Revista Eletrônica
Acervo Saúde
Electronic Journal Collection Health ISSN 2178-2091

Estilos de liderança e desafios da atuação do enfermeiro rotineiro em contexto hospitalar

Leadership styles and challenges of the routine nursing performance in a hospital context

Estilos de liderazgo y retos del desempeño de enfermería rutina en un contexto hospitalario

Rafaela Prestes de Sousa[1], Karla Crozeta Figueiredo[1], Fabieli Borges[2], Elizabeth Bernardino[1], Rafael Muniz de Oliveria[2], Nelsi Salete Tonini[2], Maristela Salete Maraschin[2].

RESUMO

Objetivo: Identificar o estilo de liderança e desafios da atuação do enfermeiro rotineiro sob a perspectiva de enfermeiros em um hospital público. **Métodos:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, realizada em um hospital público com a participação de 22 enfermeiros (coordenadores, rotineiros e assistenciais). Os dados foram coletados via Google Forms no período de maio a junho de 2023. **Resultados:** Foram apresentados seguintes estilos de liderança: coching, democrático, transformacional e carismático. Os desafios compreendeu as categorias “In(compreensão) do papel do enfermeiro rotineiro na instituição” e “Dificuldade no planejamento para a Qualidade”. **Conclusão:** Sendo Assim, aponta-se a necessidade de estratégia de gestão para a superação dos desafios percebidos pelos pares em detrimento a atuação do enfermeiro rotineiro como nova função na estrutura organizacional de enfermagem uma vez que pode implicar em estilos de liderança diversificados influenciando comportamento, tomada de decisão e qualidade assistencial.

Palavras-chave: Enfermeiro, Liderança, Supervisão de enfermagem, Gestão em saúde, Hospital.

ABSTRACT

Objective: Identify the leadership style and challenges of routine nursing from the perspective of nurses in a public hospital. **Methods:** This is a qualitative, descriptive study conducted in a public hospital with the participation of 22 nurses (coordinators, routine nurses, and assistant nurses). Data were collected via Google Forms from May to June 2023. **Results:** The following leadership styles were presented: coaching, democratic, transformational and charismatic. The challenges included the categories "Misunderstanding of the role of the routine nurse in the institution" and "Difficulty in planning for Quality". **Conclusion:** Therefore, it is necessary to have a management strategy to overcome the challenges perceived by peers, to the detriment of the routine nurse's role as a new function in the organizational structure of nursing, as it may imply diverse leadership styles influencing behavior, decision-making and quality of care.

Keywords: Nurse, Leadership, Nursing supervision, Health management, Hospital.

RESUMEN

Objetivo: Identificar el estilo de liderazgo y los desafíos de la enfermería de rutina desde la perspectiva de las enfermeras de un hospital público **Métodos:** Se trata de un estudio descriptivo cualitativo realizado en un

[1] Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba – PR.
[2] Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Cascavel – PR.

SUBMETIDO EM: 8/2025 | **ACEITO EM: 9/2025** | **PUBLICADO EM: 12/2025**

hospital público con la participación de 22 enfermeras (coordinadoras, enfermeras de rutina y auxiliares de enfermería). Los datos se recopilaron mediante Formularios de Google entre mayo y junio de 2023. **Resultados:** Se presentaron los siguientes estilos de liderazgo: Coaching, democrático, transformacional y carismático. Los desafíos incluyeron las categorías "Desconocimiento del rol de la enfermera de rutina en la institución» y «Dificultad para planificar la calidad". **Conclusión:** Por tanto, es necesario contar con una estrategia de gestión para superar los desafíos percibidos por los pares, en detrimento del rol de enfermera de rutina como una nueva función en la estructura organizacional de enfermería, ya que puede implicar diversos estilos de liderazgo influyendo en el comportamiento, la toma de decisiones y la calidad de la atención.

Palabras clave: Enfermera, Liderazgo, Supervisión de enfermería, Gestión de salud, Hospital.

INTRODUÇÃO

A importância do enfermeiro no setor da saúde é evidente, especialmente no Brasil, onde essa categoria representa a maior força de trabalho na área, com cerca de 3,5 milhões de profissionais, dos quais aproximadamente metade atua diretamente na enfermagem. Esse crescimento e a complexidade crescente das demandas de saúde reforçam a necessidade de modelos de liderança que guiem os enfermeiros em um mercado em transformação (MARINHO GL, et al., 2022).

A profissão, regulamentada pela lei nº 7.498/86 do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), especifica tanto as responsabilidades assistenciais quanto as de liderança e gestão, incluindo coordenação, organização e planejamento de atividades para a categoria (COFEN, 1986). Contudo, as demandas burocráticas e a expansão das responsabilidades de supervisão podem, muitas vezes, resultar em sobrecarga de trabalho para os enfermeiros líderes, impactando sua eficiência. Nesta perspectiva, a busca por modelos de liderança que equilibrem as demandas técnicas e administrativas é uma tendência em muitos serviços de saúde, como observado em instituições hospitalares que implementam a atenção integral para superar o cuidado fragmentado (MACHADO MH, et al., 2020).

Na enfermagem, a fragmentação do cuidado a partir do modo de organização do trabalho tem sido amplamente debatida. E, no Brasil, é agravado pelas condições de trabalho e pela composição da equipe, composta de profissionais com diferentes níveis de formação e com competências diferenciadas para enfermeiros, técnicos e auxiliares de procedimentos. Tradicionalmente, o trabalho é organizado pela distribuição de tarefas parcelares entre os diferentes membros da equipe de enfermagem em detrimento à formação e o quadro de pessoal que a instituição de saúde apresenta. A reflexão incorre no fato de que o enfermeiro realiza os cuidados de maior complexidade e coordena, planeja e avalia os cuidados prestados pela equipe. No entanto, esse modo de organização pode ser comprometido numa ótica de cuidado integral, pois, a fragmentação deste cuidado é vislumbrada e por conseguinte, pode afastar da assistencial integral (GANONG LH, 1987; ORO J e MATOS E, 2011).

Em 2022, um hospital estadual do Paraná introduziu a função de "enfermeiro rotineiro", nominada desta forma pela instituição, para fortalecer a estrutura de liderança em colaboração com enfermeiros coordenadores e assistenciais. Esse novo papel, que ainda carece de uma definição consolidada na literatura, busca promover a liderança mais próxima das práticas cotidianas de cuidado, oferecendo suporte às equipes e assegurando uma assistência de qualidade.

Grifa-se que a implantação de novas funções dentro de setores, sejam eles administrativas ou assistências exige mudanças culturais dentro da instituição pois enfrentam desafios para a gestão e para equipe em si, pois altera a forma de como a equipe está adaptada na sua rotina de todos os dias, fazendo com que elas saiam da rotina do dia a dia prejudicando o seu conforto e alterando seus costumes. Portanto, a implantação de uma nova função como de "enfermeiro rotineiro" que aconteceu em um hospital público do Paraná exige que a instituição não apenas tenha ajustes organizacionais, mas também conte com uma organização cultural que envolve reconfigurar algumas atribuições dentro da instituição, o que traz corpo aos desafios percebidos nesta nova configuração.

Rodrigues FMA, et al. (2023) ressaltam que a preparação organizada dentro da instituição para novos modelos requer uma comunicação aberta e uma liderança ativa, por exemplo, é necessário que o enfermeiro consiga coordenar, gerenciar e trazer objetivos claros do porquê houve a mudança e a introdução de novas funções, esclarecendo qual a função e objetivo de cada profissional dentro da organização. Assim, é primordial a compreensão dos desafios para imbuídos na implantação de novas "figuras" em um modelo de equipe e os estilos de liderança podem ser um divisor para estratégias de consolidação ou ajustes neste modelo. Estilos de liderança dizem respeito à forma como o líder interage com os outros e podem ser categorizados em liderança centrada na conclusão de tarefas ou nas relações humanas.

Dado a problemática, questiona-se: como enfermeiros de um hospital público percebem os desafios relacionados a atuação do enfermeiro rotineiro? Qual o estilo de liderança de enfermeiros rotineiros? Para responder a estas questões, o objetivo apresentado se configura por identificar o estilo de liderança e desafios da atuação do enfermeiro rotineiro sob a perspectiva de enfermeiros em um hospital público.

MÉTODOS

Pesquisa qualitativa, com abordagem descritiva e exploratória, foi conduzida conforme os critérios do *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research* (COREQ). O estudo ocorreu em um hospital público de referência no Paraná, escolhido intencionalmente devido à participação da pesquisadora no programa de residência em Gerenciamento em Enfermagem, assim como diante da identificação da necessidade de investigar uma nova função de enfermeiro no modelo de equipe do hospital.

A instituição possui cerca de 166 enfermeiros divididos entre funções assistenciais e administrativas e aproximadamente 279 leitos hospitalares na época da respectiva pesquisa. Os participantes do estudo foram enfermeiros assistenciais, rotineiros e coordenadores de diversos setores que incorporaram a nova função de enfermeiro rotineiro. Alvitra-se que, à época da pesquisa, o hospital compunha um total de 11 enfermeiros rotineiros na estrutura organizacional da enfermagem iniciado no ano de 2022.

A inclusão foi limitada aos setores que já contavam com o enfermeiro rotineiro na equipe, independentemente do tempo de atuação, para captar as percepções relacionadas à integração dessa função. Cada setor que possuía um enfermeiro denominado rotineiro recebeu um convite direcionado aos enfermeiros coordenadores e assistenciais. Foram excluídos os profissionais que, após duas tentativas de contato, não responderam ao convite, assim como aqueles afastados por motivos médicos, licença-maternidade ou férias durante o período de coleta de dados. Após aplicar os critérios de elegibilidade, houve 17 exclusões, resultando em 22 enfermeiros na população do estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, criado pela pelos pesquisadores e coletado pela primeira autora composto por uma etapa de caracterização do participante, uma questão fechada sobre estilos de liderança aplicável ao enfermeiro rotineiro e questões abertas referendando os desafios desta categoria profissional na função de enfermeiro rotineiro, percebido por ele e pelos enfermeiros assistenciais e coordenadores. Após um teste piloto, o questionário foi adaptado para o formato online via Google Forms para aumentar a adesão de participação dos profissionais. A coleta ocorreu entre maio e julho de 2023, com convites presenciais para apresentar os objetivos da pesquisa e garantir o consentimento informado. Após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o link para o questionário foi enviado por e-mail ou WhatsApp, conforme a preferência dos participantes. Os dados foram reunidos em um documento do *Microsoft Word*. A pesquisa foi encerrada quando se compreendeu que o fenômeno do estudo foi explorado, com a saturação dos dados uma vez que não surgiram novas informações e as respostas começaram a se repetir.

Para a análise, na questão organizou-se tabelas para caracterização dos participantes e estilos de liderança. Às respostas qualitativas atribuiu-se a Análise de Conteúdo de Bardin, composta por três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação (Bardin, 2016), que originou os desafios do enfermeiro rotineiro caracterizadas em duas categorias, a saber: Categoria 1: In(compreensão) do papel do enfermeiro rotineiro na instituição e Categoria 2: Dificuldade no planejamento para a Qualidade.

Esta pesquisa integra um projeto maior o qual foi registrado por CAAE: 58636916.5.0000.0107 e aprovado sob número 3.323.244/2019. Assegurou-se o respeito ao anonimato dos participantes ao atribuir codificação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Do total de 22 enfermeiros, a maior parte foi composta por enfermeiros do a maioria é do sexo feminino, ou seja, apresenta 77,27%, enquanto 18,18% são do sexo masculino, nota-se que a predominância feminina reflete no perfil conforme é destacado pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), onde diz que a profissão é exercida na maioria das vezes por mulheres, mesmo sabendo que há um crescimento de homens que estão atuando na profissão, muitas vezes esses fatores estão ligados a fatores culturais e sociais (COFEN, 2022).

No que se refere a faixa etária nota-se que a maior parte dos enfermeiros está entre 41 e 50 anos (36,36%), seguida pelas faixas de 31 a 40 anos (27,27%) e 20 a 30 anos (22,73%). O tempo de experiência dos participantes do estudo contabilizou um período maior para acima de 6 anos (45,45%), embora o fato de 27,27% estar na instituição em um tempo de 2 meses a 1 ano. Este dado último pode ter relação com a inclusão de novos membros, como no papel de enfermeiros rotineiros como nova categoria na instituição.

Tabela 1 - Caracterização dos enfermeiros assistenciais, coordenadores e rotineiros, n=22.

Variável	N	%
Sexo		
Masculino	04	77,27
Feminino	17	18,18
Não informou	01	4,55
Idade		
20-30	05	22,73
31-40	06	27,27
41-50	08	36,36
51-60	01	4,55
Não informou	02	9,09
Tempo de experiência no hospital		
2 meses a 1 ano	6	27,27
2 anos a 3 anos	3	13,64
4 anos a 5 anos	3	13,64
Acima de 6 anos	10	45,45
Total	**100**	**100**

Fonte: Souza, RP, et al., 2025.

Para que o profissional consiga desenvolver suas funções, direcionar a sua equipe e ofertar um atendimento que reflita na qualidade da assistência é necessário seguir um modelo de liderança correlacionando com o modelo supervisor (CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM, 2023).

Para tanto, os estilos de liderança podem ser um arcabouço direcionador para o enfermeiro. Observa-se na **Tabela 2**, que, para o enfermeiro rotineiro, sob sua própria perspectiva, o estilo de liderança que melhor lhe corresponde é o estilo *Coaching* 3 (42,09%), democrático 2 (28,6%), transformacional 1 (14.03%) e carismático 1 (14.03%) embora parte deles se constituam estilos considerados atuais se comparados aos estilos laissez-faire e autocrático.

Tabela 2 - Estilo de liderança apontado pelos Enfermeiros Rotineiros, n=7.

Variáveis	(n)	(%)
Estilo de liderança		
Coaching	3	42,09
Democrático	2	28,6
Transformacional	1	14,03
Carismático	1	14,03
Autocrático	0	0,00
laissez-faire	0	0,00
Ressonante	0	0,00
Total	7	100,00

Fonte: Souza RP, et al., 2025.

Majoritariamente presente nos dados desta pesquisa, as dimensões do processo *coaching* incluem Comunicação, Dar e receber feedback, Dar poder e exercer influência e ofertar apoio à equipe para a obtenção dos resultados conjuntos, sendo aspectos que se refletem nas competências necessárias para o exercício do enfermeiro-líder (CARDOSO AC, et al., 2023). É possível perceber semelhanças na prática, entre este estilo detectado na presente pesquisa com o estudo supracitado e neste escopo, os líderes que encorajam e dão feedback de apoio e que demonstram reconhecimento podem fornecer a outros membros da equipe da enfermagem, recursos suficientes e, assim, influenciar positivamente sua saúde e bem-estar, compreendido também como um processo motivacional (RAHMADANI VG e SCHAUFELI WB, 2020; CUMMINGS GG, et al., 2018).

A liderança em enfermagem é fundamental para além de facilitar e aprimorar o desempenho dos enfermeiros, implica também para a prestação de cuidados de qualidade bem como para a busca da garantia da segurança do paciente (ALSADAAN N, et al., 2023). Pois, relaciona-se, por exemplo, à maior satisfação do paciente e menor mortalidade de pacientes, erros de medicação, uso de restrição física e infecções hospitalares (WONG CA, et al., 2013) corroborado pelo estudo quase-experimental de Xie J, et al. (2021) que objetivou avaliar o impacto de um programa de liderança em segurança do paciente em enfermeiros-chefe e enfermeiros clínicos, concluindo o impacto positivo mediante programa instaurado.

Para o papel do enfermeiro rotineiro, que atua na supervisão do cuidado, direto e indireto ao paciente é preterido que adote estilos de liderança com foco nas relações, muito embora, as tarefas precisem ser cumpridas num contexto de enfermagem funcional. Os líderes que adotam um estilo de liderança relacional, dentre elas, a liderança transformacional, obtêm resultados mais positivos do que os líderes que adotam estilos de liderança direcionados para a tarefa (CUMMINGS GG, et al., 2018). Importante ressaltar que embora, numa nova função dentro de uma organização, com atribuições pouco claras, “os enfermeiros têm oportunidades para desenvolver conhecimentos e competências no local de trabalho” (RAMOS OAM, et al., não paginado).

Categoria 1: In(compreensão) do papel do enfermeiro rotineiro na instituição

A enfermagem é uma profissão cuja consolidação no mercado remonta ao século XIX, quando Florence Nightingale, fundadora da enfermagem moderna, iniciou um movimento que revolucionou a prática ao propor uma divisão de trabalho para melhorar a qualidade do cuidado aos pacientes. Com base em seu legado, o papel do enfermeiro se expandiu, não apenas como cuidador, mas como líder essencial na estrutura de equipes de saúde (LEAL JAL, et al., 2018).

Esta divisão do fazer, pode levar a desafios e incompreensões porte de uma equipe instituída, principalmente, quando se tratar de novas posições em organogramas ou estrutura organizacional. Esta categoria fornece elementos que embora apresentem a importância desta nova função, apresentam desafios face à indistinção das atribuições do enfermeiro rotineiro o que pode gerar uma sobrecarga de trabalho, como apresentado nos seguintes relatos:

> *“Como dificuldades pontuo a confusão de papéis que o enfermeiro assistencial pode ter o que reflete na sobrecarregada do rotineiro [...]”* (Enf7).

> *“Falta um protocolo por parte da direção com as atribuições definidas da função. Tem sido de grande valia para os setores as contribuições”* (Enf11).

Na perspectiva do enfermeiro rotineiro, os pares atribuem a sua função diretamente ligado aos cuidados assistenciais. Embora a assistência e gerenciamento sejam indissociáveis, pondera-se que, para a organização do trabalho de enfermagem, atribuições estejam claras para não gerar ineficiência entre os membros da equipe, conforme o trecho abaixo representa:

> *“[...] a equipe técnica e enfermeiros assistenciais, que não deixa a gente realmente fazer nosso papel, para eles estamos ali como enfermeiro assistencial”* (Enf16).

> *"Baixo conhecimento técnico e científico de parte dos profissionais da enfermagem"* (Enf17).

> *"Dificuldade encontrada é a resistência por parte das equipes em seguir novas orientações se adaptar a mudanças de rotina, não saber ao certo se essa função está sendo bem executada e se está surtindo efeitos positivos, por se tratar de uma função nova"* (Enf20).

Como estratégia para enfrentar estes desafios podem ser adotados protocolos institucionais ou normas, instruções de serviço que forneçam um guia para a prática e compreensão coletiva. Além disso, é importante a comunicação clara e direta com os membros de equipe para que se promova uma cultura modificada conforme desenhado pelo gestor. Percebe-se a necessidade de que haja elementos formais para nortear as práticas de cada função profissional fazendo com que os profissionais consigam realizar as atividades de modo consciente e coerente, sem ter dificuldade na definição do "fazer" (MEDERO K, et al., 2023). Esses elementos visam auxiliar nas práticas e seus fazeres e devem ser baseados em teorias e práticas consolidadas, pois organizam as ações institucionais, levando em consideração os desafios e práticas diárias e os conhecimentos já adquiridos e vivenciados pelos profissionais (FRANCO MAS, et al., 2007). Por isso, a prática de padronização é essencial dentro de uma instituição, pois auxilia fornecendo autonomia ao profissional fazendo com que tome decisões mais precisas que favoreçam a equipe e a instituição, sem ter tanta dificuldade e possam enfrentar desafios ao realizar seus fazeres (LOPES JMC, et al.,2024).

Categoria 2: Dificuldade no planejamento para a qualidade

O planejamento é função primordial administrativa, e para a enfermagem, é essencial para propor metas de trabalho e avaliação da prática. Como instrumento do processo de trabalho gerencial, pode ser definido como a arte de fazer escolhas e de elaborar planos para favorecer um processo de mudança (CIAMPONE MHT, et al., 2023), daí a importância do enfermeiro rotineiro utilizar desta ferramenta no seu cotidiano.

> *"Vejo que o enfermeiro assistencial tem uma demanda muito grande no seu horário de trabalho e que o rotineiro, tenta, conforme consegue auxiliar/auxiliá-lo no seu turno de trabalho, tentando agilizar os fluxos e já fazendo observações de melhoria, em contrapartida não se tem tempo para sentar e pensar para planejar estratégias da melhoria da qualidade de assistência"* (Enf18).

> *"Dificuldades dos colaboradores em aceitarem novos métodos/estratégias de trabalho do que já estavam acostumados"* (*Enf2)*

> **"***[...] Dificuldade: a Rotineira que trabalha no meu setor não pode se dedicar integralmente as tarefas (Enf 5).*

O enfermeiro, nominado como enfermeiro rotineiro no estudo de Carvalho et al, 2023, auxilia tanto no cuidado direto quanto o indireto, como em aspectos assistenciais, gerenciais, a saber: gerenciar recursos diversos, organizar protocolos. Sendo assim, ele auxilia no atendimento fazendo com que ele aconteça de forma mais humanizada.

Diante dos desafios mencionados articulados com a questão de atribuições claras das atribuições do enfermeiro rotineiro, é percebido que enfermeiros recém-formados podem enfrentar uma dificuldade na aceitação da sua posição por parte da equipe e os fatores relacionados à inexperiência, onde acaba causando um impacto na sua atuação tornando essencial o desenvolvimento profissional constante e que o aprimoramento de habilidades e de capacidades se faz necessária (CARDOSO AC, et al., 2023). Esta reflexão ocorre devido a 27,27% dos participantes estarem atuantes no cenário do estudo com período de até um ano. Embora 45,45% tivessem experiência acima de 6 anos, ao mudar de função dentro de uma organização pode levar o profissional a um tempo de adaptação àquele novo contexto.

Assim, como lacuna desta pesquisa, sugere-se que novos estudos sejam realizados considerando a expertise de enfermeiros que atuam nesta posição e como pode relacionar-se com os resultados esperados

na instituição. Como limitação deste estudo tem-se que o mesmo foi realizado em um único hospital destaca-se a necessidade de ampliar a investigação para outras instituições, pois irá permitir a comparação dos dados.

Ademais, é esperado contribuir com a literatura nas reflexões desta nomenclatura atribuída pela instituição de saúde e como reflete para uma estrutura organizacional tal como o modelo de enfermagem tradicional quando comparado a outras posições do enfermeiro dentro desta estrutura tal como enfermeiro assistencial, enfermeiro supervisor, enfermeiro coordenador. Com os desafios percebidos e enfrentados pode-se avançar em modelos que leve à uma *práxis* de enfermagem visível e consolidada e cada vez mais requisitada em resposta ao cenário de saúde atual.

CONCLUSÃO

Os enfermeiros atuam em diversas frentes, porém, a depender do modelo de equipe pode gerar desafios na percepção dos seus pares, como foi o caso do enfermeiro rotineiro, numa nuance enfermeiro assistencial *versus* enfermeiro supervisor. Os desafios se fizeram presentes dada a “novidade” na organização e, portanto, requer tempo para mudança de cultura. O estilo de liderar pode ser uma estratégia eficiente, em especial, ao adotar estilos novos que olham para o sujeito e procuram romper um cuidado baseado na tarefa, o que parece ser o caso dos enfermeiros rotineiros participantes da pesquisa. É necessário que esses enfermeiros e sua equipe estejam orientados e preparados para lidar com suas atribuições, em avanço crescente em resposta a comportamento do mercado de trabalho e condições da saúde, para que consigam planejar e alcançar seus objetivos de forma eficaz atendendo direta ou indiretamente o cuidado seguro.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a instituição e participantes deste estudo pela colaboração em contribuir para o fenômeno deste estudo.

REFERÊNCIAS

1. ALSADAAN N, et al. Impact of Nurse Leaders Behaviors on Nursing Staff Performance: A Systematic Review of Literature. Inquiry. 2023; 60: 469580231178528.
2. BARDIN L. Análise de Conteúdo São Paulo: Edições 70, 2016.
3. BRASIL. Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da União. 26 jun 1986 [citado 2025 ago 21]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7498.htm.
4. CARDOSO AC, et al. Challenges and potentialities of nursing work in street medical offices. Revista Latino-Americana de Enfermagem, 2018; 26.
5. CIAMPONE MHT, et al. Planejamento e processo decisório como instrumentos do trabalho gerencial. In: Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2023.
6. CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (COFEN). Parecer de câmara técnica nº 02/2018/CTLN/COFEN.
7. CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO DISTRITO FEDERAL (COREN-DF). Parecer técnico nº 037/CTA/2022.
8. CUMMINGS GG, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. Int J Nurs Stud., 2018; 85: 19–60.
9. FRANCO MAS, et al. Elementos para a formulação de diretrizes curriculares para cursos de Pedagogia. Cadernos de Pesquisa, 2007; 37(132): 163-180.
10. GANONG LH, 1987. Integrative review of nursing research. Res Nurs Health, 1987; 10(1): 1-11.
11. LEAL JAL, et al. The nurses' work process in different countries: an integrative review. Revista Brasileira de Enfermagem, 2018; 71(2): 413–23.
12. LOPES JMC, et al. A cientificação da clínica e a padronização das práticas médicas: sobre o papel dos julgamentos profissionais no mundo das evidências. Saúde e Sociedade, 2024; 33(4): e230181.

13. MACHADO MH, et al. Mercado de trabalho e processos regulatórios – a enfermagem no Brasil. Ciência & Saúde Coletiva, 2020; 25(1): 101–12.
14. MARINHO GL, et al. Nursing in Brazil: socioeconomic analysis with a focus on the racial composition. Revista Brasileira de Enfermagem, 2022; 75(2).
15. MATEO-MARTÍNEZ G, et al. The construction of contemporary nursing identity from narrative accounts of practice and professional life. Heliyon, 2021; 7(5): e06942.
16. MEDERO K, et al. Evaluation of a charge nurse leadership development program. Nursing Management, 2023.
17. ORO J, MATOS E. Organização do trabalho da enfermagem e assistência integral em saúde. Enfermagem em Foco, 2011; 2(2):137-140.
18. RAHMADANI VG, SCHAUFELI WB. Engaging leaders foster employees' well-being at work. 2020; 5:1–7.
19. RAMOS OAM, et al. Influência do estilo de liderança no empoderamento estrutural de enfermeiros: um estudo transversal. Cogitare Enferm., 2025; 30: e97126.
20. RODRIGUES FMA, et al Preparação organizacional e cultura para implementação de inovações na prática clínica em hospitais: um estudo sobre a translação do conhecimento. Aquichan – Revista Colombiana de Enfermería, 2023; 23(2): 1-12.
21. WONG CA, et al. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. J Nurs Manag., 2013; 21(5): 70924.
22. XIE JF, et al. Impact of a patient safety leadership program on head nurses and clinical nurses: a quasi-experimental study. Rev. Latino-Am. Enfermagem, 2021; 29: e3478.