Experimental; EC = Estudo de Caso; Exp = Experimental

Os estudos utilizaram 10 tipos de intervenções: (a) ações de formação (n = 13), (b) mentoring (n = 8), (c) workshops (n = 7), (d) discussões em grupo (n = 7), (e) coaching (n = 7), (f) seminários (n = 4), (g) action learning sets (n = 3), (h) observação de outros enfermeiros no trabalho (n = 1), (i) role play (n = 1), e (j) peer-to-peer shadowing (n = 1). Os principais resultados de cada estudo evidenciam uma homogeneidade relativamente à eficácia das intervenções desenvolvidas (Tabela 2). Apenas duas investigações (Crowne et al., 2017; Vitale, 2019), não melhoraram significativamente o exercício da liderança.

**Tabela 2.** Principais Resultados

Autores e ano de publicação	Principais resultados
Abraham (2011)	Melhorias significativas nas seguintes práticas de liderança transformacional: desafiar o processo; inspirar uma visão partilhada; facilitar os outros a agir; modelar; e encorajar
Bhalla et al. (2018)	Melhorias significativas nas seguintes práticas de liderança transformacional: desafiar o processo; modelar; e inspirar uma visão partilhada
Cable & Graham (2018)	As sessões de coaching impactaram significativamente a capacidade de auto liderança dos enfermeiros chefe após a intervenção
Clark & Yoder-Wise (2015)	A análise temática apresentou os seguintes outputs: adaptação a ambientes stressantes; gestão e coordenação de staff; resolução de conflitos; e desenvolvimento de raciocínio crítico. A utilização de um role play em contexto clínico, impactou positivamente os índices de liderança transformacional e a gestão de equipas.
Crowne et al. (2017)	O Leading Nurses Program foi eficaz no desenvolvimento da inteligência emocional, mas não melhorou os índices de liderança transformacional. Este estudo suporta as evidências de que o desenvolvimento da inteligência emocional a longo prazo contribui para o exercício de lideranças mais eficazes.
Dewar et al. (2019)	A análise qualitativa dos dados evidencia alterações positivas nos seguintes outputs: autoconsciência; competências comunicacionais; relações interpessoais; competências de liderança. O MHLSP gerou novos insights e impactou o desenvolvimento de liderança transformacional



Autores e ano de publicação	Principais resultados
Dias et al. (2019)	Melhorias significativas nas seguintes práticas de liderança transformacional: desafiar o processo; inspirar uma visão partilhada; facilitar os outros a agir; modelar; e encorajar
Duygulu & Kublay (2011)	Melhorias significativas nas seguintes práticas de liderança transformacional: desafiar o processo; inspirar uma visão partilhada; facilitar os outros a agir; modelar; e encorajar
Fennimore & Wolf (2017)	Melhorias significativas nas seguintes competências de liderança: gestão; capacidade de liderar; e líder interno
Fielden et al. (2009)	O grupo mentoring melhorou após a intervenção em: persuasão; networking; capacidades de liderança; assertividade; e resolução de conflitos. O coaching e o mentoring impactaram o desenvolvimento de liderança e a progressão na carreira. O mentoring revelou-se mais eficaz
Fitzpatrick et al. (2016)	Melhorias significativas nas seguintes práticas de liderança transformacional: desafiar o processo; inspirar uma visão partilhada; facilitar os outros a agir; modelar; e encorajar
Frasier (2019)	Melhorias significativas em três componentes do Authentic Leadership Questionnaire: processamento equilibrado; moralidade; e autoconsciência
Harahan et al. (2011)	Melhorias significativas nas capacidades de liderança dos enfermeiros, após a intervenção. Estes resultados são consistentes com as perceções dos enfermeiros
Hendricks et al. (2010)	Melhorias nas capacidades de liderança, após a intervenção. Os participantes melhoraram as suas capacidades de influenciar, persuadir e motivar equipas; comunicar eficazmente; resolver conflitos; e servir como agentes de mudança positiva
Jeon et al. (2018)	Melhorias significativas em (enfermeiros chefe): gestão de equipas; preocupação com a sustentabilidade ambiental. Os enfermeiros consideram que os enfermeiros chefe melhoraram o exercício de liderança ética criando ambientes laborais mais satisfatórios
Lalleman et al. (2017)	A observação direta de outros profissionais no trabalho aumentou a autoconsciência dos enfermeiros acerca dos seus próprios comportamentos e desencadeou reflexão sobre as semelhanças/diferenças entre as suas práticas de liderança e as dos pares. Provavelmente os participantes desenvolveram a liderança pela comparação social inerente ao peer-to-peer shadowing
Law & Aquilina (2013)	As sessões de coaching foram consideradas eficazes na identificação de objetivos e áreas de desenvolvimento pessoal. A intervenção aumentou a autoconsciência, sentimentos de suporte e capacidade de tomada de decisão. Os participantes consideraram que estas sessões impactaram substancialmente o desenvolvimento das suas competências de liderança
Martin et al. (2012)	Há diferenças significativas que mostram melhorias nas seguintes práticas de liderança transformacional: desafiar o processo e inspirar uma visão partilhada
Mcnamara et al. (2014)	O coaching, mentoring e action learning sets foram positivamente experienciados pelos participantes e contribuíram para o desenvolvimento de competências de liderança. A utilização de intervenções focadas na ação, devem ser incorporadas nos programas organizacionais com o intuito de melhorar o exercício da liderança
Paterson et al. (2015)	Melhorias significativas em: liderança intrapessoal; interpessoal; e transformacional. Os participantes auto percecionaram uma melhoria generalizada nas suas capacidades de liderança, após o Programa



Autores e ano de publicação	Principais resultados
Ramseur et al. (2018)	Melhorias significativas nas seguintes competências de liderança: gestão; capacidade de liderar; e líder interno
Shirazi et al. (2016)	As pontuações no SLBQ diferiram significativamente ao longo do tempo tendo sido maiores no grupo experimental. Nesse grupo estes efeitos foram superiores para os indivíduos solteiros e de sexo masculino
Tran et al. (2019)	Melhorias significativas em: adaptação dos estilos de liderança; construção de objetivos comuns; e capacidade para diagnosticar problemas organizacionais. No domínio da gestão, registaram-se melhorias no planeamento estratégico e na capacidade para gerir mudanças
Vatan & Temel (2016)	O mentoring gerou alterações nos comportamentos de liderança e contribuiu para o desenvolvimento de skills relacionais e pessoais no trabalho. Os resultados sugerem que o mentoring é eficaz no desenvolvimento de liderança transformacional
Vitale (2019)	As pontuações no LPI e no JDI/JiG não mudaram ao longo do tempo. O mentoring não impactou as práticas de liderança transformacional nem a satisfação laboral. O grupo experimental obteve pontuações superiores nas práticas de liderança transformacional. O mentoring poderá ter tido um impacto nestas diferenças
Vitulo-Cicciu et al. (2014)	Sete temáticas associadas aos comportamentos de liderança, percebidos como alterados após a intervenção: 1) autoconsciência; 2) inteligência emocional; 3) identificação dos pontos fortes e áreas de desenvolvimento pessoal; 4) utilização de feedback diversificado; 5) autorregulação; 6) escuta ativa; e 7) gestão de conflitos

**Nota.** Os dados estão referidos respeitando a forma como os autores os referiram nos seus estudos.

#### 4. DISCUSSÃO

Nesta revisão sistemática de literatura identificámos e sintetizámos a investigação científica realizada numa década (2009-2019) sobre as intervenções que visam o desenvolvimento de liderança em Enfermagem.

Tal como referimos anteriormente, os processos de aprendizagem inerentes às mudanças observadas são interpretáveis por recurso ao Modelo do Profissional Reflexivo e à Teoria da Aprendizagem Social. Adotando os princípios do Modelo de Schön (1987), podemos concluir que os enfermeiros desenvolveram o exercício da liderança porque são indivíduos em reflexão para aprender. As intervenções geraram uma reflexão nos participantes conducente à construção de novos hábitos e comportamentos, de acordo com o aprendido nas intervenções. Registou-se uma reinterpretção dos significados atribuídos ao exercício da liderança, motivada pela implementação das intervenções e consequente reflexão sobre as mesmas. Esta reflexão constituiu um elemento importante do processo de aprendizagem realizado através de seminários, role play, action learning sets, ações de formação, discussões em grupo, coaching, workshops e mentoring. Todas estas intervenções promovem a reflexão sobre as práticas profissionais, neste caso, especificamente, quanto à componente da liderança no contexto da Enfermagem.

Os processos de aprendizagem inerentes à observação direta de outros enfermeiros no exercício profissional e ao peer-to-peer shadowing podem ser interpretados com o auxílio à Teoria da Aprendizagem Social. Adotando os princípios de Bandura (1977), concluímos que os enfermeiros desenvolveram as suas práticas de liderança observando modelos comportamentais como, por exemplo, os seus pares ou superiores hierárquicos. Neste processo de observação registou-se uma comparação entre práticas já exercidas pelos enfermeiros e práticas observadas nas intervenções. Estas duas intervenções geraram um mecanismo de autoconsciência que permitiu aos enfermeiros

identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento pessoal e melhorar o exercício da liderança.

Estes dois modelos conceituais são distintos, embora complementares, quanto aos processos de aprendizagem inerentes ao desenvolvimento de liderança. Segundo o primeiro modelo (Schön, 1987), os enfermeiros melhoraram o exercício da liderança refletindo sobre as intervenções propostas. De acordo com os princípios do segundo modelo (Bandura, 1977), os enfermeiros desenvolveram as suas práticas de liderança pela observação de modelos comportamentais. Contudo, não podemos dissociar estas duas abordagens, sugerindo-se uma mescla destas duas perspectivas para a interpretação das mudanças observadas.

O enfermeiro não se limita a observar e a imitar modelos comportamentais, pois reflete sobre o processo observacional. Ao reproduzir as ações do modelo comportamental, o enfermeiro reflete sobre os resultados da ação modelada e faz os ajustamentos necessários de acordo com a sua reflexão sobre a ação. Congruentemente, nos processos de coaching e mentoring, por exemplo, a reflexão sobre a ação é preponderante, mas os enfermeiros não deixam de observar a forma como os coaches / mentores falam e interagem, presentificando a aprendizagem vicariante. Apesar do domínio das intervenções onde as práticas reflexivas são promotoras da liderança, a aprendizagem vicariante está, assim, igualmente presente nestas intervenções como processo auxiliar. Estes resultados sugerem que a articulação entre a prática reflexiva e a aprendizagem social promove o desenvolvimento de liderança no contexto profissional (Matsuo, 2012).

As intervenções revelaram-se eficazes no desenvolvimento de liderança em Enfermagem, desenvolvendo os profissionais que vão ser líderes ou que já ocupam posições de chefia. As intervenções realizadas são contributivas para o desenvolvimento profissional dos enfermeiros, melhorando as suas competências e contribuindo para a ampliação das oportunidades de trabalho e carreira. Estas duas componentes sintonizam-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, particularmente no que respeita ao conceito de Trabalho Digno.

As intervenções analisadas estão indiretamente relacionadas com a dimensão “oportunidades” (Ferraro et al., 2018, p. 8) do Trabalho Digno porque potenciaram o conhecimento e as competências profissionais dos enfermeiros. Possivelmente, este desenvolvimento profissional traduzir-se-á na ampliação das oportunidades de emprego. É ainda expectável que o desenvolvimento das competências numa componente do trabalho dos enfermeiros tão relevante como é a liderança, favoreça a dimensão “trabalho produtivo e realizante” (Ferraro et al., 2018, p. 8). Portanto, as organizações de saúde devem encarar o desenvolvimento da liderança como parte integrante das suas prioridades estratégicas.

## 5. CONCLUSÃO

A totalidade das intervenções produziu alterações positivas associadas ao desenvolvimento de liderança, embora em duas intervenções essas alterações não tenham sido estatisticamente significativas (Crowne et al., 2017; Vitale, 2019). Além disso, em nenhum estudo houve decréscimo nos indicadores de liderança utilizados para avaliar as intervenções. Assim sendo, através de intervenções como as aqui reportadas a gestão de recursos humanos pode contribuir para o desenvolvimento de profissionais de enfermagem que são líderes prospectivos ou que já ocupam posições de chefia, mas que pretendem aprimorar a sua competência de liderança. Dessa forma, será também expandido o leque de oportunidades de trabalho e a qualidade dos serviços que prestam. Esta revisão sistemática de literatura constitui, portanto, um contributo relevante para as instituições de saúde onde operam enfermeiros. O presente trabalho é um documento síntese que auxilia a decisão relativa ao tipo de intervenções a utilizar para o desenvolvimento da liderança em enfermagem.

Os resultados apresentados são inspiradores para os próprios profissionais enquanto primeiros responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento. Efetivamente estes podem procurar, por sua iniciativa, contextos adequados ao seu desenvolvimento, tendo em conta o que nesta revisão de

literatura é destacado. Assim, este trabalho acentua a relevância de se promover o valor das intervenções organizacionais e profissionais baseadas em evidência.

Os nossos resultados são congruentes com evidências preexistentes na literatura científica (Cummings et al., 2008), pois a liderança pode desenvolver-se ou aprimorar-se através de intervenções organizacionais. Este desenvolvimento impactará a performance das equipas e, consequentemente, a qualidade da prestação de cuidados de saúde.

Apesar dos resultados serem animadores, reconhecemos a existência de limitações inerentes a esta investigação. Excluíram-se os artigos que não foram publicados em português/inglês e que não estavam presentes nas bases de dados selecionadas. A opção por limitar a pesquisa à última década (2009-2019) também restringiu o número de intervenções analisado. Investigações futuras devem expandir as bases de dados, o horizonte temporal e os idiomas elegíveis.

Embora a liderança esteja muito presente na literatura publicada, o número reduzido de estudos empíricos elegíveis enfatiza a necessidade de mais investigações que potenciem o conhecimento sobre como desenvolver e promover a liderança. Espera-se que este trabalho, ao apresentar as intervenções conducentes ao desenvolvimento de liderança em Enfermagem, contribua para o desenvolvimento destes profissionais, dos seus contextos de trabalho e para a melhoria da prestação de cuidados de saúde.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, P. (2011). Developing nurse leaders: A program enhancing staff nurse leadership skills and professionalism. *Nursing Administration Quarterly*, 35(4), 306–312. <http://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e31822ecc6e>
- Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71–82. <http://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>
- Appelbaum, S., Audet, L., & Miller, J. (2003). Gender and Leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43–51. <https://doi.org/10.1108/01437730310457320>
- Ball, E. (2013). Evolution of contemporary nursing. In C. Brooker & A. Waugh, *Nursing Practice: Fundamentals of Holistic Care* (2nd ed., pp. 33–60). Elsevier Mosby.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bhalla, P., Damus, K., LaCoursiere-Zuccherro, T., & Beauchesne, M. (2018). Leadership Development Program for Nurses at a Healthcare for the Homeless Program: A Educational Intervention. *Journal of Community Health Nursing*, 35(4), 179–188. <https://doi.org/10.1080/07370016.2018.1516421>
- Bleich, M. (2013). Leading, Managing, and Following. In P. Yoder-Wise (Eds.), *Leading and Managing in Nursing* (5th ed., pp. 3–23). Elsevier Mosby.
- Cable, S., & Graham, E. (2018). “Leading Better Care”: An evaluation of an accelerated coaching intervention for clinical nursing leadership development. *Journal of Nursing Management*, 26(5), 605–612. <https://doi.org/10.1111/jonm.12590>
- Cantante, A., Fernandes, H., Teixeira, M., Frota, M., Rolim, K., & Albuquerque, F. (2020). Sistemas de Saúde e Competências do Enfermeiro em Portugal. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(1), 261–272. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.27682019>
- Clark, T., & Yoder-Wise, P. (2015). Enhancing trifocal leadership practices using simulation in a pediatric charge nurse orientation program. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 46(7), 311–317. <http://doi.org/10.3928/00220124-20150619-02>
- Crowne, K., Young, T., Goldman, B., Patterson, B., Krouse, A., & Proenca, J. (2017). Leading Nurses: Emotional intelligence and leadership development effectiveness. *Leadership in Health Services*, 30(3), 217–232. <http://doi.org/10.1108/LHS-12-2015-0055>

- Dewar, B., Barrie, K., Sharp, C., & Meyer, J. (2019). Implementation of a complex intervention to support leadership development in nursing homes: A Multimethod Participatory Study. *Journal of Applied Gerontology, 38*(7), 931–958. <http://doi.org/10.1177/0733464817705957>
- Dias, N., Joseph, N., & Michael, J. (2019). Transformational Leadership in Nursing: Aspiring Leaders Development Program for Indian American Nurses. *Nurse Leader, 17*(5), 432–439. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2018.12.015>
- Dos Santos, N. R. (2019). Decent work expressing universal values and respecting cultural diversity: Propositions for intervention. *Psychologica, 62*(1), 233–250. [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_62-1\\_12](https://doi.org/10.14195/1647-8606_62-1_12)
- Duygulu, S., & Kublay, G. (2011). Transformational leadership training programme for charge nurses. *Journal of Advanced Nursing, 67*(3), 633–642. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05507.x>
- Fennimore, L., & Wolf, G. (2017). Nurse manager leadership development: Leveraging the evidence and system-level support. *Journal of Nursing Administration, 41*(5), 204–210. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182171aff>
- Ferraro, T., Pais, L., & dos Santos, N. R. (2015). Decent Work: An aim for all made by all. *International Journal of Social Sciences, 4*(3), 30–42. <https://doi.org/10.20472/SS2015.4.3.003>
- Ferraro, T., dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2016). Historical landmarks of decent work. *European Journal of Applied Business Management, 2*(1), 77–96.
- Ferraro, T., Pais, L., dos Santos, N. R., & Moreira, J. (2018). The Decent Work Questionnaire (DWQ): Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review, 157*(2), 243–265. <https://doi.org/10.1111/ilr.12039>
- Fielden, S., Davidson, M., & Sutherland, V. (2009). Innovations in coaching and mentoring: Implications for nurse leadership development. *Health Services Management Research, 22*(2), 92–99. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2008.008021>
- Finuras, P. (2018). *Bioliderança – Porque seguimos quem seguimos?*. Edições Sílabo.
- Fitzpatrick, J., Modic, M., Van Dyk, J., & Hancock, K. (2016). A Leadership Education and Development Program for Clinical Nurses. *Journal of Nursing Administration, 46*(11), 561–565. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000405>
- Frasier, N. (2019). Preparing nurse managers for authentic leadership: A pilot leadership development program. *Journal of Nursing Administration, 49*(2), 79–85. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000714>
- Harahan, M., Sanders, A., Stone, R., Bowers, B., Nolet, K., Krause, M., & Gilmore, A. (2011). Implementation and Evaluation of LVN LEAD: A Leadership and supervisory training program for nursing home charge nurses. *Journal of Gerontological Nursing, 37*(6), 26–33. <http://doi.org/10.3928/00989134-20110302-01>
- Hendricks, J., Cope, V., & Harris, M. (2010). A leadership program in an undergraduate nursing course in Western Australia: Building leaders in our midst. *Nurse Education Today, 30*(3), 252–257. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2009.12.007>
- Jeon, S., Park, M., Choi, K., & Kim, M. (2018). An ethical leadership program for nursing unit managers. *Nurse Education Today, 62*, 30–35. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.12.017>
- Lalleman, P., Bouma, J., Smid, G., Rasiah, J., & Schuurmans, M. (2017). Peer-to-peer shadowing as a technique for the development of nurse middle managers clinical leadership: An explorative study. *Leadership in Health Services, 30*(4), 475–490. <http://doi.org/10.1108/LHS-12-2016-0065>
- Law, H., & Aquilina, R. (2013). Developing a healthcare leadership coaching model using action research and systems approaches – A case study: Implementing an executive

- coaching programme to support nurse managers in achieving organisational objectives in Malta. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 54–71.
- Martin, J., McCormack, B., Fitzsimons, D., & Spirig, R. (2012). Evaluation of a clinical leadership programme for nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 20(1), 72–80. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01271.x>
- Matsuo, M. (2012). Leadership of learning and reflective practice: An exploratory study of nursing managers. *Management Learning*, 43(5), 609–623. <https://doi.org/10.1177/1350507612440413>
- McNamara, M., Fealy, G., Casey, M., O'Connor, T., Patton, D., Doyle, L., & Quinlan, C. (2014). Mentoring, coaching and action learning: Interventions in a national clinical leadership development programme. *Journal of Clinical Nursing*, 23(18), 2533–2541. <https://doi.org/10.1111/jocn.12461>
- Melo, R., Mónico, L., Carvalho, C., & Parreira, P. (2017). A liderança de enfermagem nas organizações de saúde. In R. Melo, L. Mónico, C. Carvalho, P. Parreira, H. Rezende, A. Duarte, D. Zapata, A. Ferreres, S. Gandim, G. Alberton, C. Cervo, C. Hutz, I. Vilaça & E. Lousã, *Liderança e Seus Efeitos* (pp. 7–25). Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.
- Mianda, S., & Voce, A. (2018). Developing and evaluating clinical leadership interventions for frontline healthcare providers: A review of the literature. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3561-4>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., & Stewart, L. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Paterson, K., Henderson, A., & Burmeister, E. (2015). The impact of a leadership development programme on nurses' self-perceived leadership capability. *Journal of Nursing Management*, 23(8), 1086–1093. <https://doi.org/10.1111/jonm.12257>
- Ramseur, P., Fuchs, M., Edwards, P., & Humphreys, J. (2018). The implementation of a structured nursing leadership development program for succession planning in a health system. *Journal of Nursing Administration*, 48(1), 25–30. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000566>
- Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. Jossey-Bass.
- Shirazi, M., Emami, A., Mirmoosavi, S., Alavinia, S., Zamanian, H., Fathollahbeigi, F., & Masiello, I. (2016). The effects of intervention based on supportive leadership behaviour on Iranian nursing leadership performance: A randomized controlled trial. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 400–408. <https://doi.org/10.1111/jonm.12335>
- Sims, H., & Manz, C. (1982). Social Learning Theory: The role of modeling in the exercise of leadership. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 55–63. [http://doi.org/10.1300/J075v03n04\\_06](http://doi.org/10.1300/J075v03n04_06)
- Tran, A., Nevidjon, B., Derouin, A., Weaver, S., & Bzdak, M. (2019). Reshaping nursing workforce development by strengthening the leadership skills of advanced practice nurses. *Journal for Nurses in Professional Development*, 35(3), 152–159. <http://doi.org/10.1097/NND.0000000000000534>
- Vatan, F., & Temel, A. (2016). A leadership development program through mentorship for clinical nurses in Turkey. *Nursing Economics*, 34(5), 242–250.
- Vitale, T. (2019). The impact of a mentorship program on leadership practices and job satisfaction. *Nursing Management*, 50(2), 12–14. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000552745.94695.81>
- Vitello-Cicciu, J., Weatherford, B., Gemme, D., Glass, B., & Seymour-Route, P. (2014). The effectiveness of a leadership development program on self-awareness in prac-

tice. *Journal of Nursing Administration*, 44(3), 170–174. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000046>

World Health Organization. (2020, abril 23). *State of the World's Nursing Report – 2020*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>