

**Instrumentos para avaliação das competências de liderança em enfermagem:  
Revisão de literatura**

**Instruments for Assessing Leadership Skills in Nursing: A literature review**

**Instrumentos para evaluar habilidades de liderazgo en enfermería:  
Revisión de la literatura**

*Beatriz Helen Facião*<sup>1</sup>, ORCID 0000-0002-3110-7623

*Patricia Aroni*<sup>2</sup>, ORCID 0000-0001-5092-2714

*Mariana Haddad Rodrigues*<sup>3</sup>, ORCID 0000-0002-8339-9760

*Tatiana da Silva Melo Malaquias*<sup>4</sup>, ORCID 0000-0001-5541-441X

*Maynara Fernanda Carvalho Barreto*<sup>5</sup>, ORCID 0000-0002-3562-8477

*Mariana Ângela Rossaneis*<sup>6</sup>, ORCID 0000-0002-8607-0020

*Maria do Carmo Fernandez Lourenço Haddad*<sup>7</sup>, ORCID 0000-0001-7564-8563

<sup>1 2 3 4 6 7</sup> *Universidade Estadual de Londrina, Brasil*

<sup>5</sup> *Universidade Estadual do Norte do Paraná, Brasil*

**Resumo:** Introdução: A difusão tecnológica do mercado de trabalho exige o desenvolvimento de habilidades e competências diferenciadas dos enfermeiros, para que estes possam assumir novas responsabilidades gerenciais e organizacionais. Objetivo: Identificar na literatura instrumentos para avaliação das competências necessárias à liderança em enfermagem. Método: Revisão integrativa da literatura, a qual utilizou as bases Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL) e Scopus. Resultados: Foram selecionados 10 estudos nesta revisão os quais identificaram os seguintes instrumentos: Ambulance Nurse Competence (ANC) scale; Leadership Practives Inventory (LPI); Clinical Leadership Needs Analysis (CLeeNA) Instrument; Cotter Preceptor Selection Instrument (CPSI); Performace Evaluation Tool; Leadership and Management Inventory; Advanced Practice Nursing Competency Assessment Instrument (APNCAI); Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale (KUHTLS); Multisource Feedback (MSF) e um instrumento constituído por construtos para capacitar sobre os comportamentos de comunicação dos líderes em enfermagem, cujo título não foi informado pelos autores. Conclusão: Esta revisão integrativa da literatura identificou dez instrumentos para avaliar as competências essenciais à liderança em enfermagem. A comunicação foi identificada como uma das principais competências alinhada ao papel de gestor. A tomada de decisão, a habilidade social, o gerenciamento da equipe, a informação atualizada e a gestão estratégica e financeira são elementos de suma importância no exercício gerencial e assistencial do enfermeiro, para que se estabeleça uma relação harmônica entre os líderes e os liderados no processo de trabalho.

**Palavras-chave:** liderança; competência profissional; enfermagem.

**Abstract:** Introduction: The technological diffusion of the job market requires the development of differentiated skills and competences of nurses, so that they can assume new managerial and organizational responsibilities. Objective: to identify instruments in the literature to assess the skills necessary for leadership in nursing. Method: integrative literature review which used the bases Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences (LILACS), Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL) and Scopus. Results: 10 studies were selected in this review, which identified the following instruments: Ambulance Nurse Competence (ANC) scale; Leadership Practices Inventory (LPI); Clinical Leadership Needs Analysis (CLeeNA) Instrument; Cotter Preceptor Selection Instrument (CPSI); Performance Evaluation Tool; Leadership and Management Inventory; Advanced Practice Nursing Competency Assessment Instrument (APNCAI); Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale (KUHTLS); Multisource Feedback (MSF) is an instrument whose title was not informed by the authors, consisting of constructs to enable nursing leader communication behaviors. Conclusion: This integrative literature review identified ten instruments to assess essential competencies for leadership in nursing. Communication was identified as one of the main competencies aligned with the role of manager. Decision making, social skills, team management, up-to-date information, strategic and financial management are extremely important elements in the nurse's managerial and care exercise, so that a harmonious relationship is established between leaders and those who are led in the job process.

**Keywords:** leadership; professional competence; nursing.

**Resumen:** Introducción: La difusión tecnológica del mercado de trabajo exige el desarrollo de habilidades y competencias diferenciadas de los enfermeros, para que puedan asumir nuevas responsabilidades gerenciales y organizacionales. Objetivo: Identificar instrumentos en la literatura para evaluar las habilidades necesarias para el liderazgo en enfermería. Método: Revisión integradora de la literatura que utilizó las bases Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud (LILACS), Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL) y Scopus. Resultados: 10 estudios fueron seleccionados en esta revisión, que identificaron los siguientes instrumentos: escala Ambulance Nurse Competence (ANC); Leadership Practices Inventory (LPI); Clinical Leadership Needs Analysis (CLeeNA) Instrument; Cotter Preceptor Selection Instrument (CPSI); Performance Evaluation Tool; Leadership and Management Inventory; Advanced Practice Nursing Competency Assessment Instrument (APNCAI); Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale (KUHTLS); Multisource Feedback (MSF) y un instrumento que consiste en constructos para la capacitación en conductas de comunicación de los líderes de enfermería, cuyo título no fue informado por los autores. Conclusión: Esta revisión integradora de la literatura identificó diez instrumentos para evaluar las competencias esenciales para el liderazgo en enfermería. La comunicación fue identificada como una de las principales competencias alineadas con el rol de gerente. La toma de decisiones, las habilidades sociales, el manejo de equipos, la información actualizada y la gestión estratégica y financiera son elementos de suma importancia en el ejercicio gerencial y asistencial del enfermero, para que se establezca una relación armoniosa entre los líderes y quienes son conducidos en el proceso de trabajo.

**Palabras claves:** liderazgo; competencia profesional; enfermería.

Recebido: 28/01/2022

Aceito: 21/07/2022

Como citar:

Fação BH, Aroni P, Haddad Rodrigues M, Malaquias TDSM, Barreto MFC, Rossaneis MA, Haddad MDCFL. Instrumentos para avaliação das competências de liderança em enfermagem: Revisão de literatura. *Enfermería: Cuidados Humanizados*. 2022;11(2), e2801. DOI: 10.22235/ech.v11i2.2801

---

Correspondência: Tatiana da Silva Melo Malaquias. E-mail: [tatieangel@yahoo.com.br](mailto:tatieangel@yahoo.com.br)

## Introdução

Com a globalização e os avanços científicos, as instituições e serviços de saúde se deparam com usuários cada vez mais exigentes e, para garantir a qualidade da assistência prestada, precisam de trabalhadores mais qualificados com habilidades diferenciadas, que possam atender as demandas do mercado de trabalho. Paralelamente, no contexto nacional, existe a necessidade da formação de trabalhadores da área da saúde, especialmente do enfermeiro, a fim de que este possa assumir novas responsabilidades atreladas a comportamentos de liderança, além das competências essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais em seu ambiente de trabalho.<sup>(1)</sup>

Neste contexto, o termo competência refere-se a um conjunto básico de conhecimento, habilidade e atitude onde o profissional pode desenvolver seu trabalho de forma efetiva em relação aos desafios exigidos.<sup>(2)</sup> Já a liderança é uma habilidade que envolve as relações interpessoais, sendo os elementos essenciais ao exercício da liderança a comunicação eficaz, bem como a tomada de decisões e o gerenciamento responsável e efetivo da equipe.<sup>(3)</sup>

Na área da saúde, destaca-se a equipe de enfermagem como a maior categoria profissional, representando de 60 % a 89 % da força de trabalho de saúde.<sup>(4)</sup> Assim, atribui-se a importância de o enfermeiro, responsável por liderar essa equipe, manter-se em constante aperfeiçoamento no que tange ao desenvolvimento das competências relacionadas à liderança.<sup>(5)</sup>

No Brasil, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais de Enfermagem, no decorrer da formação do enfermeiro, é imprescindível o desenvolvimento de atributos essenciais à profissão e que estão inteiramente associados ao papel de líder que são: visão gerencial, tomada de decisão em tempo real, habilidades de comunicação, planejamento das ações assistenciais e gerenciais, educação permanente, capacidade de resolução de problemas, estabilidade emocional e bom relacionamento interpessoal para a implementação de uma assistência dinâmica e ativa. O desempenho e as habilidades dos enfermeiros como líderes dependem de sua maneira de agir promovendo boas relações interpessoais nas organizações em que atuam.<sup>(3, 6)</sup>

Recentemente, o papel da liderança na Enfermagem foi destaque a nível mundial. O relatório *The State of the World's Nursing 2020*, da Organização Mundial de Saúde em parceria com o Conselho Internacional de Enfermagem (International Council of Nursing, ICN), salientou a importância de investimentos em políticas públicas que valorizem a profissão, que é a maior força de trabalho em saúde, levando em consideração que os enfermeiros atuam como protagonistas das ações de saúde e, historicamente, estão sempre na linha de frente no combate às epidemias e pandemias que ameaçam a saúde da população.

Os dados apresentados neste documento, demonstram a necessidade de ações que visam fortalecer a liderança da enfermagem em sua prática profissional, proporcionando à sociedade mais qualidade na assistência prestada.<sup>(7)</sup>

Diante do exposto, considera-se de suma importância identificar os instrumentos que as instituições de saúde adotam para identificar as competências essenciais de liderança dos enfermeiros, considerando que as competências explicitadas nos instrumentos são reflexos das necessidades organizacionais, gerenciais e assistenciais dos serviços de enfermagem.

Assim, o objetivo deste estudo foi identificar na instrumentos para avaliação das competências necessárias à liderança em enfermagem.

## **Método**

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, a qual sintetiza e avalia os estudos publicados de diferentes metodologias, de forma ordenada, contribuindo para o aprofundamento do tema.<sup>(8-9)</sup>

Esta revisão integrativa percorreu seis etapas padronizadas para este tipo de estudo: I) identificação do tema e elaboração da pergunta norteadora; II) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos estudos selecionados; III) extração dos dados dos estudos selecionados; IV) avaliação crítica dos estudos selecionados; V) interpretação dos resultados e VI) apresentação da síntese do conhecimento.<sup>(8)</sup>

Para a elaboração da pergunta de pesquisa, utilizou o anagrama PICO, no qual P se refere a população do estudo, I: intervenção ou exposição, Co: Contexto.<sup>(10)</sup> Deste modo, a questão norteadora desta revisão foi: “Quais os instrumentos disponíveis na literatura que identificam as competências necessárias à liderança em enfermagem?”.

Os critérios de inclusão foram estudos primários, sem limite de tempo de publicação, que abordassem instrumentos avaliativos para identificar as competências de liderança de enfermeiros, disponíveis na íntegra nos idiomas português, inglês e espanhol.

A coleta de dados foi realizada no mês de outubro de 2021, utilizando-se as seguintes bases de dados: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL) e Scopus. A estratégia de busca, assim como os descritores utilizados estão demonstrados na Tabela 1.

**Tabela 1. Estratégia de busca nas bases de dados para identificar estudos que abordem instrumentos para a avaliação das competências necessárias à liderança de enfermagem**

BASE DE DADOS	DESCRITORES	ESTRATÉGIA DE BUSCA	QUANTIDADE INICIAL DE ARTIGOS
CINAHL	Cinahl Headings	(Nurse OR Nurses OR Nursing) AND (Leadership) AND (Tool OR instrument OR measurement)	687
Scopus (Elsevier)	MeSH	(Nurse OR Nurses OR Nursing) AND (Leadership) AND (Tool OR Instrument OR Measurement)	387
LILACS	DeCS	(Enfermagem OR Enfermeiro) AND (Liderança) AND(Instrumento)	61

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Foram excluídos os estudos secundários, cartas ao editor, duplicatas, anais, textos de opinião e reflexão, teses e dissertações, trabalhos de conclusão de curso, manuais, relatórios, livros, capítulos de livro e textos incompletos. A avaliação crítica dos artigos selecionados foi baseada nos critérios de inclusão e exclusão.

Os dados dos estudos foram extraídos com o auxílio de um instrumento elaborado pelas autoras, com informações referentes ao país de publicação, autores, ano, periódico, objetivo e principais resultados.

A apresentação dos estudos incluídos nesta revisão foi realizada de forma descritiva, por meio de tabelas e quadros. A análise e discussão foram sintetizadas de forma narrativa.

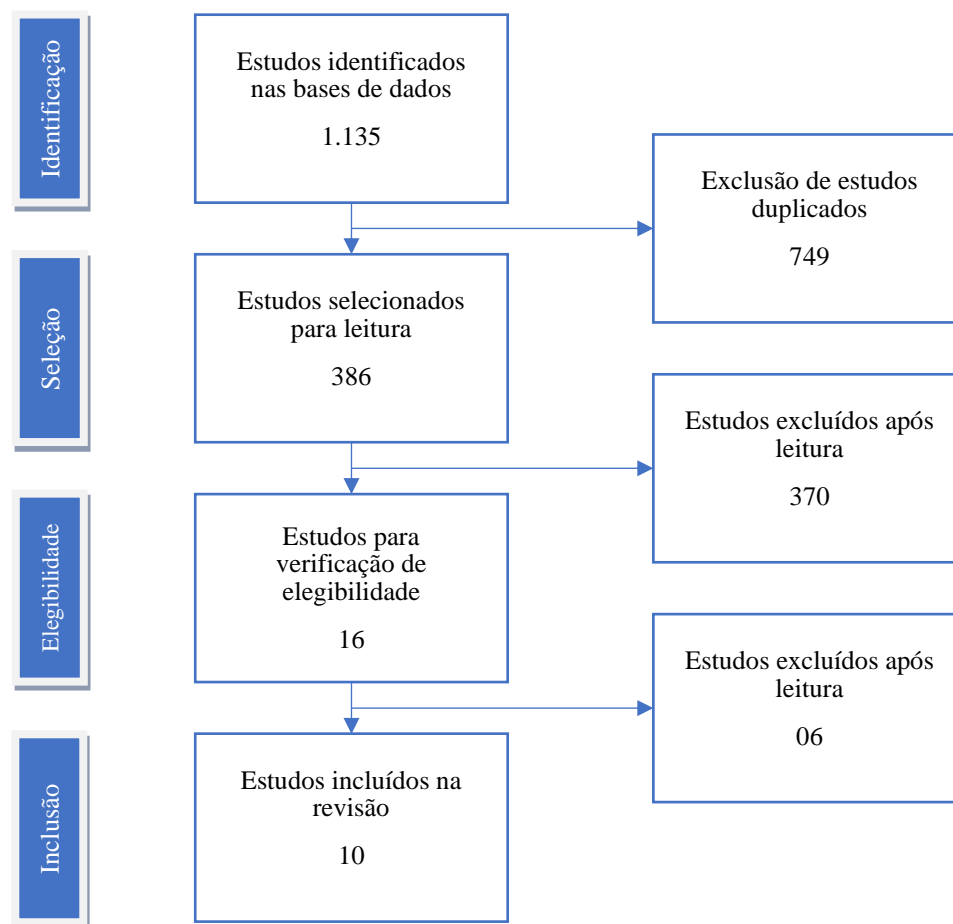
Para classificação dos níveis de evidência dos estudos incluídos, foi utilizada a pirâmide de sete níveis, sendo: nível 1 (mais forte), as evidências provenientes de revisão sistemática ou metanálise de ensaios clínicos randomizados; nível 2, evidências derivadas de ensaios clínicos randomizados bem delineados; nível 3, evidências obtidas de ensaios clínicos bem delineados sem randomização; nível 4, evidências provenientes de estudos de coorte e de caso-controle bem delineados; nível 5, evidências originárias de revisão sistemática de estudos descritivos e qualitativos; nível 6, evidências derivadas de um único estudo descritivo ou qualitativo; e nível 7 (mais fraco), evidências oriundas de opinião de especialistas.<sup>(11)</sup>

Por se tratar de um estudo que avaliou dados secundários, não foi necessária a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa. Porém, esse estudo seguiu todos os preceitos éticos em pesquisa, referenciando os estudos selecionados.

## Resultados

A estratégia de busca identificou inicialmente 1.135 estudos nas bases de dados. Deste, 749 eram duplicados, restando 386 para a leitura de títulos e resumos. Após a etapa de leitura de títulos e resumos, 370 foram excluídos por não atender aos critérios de inclusão como: não estar disponibilizados na íntegra, estar redigidos em outros idiomas diferentes do inglês, português ou espanhol, utilizar outros instrumentos que não avaliassem as

competências para liderança de enfermeiros. Dos 16 estudos que restaram, seis foram excluídos por não atenderem ao objetivo da pesquisa. Deste modo, foram selecionados 10 estudos que compõem a presente revisão. O processo de busca e seleção está representado por meio do fluxograma preconizado pelo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA),<sup>(12)</sup> evidenciado na Figura 1.



**Figura 1.** Fluxograma dos estudos selecionados para compor a revisão integrativa. Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A maioria dos estudos referiam-se a publicações internacionais.<sup>(13-20)</sup> O período de publicação ficou compreendido entre 2008 a 2020. O ano que teve um maior número de publicações voltadas à temática foi o de 2019, totalizando três estudos.<sup>(14-16)</sup>

Em relação ao idioma, todos estudos foram publicados em inglês. Quanto ao país de origem, um foi da Irlanda,<sup>(14)</sup> dois dos Estados Unidos da América,<sup>(15, 21)</sup> um do Reino Unido,<sup>(18)</sup> um do Irã,<sup>(19)</sup> um do Brasil,<sup>(22)</sup> dois da Suécia,<sup>(13,20)</sup> um da Espanha<sup>(17)</sup> e um da Finlândia.<sup>(16)</sup>

Os cargos gerenciais eram assumidos por profissionais que não tinham experiências anteriores na área da gestão e ou especialização na mesma. As investigações em todos os estudos ocorreram com base nas experiências profissionais de enfermeiros e da equipe de

enfermagem, a partir da elaboração ou aplicação de um instrumento com o objetivo de identificar as competências essenciais à liderança em enfermagem.

Foram identificados os seguintes instrumentos nessa revisão: Ambulance Nurse Competence (ANC);<sup>(13)</sup> Clinical Leadership Needs Analysis (CLeeNA) Instrument;<sup>(14)</sup> Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale (KUHTLS);<sup>(16)</sup> Cotter Preceptor Selection Instrument (CPSI);<sup>(21)</sup> Leadership Practices Inventory (LPI);<sup>(22)</sup> Advanced Practice Nursing Competency Assessment Instrument (APNCAD);<sup>(17)</sup> Multisource Feedback (MSF);<sup>(18)</sup> Performance Evaluation Tool;<sup>(19)</sup> Leadership and Management Inventory<sup>(20)</sup> e um instrumento cujo título não foi informado pelos autores, constituído por construtos para capacitar em comportamentos de comunicação de líderes em enfermagem.<sup>(15)</sup>

A caracterização dos estudos, assim como os objetivos e principais resultados estão apresentados no Tabela 2.

**Tabela 2. Publicações selecionadas sobre os Instrumentos para a avaliação das competências essenciais necessárias à liderança de enfermagem**

<b>Autores/Ano/ País/DOI</b>	<b>Título</b>	<b>Método /Nível de evidência</b>	<b>Objetivo/ Instrumento</b>	<b>Principais resultados</b>
Jan Nilsson, Susanne Johansson, Gun Nordström, Bodil Wilde-Larsson 2020 Suécia DOI: 10.1016/j.jen.2019.07.019	<i>Development and validation of the ambulance nurse competence scale</i>	Estudo transversal 6	Desenvolver e validar um instrumento para medir a competência profissional autorreferida de estudantes de enfermagem especialistas em ambulância e enfermeiros especializados em atendimento pré-hospitalar.  Instrumento: Ambulance Nurse Competence Scale (ANC)	As análises resultaram na escala de Competência do Enfermeiro de Ambulância (ANC), composta por 43 itens e abrangendo oito 8 fatores:  1. Assistência de Enfermagem ( $n = 8$ ); 2. Assistência de Enfermagem Baseada em Valores ( $n = 5$ ); 3. Assistência Técnica Médica ( $n = 5$ ); 4. Comunidade do Ambiente de Atendimento ( $n = 4$ ); 5. Eventos Graves do Ambiente de Atendimento ( $n = 8$ ); 6. Gestão da Liderança ( $n = 3$ ); 7. Supervisão e Conduta Profissional ( $n = 4$ ); 8. Pesquisa e Desenvolvimento ( $n = 6$ ).  Todos os fatores, exceto Gerenciamento de Liderança, alcançaram um valor alfa de Cronbach maior que 0,71, explicando 59,62 % da variância total.
McCarthy, V., Murphy, A., Savage, E., Hegarty, J., Coffey, A., Leahy-Warren, P., Horgan, A., O'Connell, R., Marsh, L., & Drennan 2019 Irlanda DOI: 10.1111/jonm.12672	<i>Development and psychometric testing of the clinical leadership needs analysis (CLeeNA) instrument for nurses and midwives</i>	Estudo transversal 6	Desenvolver e validar o instrumento necessidades de liderança clínica (CLeeNA) para enfermeiros.  Instrumento: Clinical Leadership Needs Analysis (CLeeNA) Instrument	O instrumento final resultou em sete domínios, sendo:  1. Desenvolvimento pessoal e de equipe; 2. Apoio aos membros da equipe; 3. Uso de tecnologias; 4. Gestão financeira; 5. Liderança na prática clínica; 6. Segurança do paciente e gerenciamento de risco; 7. Padrões de cuidado adotado.  Todos os domínios apresentaram validade pelo alfa de Cronbach (<0,90) podendo ter aplicabilidade em quaisquer programas de treinamento em liderança institucional.

<p>Hopkinson, S. G., Oblea, P., Napier, C., Lasiowski, J., &amp; Trego, L. L.</p> <p>Estados Unidos da América</p> <p>2019</p> <p>DOI: 10.1111/jonm.12729</p>	<p><i>Identifying the constructs of empowering nurse leader communication through an instrument development process</i></p>	<p>Estudo qualitativo</p> <p>6</p>	<p>Identificar os constructos que caracterizam os comportamentos de comunicação em enfermeiros líderes.</p> <p>Instrumento:</p> <p>Os autores não apresentam um título para o instrumento.</p>	<p>O instrumento resultou em oito constructos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreensão da mensagem emitida;</li> <li>2. Abertura para o diálogo;</li> <li>3. Escuta ativa na passagem de plantão;</li> <li>4. Dar e receber feedback aos liderados;</li> <li>5. Empatia com a equipe de trabalho;</li> <li>6. Uso de linguagem não-verbal;</li> <li>7. Entonação de voz adequada;</li> <li>8. Formas de comunicação com a equipe.</li> </ol> <p>Os testes estatísticos demonstraram aplicabilidade do instrumento para qualquer especialidade de enfermagem.</p>
<p>Sapountzi-Krepia, D., Prezerakos, P., Zyga, S., Petrou, A., Krommydas, G., Malliarou, M., &amp; Charalambous, G</p> <p>2019</p> <p>Finlândia</p> <p>URL: <a href="http://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/3_sapountzi_12_1.pdf">http://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/3_sapountzi_12_1.pdf</a></p>	<p><i>Psychometric Properties of the Greek Version of the «Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale»</i></p>	<p>Estudo metodológico</p> <p>6</p>	<p>Traduzir e validar a versão grega do instrumento Escala de Liderança Transformacional Hospitalar (KUHTLS).</p> <p>Instrumento: Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale (KUHTLS)</p>	<p>O instrumento obteve alfa de Cronbach = 0,95. Foram analisados sete fatores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decisão: ouve as opiniões dos funcionários na tomada de decisões;</li> <li>2. Apreciação: é amigável e respeita a equipe;</li> <li>3. Desenvolvimento: motiva cada funcionário a se desenvolver fornecendo feedback;</li> <li>4. Justiça: é justo em questões educacionais e de trabalho;</li> <li>5. Eficiência e Resultados: garante a qualidade de cuidado da equipe no trabalho;</li> <li>6. Individualidade: torna o trabalho pessoal adequado para cada funcionário;</li> <li>7. Posição do líder: compartilha pontos de vista em cooperação com a equipe.</li> </ol> <p>A justiça teve a maior relevância, indicando que o estilo de liderança reflete nas relações de trabalho na instituição.</p> <p>O uso do instrumento contribui para a compreensão dos fatores que favorecem o exercício de liderança de enfermeiros.</p>
<p>Cotter, E., Eckardt, P., &amp; Moylan, L</p> <p>2018</p> <p>Estados Unidos da América</p> <p>DOI: 10.1097/NND.0000000000000464</p>	<p><i>Instrument Development and Testing for Selection of Nursing Preceptor</i></p>	<p>Estudo metodológico</p> <p>6</p>	<p>Desenvolver e avaliar as propriedades psicométricas do Cotter Preceptor Selection Instrument (CPSI) em comparação com o instrumento Proficiency Profile Self-Appraisal (PPSA).</p> <p>Instrumento: Cotter Preceptor Selection Instrument (CPSI)</p>	<p>O instrumento final resultou na avaliação de 14 habilidades, sendo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fornece assistência de enfermagem conforme protocolos;</li> <li>2. Realiza registro adequado do processo de enfermagem;</li> <li>3. Define prioridades no trabalho e faz gerenciamento do tempo;</li> <li>4. Aplica o pensamento crítico;</li> <li>5. Delega tarefas à equipe de enfermagem;</li> <li>6. Aplica o estilo de liderança adequado;</li> <li>7. Explica os cuidados de enfermagem;</li> <li>8. Colabora com a equipe e pratica a comunicação eficaz;</li> <li>9. Tem “momentos de aprendizado” para desenvolver colegas;</li> <li>10. Apresenta resolução de problemas;</li> <li>11. Fornece feedback aos liderados;</li> <li>12. Demonstra flexibilidade em adequar o plano de trabalho;</li> <li>13. Identifica objetivamente os pontos fortes e fracos seu e dos outros;</li> <li>14. Projeta atitudes positivas no ambiente de trabalho.</li> </ol> <p>O item 8 (alfa: 0,68,) foi o item de maior importância no instrumento.</p> <p>O instrumento apresentou Kappa Fleiss (0,64) considerado aceitável para auxiliar no processo de seleção de preceptores de enfermagem.</p>



<p>Silva, S. L. V., Camelo, H. H. S., Soares, I. M., Resck, R. M. Z., Chaves, P. D. L., Santos, C. F., &amp; Leal, A. L.</p> <p>2017</p> <p>Brasil</p> <p>DOI: 10.1590/S1980-220X2016024403206</p>	<p><i>Leadership Practices in Hospital Nursing: A Self of Manager Nurses</i></p>	<p>Estudo Transversal</p> <p>6</p>	<p>Avaliar as práticas de liderança executadas por enfermeiros por meio do instrumento Leadership Practices Inventory (LPI).</p> <p>Instrumento: Leadership Practices Inventory (LPI)</p>	<p>Os participantes apresentaram as cinco práticas de liderança, com destaque para a prática: capacite os outros a agir, com média de 50,6 %. O instrumento utilizado possuía cinco domínios, sendo:</p> <p>1. Capacite os outros a agir; 2. Encoraje o coração: demonstra uso de abordagem e métodos para motivar os liderados; 3. Trace o caminho: diz o que as pessoas precisam fazer e acreditar nos ideais delas; 4. Desafie o processo: cria mudanças no ambiente de trabalho; 5. Inspire uma visão compartilhada: motiva os liderados a desenvolverem uma meta em seu trabalho.</p> <p>O instrumento também permite identificar as necessidades de capacitação na prática de liderança.</p>
<p>Sastre-Fullana, P., Morales-Asencio, J. M., Sesé-Abad, A., Bennasar-Veny, M., Fernández-Domínguez, J. C., &amp; De Pedro-Gómez, J.</p> <p>2017</p> <p>Espanha</p> <p>DOI: 10.1136/bmjopen-2016-013659</p>	<p><i>Advanced Practice Nursing Competency Assessment Instrument (APNCAI): clinimetric validation</i></p>	<p>Estudo Metodológico</p> <p>6</p>	<p>Descrever o desenvolvimento e a validação clinimétrica do Instrumento de Avaliação de Competências de Enfermagem de Prática Avançada (APNCAI).</p> <p>Instrumento: Advanced Practice Nursing Competency Assessment Instrument (APNCAI)</p>	<p>O instrumento final resultou em oito domínios:</p> <p>1. Prática baseada em pesquisa e evidência; 2. Liderança clínica e profissional; 3. Relacionamento e tutoria interprofissional; 4. Autonomia profissional; 5. Gerenciamento de qualidade; 6. Gestão de Cuidados; 7. Ensino e Educação assumindo a responsabilidade pela aprendizagem profissional; 8. Promoção da Saúde (promove autonomia e previne riscos).</p> <p>Houve forte correlação entre os domínios 1 e 2; e fraca correlação entre os domínios 2 e 8.</p> <p>O teste KMO obteve um valor excelente de 0,96 e o teste de Bartlett foi significativo (<math>p &lt; 0,0001</math>). O instrumento pode apoiar iniciativas para delinear e implementar as práticas avançadas em enfermagem.</p>
<p>Lakshminarayana, I., Wall, D., Bindal, T., Goodyear, H. M.</p> <p>2015</p> <p>Reino Unido</p> <p>DOI: 10.1097/NND.0000000000000464</p>	<p><i>A multisource feedback tool to assess ward round leadership skills of senior pediatric trainees: Development of tool</i></p>	<p>Estudo Metodológico</p> <p>6</p>	<p>Avaliar os principais atributos de liderança durante a passagem de plantão e usá-los para desenvolver o instrumento Multisource Feedback (MSF).</p> <p>Instrumento: Multisource Feedback (MSF)</p>	<p>O instrumento resultou em 13 dimensões (10 positivas e três negativas):</p> <p>Positivas</p> <p>1. Comunicação; 2. Habilidades de liderança; 3. Gerenciamento de paciente; 4. Trabalho em equipe; 5. Habilidades organizacionais; 6. Gerenciamento de tempo e priorização; 7. Pontualidade; 8. Disposição para ensinar os liderados; 9. Preparação do líder e da equipe; 10. Incentivar a participação da equipe.</p> <p>Negativas</p> <p>1. Dificuldade de manter um bom relacionamento com os liderados; 2. Dificuldade em conhecer os pacientes na íntegra; 3. Falta de empatia com os pacientes.</p> <p>Alfa de Cronbach de 0,95.</p> <p>O tema com maior frequência foi a comunicação para manter a equipe informada, manter os pais e parentes atualizados e passagem de plantão efetiva.</p>

Isfahani, H. M., Aryankhesal, A., & Haghani, H. 2014 Irã DOI: 10.5539/gjhs.v7n2p38	<i>The relationship between the managerial skills and results of "performance evaluation" tool among nursing managers in teaching hospitals of Iran University Medical Science</i>	Estudo transversal 6	Avaliar a relação entre as habilidades gerenciais e o desempenho de enfermeiros em hospitais universitários por meio do instrumento Performance Evaluation Tool.	Não houve correlação entre as habilidades gerenciais e a avaliação de desempenho ( $p>0,05$ ). Os participantes confirmaram a validade do instrumento como uma boa ferramenta para avaliar o desempenho dos enfermeiros.  As sete habilidades avaliadas foram: 1. Tomada de decisão; 2. Comunicação; 3. Gerenciamento de tempo; 4. Pensamento estratégico; 5. Pensamento sistemático; 6. Liderança; 7. Motivação.  Instrumento: Performance Evaluation Tool  A habilidade de tomada de decisão teve média de 2,8 (em 5 pontos), sendo considerada a melhor.
Skytt B, Carlsson M, Ljunggren B, Engström M. 2008 Suécia DOI: 10.1111/j.1365-2834.2008.00912.x	<i>Psychometric testing of the Leadership and Management Inventory: a tool to measure the skills and abilities of first-line nurse managers</i>	Estudo transversal 6	Estimar a validade e a confiabilidade do Inventário de Liderança e Gerenciamento de enfermeiros.  Instrumento: Leadership and Management Inventory	As habilidades identificadas no instrumento apresentaram alta confiabilidade e validação com Alfa de Cronbach variando entre 0,88 e 0,96 em ambas as amostras para os seguintes fatores de forma crescente:  1. Habilidades interpessoais e gerenciamento de grupo; 2. Orientação para realização de atividades; 3. Visão organizacional geral das funções, normas e leis do hospital.  O instrumento pode ser usado para avaliar as habilidades gerenciais e de liderança dos enfermeiros e de outros profissionais, bem como identificar as necessidades de futuras capacitações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

## Discussão

A análise dos dez estudos demonstrou que a utilização de diferentes instrumentos avaliativos é importante para identificação de competências necessárias à liderança de enfermeiros. Essas ferramentas podem ser divididas em três grandes grupos sendo direcionadas ao “assistir, ao comportamento do líder e a gestão do cuidado”.<sup>(6)</sup>

Dentro desta classificação, obtiveram-se nesta revisão quatro instrumentos classificados na categoria “gestão do cuidado”: Ambulance Nurse Competence - ANC scale; Clinical Leadership Needs Analysis - CLeeNA Instrument; Advanced Practice Nursing Competency Assessment Instrument - APNCAI; Leadership and Management Inventory e seis constituíram a categoria “comportamento do líder”: Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale - KUHTLS; Cotter Preceptor Selection Instrument - CPSI; Multisource Feedback - MSF; Performance Evaluation Tool; Leadership Practices Inventory – LPI e um instrumento cujos autores não informaram o título.

A gestão do cuidado faz parte do processo de liderança, e é uma das atribuições do enfermeiro. O planejamento, assim como a organização do cuidado, deve ter por objetivo a realização de melhores práticas de cuidado nos serviços de saúde, com ações que favoreçam uma assistência integral e de qualidade, por meio da previsão e provisão de recursos essenciais para assistência.<sup>(23)</sup>

Entre as competências necessárias para a gestão do cuidado destaca-se: ensino, habilidades organizacionais, informação atualizada, prontidão para análise e tomada de decisão, organização e delegação de funções, gestão do cuidado e do tempo, bem como a priorização das atividades e o gerenciamento financeiro. <sup>(24)</sup>

As competências mais relevantes deste grupo, observadas na presente revisão, foram: a tomada de decisão, a gestão do cuidado, ter a informação e ser estratégico. <sup>(14)</sup>

Essas competências são evidenciadas no estudo sobre o Clinical Leadership Needs Analysis (CLeeNA) Instrument. <sup>(14)</sup> Os resultados demonstraram que as competências de maior importância para os enfermeiros líderes, participantes deste estudo, foram as relacionadas à tecnologia, finanças e gerenciamento de serviços. Com a globalização, muitas ferramentas e instrumentos tecnológicos são utilizados pelo enfermeiro líder e contribuem no processo de gestão, otimizando a organização do trabalho.

Além disso, conhecimentos e habilidades na gestão financeira são cada vez mais necessários aos enfermeiros que vem conquistando espaço nas instâncias superiores dos serviços de saúde. <sup>(25)</sup>

O enfermeiro líder deve viabilizar as melhores condições de cuidado aos pacientes e garantir o máximo desempenho dos profissionais. Essas condições podem ser observadas na Ambulance Nurse Competence Scale (ANC), <sup>(13)</sup> que dentre os itens avaliados contém o cuidado centrado no paciente, trabalho em equipe e colaboração, requisitos fundamentais para os enfermeiros dos serviços pré-hospitalares que precisam de ação rápida e efetiva.

No instrumento Leadership and Management Inventory<sup>(20)</sup> a tomada de decisão foi a competência considerada mais importante na avaliação do enfermeiro líder. A tomada de decisão requer instrumentalização de ferramentas gerenciais e teorias administrativas que possam facilitar e apoiar nas decisões do enfermeiro líder alcançando efetividade nos resultados de suas decisões. <sup>(26)</sup>

A categoria das competências de “comportamento do líder” abrange as dimensões da atitude que o enfermeiro deve possuir como pontualidade, preparação, motivação, habilidades sociais, colaboração, entusiasmo, apoio aos liderados, entre outras. <sup>(18)</sup>

Dentre essas competências, as habilidades sociais se destacam, pois constituem-se em um atributo avaliativo de um comportamento ou conjunto de comportamentos bem-sucedidos, visto que são importantes para exercer a liderança, por contribuir com o desenvolvimento profissional aliando a gestão do cuidado às práticas assistenciais. <sup>(27)</sup>

A habilidade social de comunicação é essencial ao enfermeiro no desenvolvimento do cuidado e no processo de liderança. A comunicação consiste em compreensibilidade, escuta ativa, abertura, *feedback*, empatia, linguagem não-verbal, paralinguagem e cooperação. <sup>(15)</sup>

Dentre as formas de comunicação, a escrita é a mais utilizada no processo de gestão do cuidado, seguida da comunicação oral, usada de forma estratégica para uma rápida transmissão da mensagem para informar, orientar e realizar o planejando de ações, as quais são indispensáveis para a resolução de conflitos. <sup>(28)</sup>

Destaca-se que o instrumento denominado Leadership Practives Inventory (LPI) <sup>(22)</sup> apresentou a dimensão “Capacite os outros a agir” como a mais relevante dentre as competências comportamentais de habilidades sociais que o enfermeiro líder deve possuir.

Nesta perspectiva, o enfermeiro deve proporcionar a sua equipe oportunidades que a torne capaz de desempenhar o cuidado de forma efetiva, por meio de ações de educação permanente, exemplos práticos durante o manejo diário do paciente/família, além de incentivar e permitir o trabalho em equipe conquistando a colaboração de todos. <sup>(22, 29)</sup>

O Cotter Preceptor Selection Instrument (CPSI) <sup>(21)</sup> e o Performace Evaluation Tool<sup>(19)</sup> também abordaram que as principais competências para o enfermeiro líder são aquelas norteadas na área comportamental, sendo estas as habilidades de colaboração e interpessoais, respectivamente.

Portanto, as habilidades sociais e interpessoais, assim como a colaboração constituem, um conjunto de comportamentos que possuem um potencial elevado de produzir consequências reforçadoras para o indivíduo e para os demais membros da equipe de enfermagem. <sup>(30)</sup>

Outra competência considerada relevante e destacada nos artigos avaliados foi a capacidade em liderar a equipe, observada nos estudos de Sapountzi-Krepia et al., <sup>(13)</sup> que utilizou a Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale (KUHTLS); e no trabalho de Lakshminarayana et al., <sup>(18)</sup> por meio do instrumento Multisource Feedback – MSF. A capacidade de liderar consiste em uma das principais competências a serem desenvolvidas por enfermeiros, pois é considerada inerente à prática profissional.

Assim, cabe ao líder estimular a criatividade dos liderados e permitir que os mesmos participem dos processos decisórios e se adaptem em cada situação que lhes é imposta, para que se alcance a qualificação dos serviços de enfermagem. <sup>(31)</sup>

Destaca-se que a gestão do cuidado e a liderança em enfermagem são fundamentais no exercício profissional do enfermeiro, mediante ações de planejamento e organização de modo a garantir a sua continuidade e dar sustentabilidade as políticas e orientações estratégicas da instituição. <sup>(6)</sup>

A relevância desta revisão consiste em demonstrar que, por meio do uso de um instrumento avaliativo, os gestores podem identificar as competências necessárias à liderança de enfermagem que devem ser buscadas e desenvolvidas na prática profissional do enfermeiro. Isso demonstra a responsabilidade dos gestores em desenvolver estratégias em prol do crescimento pessoal e profissional das lideranças que atuam em seu *staff*, bem como da equipe de enfermagem para atender as principais demandas dos liderados.

Este estudo apresentou como limitação a carência de estudos que se utilizem de instrumentos para avaliar a competência gerencial do enfermeiro não só a nível hospitalar, mas também na Atenção Primária em Saúde e em outros níveis de atenção à saúde, para que essas habilidades possam ser equiparadas e articuladas conforme as necessidades dos serviços.

### **Conclusão**

Esta revisão integrativa da literatura identificou dez instrumentos para avaliar as competências essenciais à liderança em enfermagem.

A comunicação foi identificada como uma das principais competências alinhada ao papel de gestor. A tomada de decisão, a habilidade social, o gerenciamento da equipe, a informação atualizada e a gestão estratégica e financeira são elementos de suma importância no exercício gerencial e assistencial do enfermeiro, para que se estabeleça uma relação harmônica entre os líderes e os liderados no processo de trabalho.

### **Referências bibliográficas**

1. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Santos BP, Reis VRSS, Ferreira VB. Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar. Escola Anna Nery Revista de Enfermagem. 2017;21(4):1-7. DOI: 10.1590/2177-9465-EAN-2016-0276

2. Leal LA, Soares MI, Silva BR, Bernardes A, Camelo SHH. Clinical and management skills for hospital nurses: perspective of nursing university students. *Rev. Bras. de Enferm.* 2018;71(Suppl 4):1514-21. DOI: 10.1590/0034-7167-2017-0452
3. Caveião C, Peres AM, Moura ECC, Montezeli JH, Bernadino E, Haddad MCFL. Competências para a formação da liderança do enfermeiro brasileiro: estudo transversal. *BJ D.* 2021;(7):69806-69820. DOI: 10.34117/bjdv7n7-247
4. Rede Internacional de Educação de Técnicos em Saúde (RIETS). OPAS/OMS insta Estados-Membros a transformar a educação em enfermagem nas Américas [Internet]. 2006 [cited 2021 May 13]. Disponível em: <https://www.rets.epsjv.fiocruz.br/noticias/opasoms-insta-estados-membros-transformar-educacao-em-enfermagem-nas-americas>
5. Balsanelli AP, David DR, Ferrari TG. Nursing leadership and its relationship with the hospital work environment. *Acta Paul Enferm.* 2018;31(2):187-93. DOI: 10.1590/1982-0194201800027
6. Carrara GLR, Bernardes A, Balsanelli AP, Camelo SHH, Gabriel CS, Zanetti ACB. A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. *Rev. Gaúcha Enferm.* 2018;38(3):1-9. DOI: 10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060
7. World Health Organization. State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership [Internet]. 2020 [cited 2022 Jun 30]. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331677>
8. Whittemore R, Knafl K. The integrative review: updated methodology. *J Adv Nurs.* 2005;52(5):546-53. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x
9. Freitas PS, Silveira RC, Clark AM, Galvão CM. Surgical count process for prevention of retained surgical items: na integrative review. *J Clin Nurs.* 2016;25(13-14):1835-47. DOI: 10.1111/jocn.13216
10. Mendonça AVM, Sousa MF. Métodos e técnicas de pesquisa qualitativa em saúde [livro eletrônico], 2021. Brasília, DF: EcoS. Disponível em: [https://ecos.unb.br/wp-content/uploads/2021/08/MTPQS\\_03.08.2021.pdf](https://ecos.unb.br/wp-content/uploads/2021/08/MTPQS_03.08.2021.pdf)
11. Melnyk BM, Fineout-Overholt E. Making the case for evidence-based practice. In: Melnyk BM, Fineout-Overholt E. Evidence-based practice in nursing & healthcare. A guide to best practice. Philadelphia: Lippincot Williams & Wilkins; 2011, p. 3-24.
12. Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ.* 2021;372:n71. DOI: 10.1136/bmj.n71
13. Nilsson J, Johansson S, Nordström G, Wilde-Larsson B. Development and Validation of the Ambulance Nurse Competence Scale. *J Emerg Nurs.* 2020;46(1):34-43. DOI: 10.1016/j.jen.2019.07.019

14. Mc Carthy VJC, Murphy A, Savage E, Hegarty J, Coffey A, Leahy-Warren P, et al. Development and psychometric testing of the clinical leadership needs analysis (CLeeNA) instrument for nurses and midwives. *J Nurs Manag.* 2019;27(2):245-255. DOI: 10.1111/jonm.12672
15. Hopkinson SG, Oblea P, Napier C, Lasiowski J, Trego LL. Identifying the constructs of empowering nurse leader communication through an instrument development process. *J Nurs Manag.* 2019;27(4):722-731. DOI: 10.1111/jonm.12729
16. Sapountzi-Krepia D, Prezerakos P, Zyga S, Petrou A, Krommydas G, Malliarou M, et al. Psychometric Properties of the Greek Version of the «Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale» (KUHTLS). *International Journal of Caring Sciences*, 2020;12(1):18-29.
17. Sastre-Fullana P, Morales-Asencio JM, Sesé-Abad A, Bennasar-Veny M, Fernández-Domínguez JC, De Pedro-Gómez J. Advanced Practice Nursing Competency Assessment Instrument (APNCAI): clinimetric validation. *BMJ Open.* 2017;7(2):e013659. DOI: 10.1136/bmjopen-2016-013659
18. Lakshminarayana I, Wall D, Bindal T, Goodyear HM. A multisource feedback tool to assess ward round leadership skills of senior paediatric trainees: (1) Development of tool. *Postgrad Med J.* 2015;91(1075):262-7. DOI: 10.1136/postgradmedj-2014-132692
19. Isfahani HM, Aryankhesal A, Haghani H. The relationship between the managerial skills and results of "performance evaluation" tool among nursing managers in teaching hospitals of Iran University of Medical Science. *Glob J Health Sci.* 2014;7(2):38-43. DOI: 10.5539/gjhs.v7n2p38
20. Skytt B, Carlsson M, Ljunggren B, Engström M. Psychometric testing of the Leadership and Management Inventory: a tool to measure the skills and abilities of first-line nurse managers. *J Nurs Manag.* 2008 Oct;16(7):784-94. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2008.00912.x
21. Cotter E, Eckardt P, Moylan L. Instrument Development and Testing for Selection of Nursing Preceptors. *J Nurses Prof Dev.* 2018;34(4):185-193. DOI: 10.1097/NND.0000000000000464
22. Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC, et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. *Rev Esc Enferm USP.* 207;51:e03206. DOI: 10.1590/S1980-220X2016024403206.
23. Soder R, Guedes-dos-Santos J, Santos L, Oliveira I, Silva L, Peiter C. Práticas de enfermeiros na gestão do cuidado na atenção básica. *Revista Cubana de Enfermería* 2020;36(1).
24. Ferreira AS, Abrahão AL. Gestão do cuidado de enfermagem na Estratégia Saúde da Família: revisão sistemática. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento.* 2020;9(5):e68953087. DOI: 10.33448/rsd-v9i5.3087

25. Fernandes BCG, Silva Júnior JNB, Guedes HCS, Macedo DBG, Nogueira MF, Barrêto AJR. Utilização de tecnologias por enfermeiros no gerenciamento da Atenção Primária à Saúde. *Rev Gaúcha Enferm.* 2021;42(esp):e20200197. DOI: 10.1590/1983-447.2021.20200197
26. Eduardo EA, Peres AM, Almeida ML, Roglio KD, Bernardino E. Analysis of the decision-making process of nurse managers: a collective reflection. *Rev Bras Enferm.* 2015;68(4):668-75. DOI: 10.1590/0034-7167.2015680414i
27. Montezeli JH, Almeida KP, Haddad MCFL. Nurses' perceptions about social skills in care management from the perspective of complexity. *Rev Esc Enferm USP.* 2018;(52):e03391. DOI: 10.1590/S1980-220X2017048103391
28. Treviso P, Peres SC, Silva AD, Santos AA. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. *Rev. de Adm. Saúde,* 2017;17(69):1-15. DOI: 10.23973/ras.69.59
29. Grivol DE, Bernardes A, Moura AA, Zanetti ACB, Gabriel CS. A liderança exemplar na perspectiva de enfermeiros do atendimento pré-hospitalar: um estudo descritivo. *Online Brazilian Journal of Nursing.* 2020;19(2). DOI: 10.17665/1676-4285.20205974
30. Comodo CN, Dias TP. Habilidades Sociais e Competências Sociais: analisando conceitos ao longo das obras de Del Prette e Del Prette. *Interação Psicológica.* 2017;21(2):97-105.
31. Silva LP, Nunes CS, Andrade FD. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Rev. Bras. Gest. Neg.* 2019;21(2):291-311. DOI: 10.7819/rbgn.v21i2.3975

**Participação dos autores:** a) Planejamento e concepção do trabalho; b) Coleta de dados; c) Análise e interpretação de dados; d) Redação do manuscrito; e) Revisão crítica do manuscrito.

B. H. F. contribuiu em a, b, c, d, e; P. A. em c, d, e; M. H. R. em c, d, e; T. D. S. M. M. em c, d, e; M. F. C. B. em a, c, d, e; M. A. R. em c, d, e; M. D. C. F. L. H. em a, b, c, d, e.

**Editora científica responsável:** Dra. Natalie Figueredo