



Expectativa de enfermeiros sobre a sucessão de lideranças no contexto hospitalar*


Alyne Leite Gomes Nogueira^{1,2}

 <https://orcid.org/0000-0001-9412-1230>


Denize Bouttelet Munari²

 <https://orcid.org/0000-0002-2225-770X>


Luana Cássia Miranda Ribeiro²

 <https://orcid.org/0000-0002-4254-2030>

Ana Lúcia Queiroz Bezerra²

 <https://orcid.org/0000-0002-6439-9829>

Lucieli Dias Pedreschi Chaves³

 <https://orcid.org/0000-0002-8730-2815>

Objetivo: analisar a expectativa de enfermeiros acerca da sucessão de lideranças no contexto hospitalar. Método: estudo descritivo e exploratório, de abordagem qualitativa, realizado com 36 enfermeiros de um hospital público universitário selecionados a partir da técnica da bola de neve. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas que foram gravadas e analisadas a partir dos pressupostos da técnica de Análise de Conteúdo, modalidade Temática. Os critérios éticos foram devidamente atendidos. Resultados: os relatos compuseram duas categorias centrais, "Quem vai ocupar o meu lugar?" e "Potencial e abertura para planejar a sucessão de liderança em Enfermagem", essa última dividida em duas subcategorias: "A liderança de Enfermagem no hospital daqui a cinco anos" e "Fortalezas para a implementação de um plano de sucessão de lideranças". Conclusão: a partir dos resultados, foram verificados aspectos positivos do diagnóstico do perfil da liderança existente na instituição que favorecem o desenvolvimento do planejamento de sucessão. Além disso, foi possível perceber a necessidade do desenvolvimento desse planejamento no hospital e sua importância para a sucessão de liderança em Enfermagem. Nesse contexto, este estudo apresenta-se com caráter inovador por expor uma temática que tem por objetivo potencializar o futuro da Enfermagem.

Descritores: Liderança; Enfermeiras e Enfermeiros; Recursos Humanos de Enfermagem; Competência Profissional; Pesquisa em Enfermagem; Supervisão de Enfermagem.





* Artigo extraído da tese de doutorado "Planejamento de sucessão: uma ferramenta para potencializar a liderança em enfermagem", apresentada à Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Enfermagem, Goiânia, GO, Brasil.

¹ Universidade Federal de Goiás, Hospital das Clínicas, Goiânia, GO, Brasil.

² Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Enfermagem, Goiânia, GO, Brasil.

³ Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Centro Colaborador da OPAS/OMS para o Desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Como citar este artigo

Nogueira ALG, Munari DB, Ribeiro LCM, Bezerra ALQ, Chaves LDP. Nurses expectations about the succession of leaders in the hospital context. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2019;27:e3178. [Access   ]; Available in:  . DOI: <http://dx.doi.org/DOI: 10.1590/1518-8345.2833.3178>. mês dia ano

URL

Introdução

A sucessão de lideranças constitui-se, na atualidade, um desafio na gestão do capital humano em decorrência da escassez de profissionais com perfis exigidos para gerir pessoas, considerando a diversidade de competências requeridas no contexto do mundo do trabalho.

A ausência de pessoas com capacidade para suceder os líderes limita o crescimento e desenvolvimento de uma organização. Para o êxito do processo de sucessão de lideranças, faz-se necessário integrar, ao planejamento estratégico, a definição de habilidades para a profissionalização desses futuros líderes⁽¹⁾.

Neste estudo, a liderança é compreendida como a capacidade de influenciar as pessoas para o seu comprometimento com os propósitos de uma organização, identificando e valorizando seus talentos⁽²⁾. Nessa perspectiva, a liderança não diz respeito a cargos, *status* ou privilégios, mas sim a um modelo a ser seguido pelos seus exemplos morais e éticos. Assim, o líder tem a missão de formar seguidores, buscando a melhor performance coletiva na produção de resultados⁽²⁾. Os estudos sobre a sucessão de liderança são inspirados em modelos de liderança que valorizam o melhor desempenho dos seguidores para o sucesso organizacional e a satisfação profissional⁽³⁾.

O mercado de trabalho tem exigido que os líderes de Enfermagem se disponham a atualizar seus conhecimentos e habilidades acerca da liderança⁽⁴⁻⁵⁾, sobretudo, buscando o desenvolvimento de estilos que contemplem a urgente necessidade de adaptação às mudanças e necessidades atuais da sociedade^(3,5-9).

Os líderes de Enfermagem são vitais para as organizações de saúde^(5,10). Por isso, o preparo de enfermeiros para assumir posição de liderança deve ser uma preocupação das instituições formadoras e daquelas que os empregam^(4,8-11). O desenvolvimento da liderança em Enfermagem requer estratégias e programas específicos, bem como processos de avaliação e monitoramento do aprendizado^(6,10-12).

Estudos evidenciam que as organizações têm dedicado pouca atenção para o desenvolvimento de líderes em Enfermagem^(4-6,10-15). A falta de preparo dos enfermeiros para a sucessão de lideranças é apontada como um problema a ser enfrentado pela Enfermagem^(8,10-18). Por sua vez, as organizações de saúde também têm responsabilidades de incluir, no seu planejamento estratégico, programas de formação com foco em liderança. O preparo de novos enfermeiros é essencial para a cobertura de vagas para a sucessão^(16,18).

Esse processo pode ser organizado por meio do Planejamento da Sucessão (PS), definido como "processo estratégico que envolve a identificação, desenvolvimento e avaliação de indivíduos para futuras posições de líderes, garantindo a continuidade da liderança dentro de uma organização"⁽¹⁴⁾. O PS permite que cargos-chave nas organizações sejam preenchidos

internamente quando de vacância por aposentadoria, conflito interno ou licença-saúde, por exemplo⁽¹⁹⁾. O uso dessa estratégia evita que posições-chave fiquem vulneráveis⁽¹⁹⁾ e garante a continuidade de projetos, da cultura e de conquistas institucionais⁽¹⁷⁾.

A evidência da importância dessa temática provém do envelhecimento dos líderes de Enfermagem constatado pela aposentadoria iminente de enfermeiros experientes projetada a curto e médio prazos^(8,10-11,14-15,18,20-21). Além disso, a dificuldade para recrutar novos líderes tem sido evidenciada em estudos que apontam pouca disponibilidade da população jovem em assumir posições de liderança^(13-14,18,20-21).

A caracterização da força de trabalho na Enfermagem é composta por indivíduos de até quatro gerações ainda trabalhando em conjunto. Essas são representadas pelos Veteranos/Tradicionalistas (1925 a 1945) que embora, em sua maioria, sejam aposentados, ainda atuam em algum nível nas organizações; os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 a 1964, que já têm condições de se aposentar, mas parte desses continua a atuar em posições de liderança nas organizações; a geração X (1965 a 1980) forma o núcleo estratégico nas organizações e a geração Y/Millennium (1981 a 2000) é de jovens recém-admitidos nas organizações⁽²²⁾. Esse cenário sinaliza que a implementação do PS nas organizações pode preparar antecipadamente novas gerações de líderes em Enfermagem⁽²³⁾. Vale ainda considerar que a composição e a convivência entre essas gerações podem ser limitantes ou potentes para o processo sucessório, a depender da sua condução.

A justificativa para a realização deste estudo está fundamentada na revisão de literatura em que foi constatado que a sucessão de lideranças se trata de uma temática inovadora e incipiente, em âmbito nacional. Embora os enfermeiros brasileiros tenham avançado nos estudos sobre liderança, não se encontram pesquisas com esse foco, embora algumas mencionem a importância do processo de formação do enfermeiro como líder, tanto no contexto acadêmico quanto na prática, como parte do seu desenvolvimento profissional^(4,9,24-27).

Esta pesquisa traz uma abordagem inovadora sobre a liderança em Enfermagem por despertar a necessidade para desenvolver, de modo dinâmico e sistematizado, a formação de novas lideranças em Enfermagem. Esse processo pode favorecer o futuro e a preservação do legado de gerações de enfermeiros mais experientes, bem como o avanço da profissão e a realização de pesquisas com outra perspectiva sobre liderança e gestão. Espera-se também que o estudo inspire outros pesquisadores na busca por estratégias que favoreçam a boa convivência entre as gerações de enfermeiros nos diversos espaços em que esses atuam.

Assim, o objetivo do estudo foi analisar a expectativa de enfermeiros acerca da sucessão de lideranças no contexto hospitalar.

Método

Estudo descritivo e exploratório, de abordagem qualitativa, cujo propósito é “utilizar métodos não quantitativos para contribuir com novos conhecimentos e fornecer outras perspectivas na área da saúde”⁽²⁸⁾. O guia para pesquisas qualitativas (*Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups*)⁽²⁸⁾ foi utilizado como referência no planejamento e execução da pesquisa. A pesquisa foi realizada em um hospital público universitário da região Centro-Oeste do Brasil, no ano de 2016.

Os participantes foram enfermeiros no exercício de cargos gerenciais com, no mínimo, um ano de trabalho na instituição. Para a seleção dos participantes, foi utilizada a técnica de bola de neve (*snow-ball*)⁽²⁹⁾ em que, ao final da entrevista, cada enfermeiro indicava outros dois para participar do estudo e, assim, sucessivamente. O uso desse critério permitiu que se tivessem líderes representantes de todos os níveis de atuação. Aqueles enfermeiros que foram indicados e, no período de realização da entrevista, estavam afastados das atividades por qualquer motivo foram excluídos.

A amostra do estudo foi intencional, composta por 36 enfermeiros, e, para delimitar o número de participantes, utilizou-se o critério de saturação dos dados. Esse processo foi sendo definido quando se observou a repetição de percepção sobre os mesmos dados⁽³⁰⁾. O processo contínuo de análise dos dados de cada entrevista garantiu a consistência e a robustez das informações.

Para a obtenção dos dados, utilizaram-se entrevistas em profundidade e semiestruturadas que exploraram as experiências dos participantes e os significados que eles atribuem ao tema estudado. Os encontros para a coleta foram agendados previamente de acordo com a disponibilidade dos participantes. Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências do hospital, em local que permitiu privacidade, em horário de trabalho, com o consentimento institucional.

As questões que compuseram o roteiro das entrevistas versaram sobre a preocupação da instituição com relação à substituição das lideranças em Enfermagem; como os enfermeiros vislumbravam essa liderança na instituição nos próximos anos e qual as suas expectativas e disponibilidade em participar de uma proposta para um plano de sucessão de liderança. Além disso, foram feitas questões relacionadas ao perfil profissiográfico relacionado à liderança.

As entrevistas foram conduzidas por uma das autoras e acompanhadas pela outra, ambas com formação em dinâmica do relacionamento humano e com *expertise* em pesquisa qualitativa, no sentido de garantir a fidelidade das informações, a adequação do roteiro de coleta dos dados e a adequação na abordagem dos participantes.

No primeiro contato com os participantes, foi apresentado o objetivo do estudo e solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas

tiveram duração média de 40 minutos e foram gravadas em mídia digital com a aquiescência dos entrevistados.

À medida que as entrevistas foram realizadas, as informações foram sendo transcritas para uma análise preliminar e identificação da sua saturação⁽³⁰⁾. Os dados foram submetidos à Análise de Conteúdo, modalidade Temática, por trilha, que é o processo feito a partir das pistas dadas pelos achados, levando à construção de categorias. O contrário desse processo é chamado análise por caixas, onde os dados são distribuídos em focos analíticos pré-determinados. Nesse processo, foram cumpridas as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação⁽³¹⁾. Para auxiliar nesta fase, utilizou-se o *software WebQDA 2016* para armazenamento e codificação de dados. O *WebQDA* foi uma ferramenta que otimizou a codificação dos dados ao permitir alimentar o sistema com as transcrições das entrevistas. Essas foram dispostas nas “fontes internas” do *software*, onde cada fonte representou o documento primário de cada entrevista transcrita. Os recursos dessa ferramenta possibilitaram a criação de códigos que indicaram as unidades de análise. Após a definição das fontes, foram criados os “códigos árvores”, assim denominados por permitirem ramificações. Cada código árvore foi utilizado para representar uma categoria e suas ramificações representaram as subcategorias, identificando os fragmentos de frases, palavras ou frases que ilustraram os códigos criados e representaram as citações de falas dos participantes. Dessa maneira, o desenvolvimento analítico gerou duas categorias centrais, sendo uma delas dividida em duas subcategorias.

Para a apresentação dos dados, foram criados códigos referentes a cada participante. Na elaboração desses códigos, foi atribuída a primeira letra do cargo que o enfermeiro desempenha na instituição, numerando-a conforme a ordem de transcrição. Dessa forma, agruparam-se os enfermeiros vinculados à Diretoria de Enfermagem com o código “D” (D1 a D5); aos chefes de unidades, foi atribuído o código o “C” (C1 a C8); aos líderes, o código “L” (L1 a L7) e, aos supervisores, o código “S” (S1 a S16).

A investigação foi desenvolvida respeitando a legislação brasileira para pesquisas com seres humanos e obteve parecer favorável por comitê de ética em pesquisa da instituição com protocolo CAAE nº 54854716.9.0000.5078.

Resultados

Tornaram-se participantes do estudo 36 enfermeiros, dos quais 33 são mulheres e três, homens. Na Tabela 1, ilustraram-se dados que permitem compreender um perfil mais detalhado dessas pessoas.

No que se refere ao nível de formação dos 36 enfermeiros, um (2,8%) é graduado, 19 (52,8%) são especialistas, 13 (36,1%) são mestres, dois (5,5%) são doutores e um (2,8%) é pós-doutor. Entre os especialistas, quatro fazem mestrado e, entre os mestres, cinco fazem doutorado.

Os dados oriundos das entrevistas individuais após serem analisados geraram duas categorias temáticas que serão apresentadas na Figura 1.

A categoria 1, "Quem vai ocupar o meu lugar?", expressa a tomada de consciência do grupo de enfermeiros diante das questões referentes à sucessão de lideranças em Enfermagem no hospital. Essa é uma preocupação da maioria, independentemente do cargo que ocupa. Nesse estrato, ainda são exploradas as reflexões relativas às características da instituição no que se refere à aproximação da saída de enfermeiros que ocupam cargos de chefia e precisam ser substituídos, bem como aponta a necessidade de preparar pessoas para dar continuidade ao serviço e à rotina do hospital, conforme ilustrado na Figura 2.

A categoria 2 refere-se ao "Potencial e abertura para planejar a sucessão de liderança em

Enfermagem" e reflete a perspectiva dos enfermeiros para se dedicarem ao planejamento de sucessão de lideranças.

Desta segunda categoria, emergiram duas subcategorias.

A subcategoria 2.1, "A liderança de Enfermagem no hospital daqui a cinco anos", mostra como os enfermeiros projetaram suas perspectivas para os próximos anos, indicando certa esperança nos possíveis sucessores, haja vista o preparo dos profissionais e seu potencial para a liderança.

A segunda subcategoria 2.2, "Fortalezas para a implementação de um plano de sucessão de lideranças", demonstra a disponibilidade dos enfermeiros para elaborar um plano dessa natureza para a instituição. Os dados encontram-se ilustrados na Figura 3.

Tabela 1 - Caracterização dos enfermeiros participantes do estudo quanto à geração que representam, hierarquia de ocupação e experiência em liderança. Região Centro-Oeste, Brasil, 2016 (n= 36)

Características	N Diretores (05)	N Chefes (08)	N Líderes (07)	N Supervisores (16)	N Total (36)	%
Geração						
Y*			01	10	11	30,5
X†	02	05	05	05	17	47,2
Baby Boomers‡	03	03	01	01	08	22,2
Cargo de atuação						
Diretoria	05				05	2,8%
Chefe de Unidade		08			08	22,2%
Líder de clínica			07		07	19,4%
Supervisor de clínica				16	16	44,4%
Fez curso específico sobre Liderança						
Sim	02	04	03	02	11	30,6%
Não	03	04	04	14	25	69,4%
Teve alguma orientação sobre liderança para exercer a função						
Sim	03		03	09	15	41,7%
Não	02	08	04	07	21	58,3%

*Y = Geração Y/Millennium (1981 a 2000); †X = Geração X (1965 a 1980); ‡Baby Boomers = Baby Boomers (1946 a 1964)

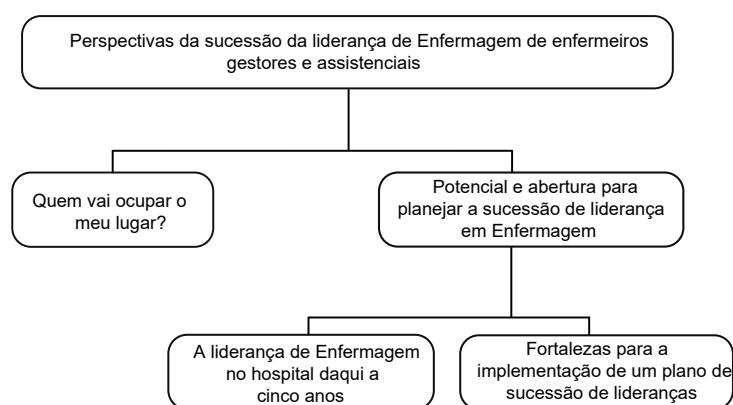


Figura 1 - Categorias e subcategorias sobre as perspectivas da, ucessão de liderança de Enfermagem de enfermeiros gestores e assistenciais. Região Centro-Oeste, Brasil, 2016

Quem vai ocupar o meu lugar?
<p>Tanto eu, quanto outras lideranças da Enfermagem estamos próximas de aposentar, são só mais cinco anos, nós sentamos e conversamos sobre isso, como que vai ser, quem irá nos substituir quem você vai colocar na liderança? (D1)</p> <p>Desde o início, quando formei uma equipe, eu queria trabalhar com pessoas novas, eu já conhecia algumas pessoas, e eu já pensava que meus dias dentro da instituição estavam contados, assim, eu pensei que eu precisava de pessoas para dar continuidade no serviço, eu só plantei a semente, ela precisa se frutificar e dar bons frutos, então, eu tinha essa preocupação de ter uma equipe nova. (D4)</p> <p>Sem dúvidas, é uma preocupação de todas nós. É bem informal essa conversa, uma conversa corriqueira, quando precisa mudar alguém de lugar, quando precisa ir algum para lugares-chaves, sabe, não existe uma formalidade neste sentido, a gente conversa de como vai ser, mas é uma interrogação na nossa cabeça. (C1)</p> <p>Em vários momentos, a minha chefia imediata chega e faz apontamento diretos, você vai me substituir. (C4)</p> <p>Eu percebo que sim, temos nossa chefe de Enfermagem, que é uma líder nata, quando chega alguém nova, ela diz assim: “você vai ser nosso sucessor”, ela tem muito essa preocupação. (C8)</p> <p>Eu converso muito com os meninos, pois eu quero que eles deem seguimento, eu tenho ciúmes do serviço. Para ele ficar em boas mãos, então, todos que têm que querer isso. (D4)</p> <p>O construído não pode ser descartado, então, quando alguém vai aposentar, há uma preocupação com quem vai substituir o lugar daquela pessoa, agora, preparar uma pessoa para estar assumindo, nós não temos essa hierarquia de fazer isso aqui, eu nunca vi, até por causa do dimensionamento mesmo. (L7)</p>

Figura 2 - Narrativas dos enfermeiros relativas à categoria 1 sobre a ocupação da função de liderança no hospital. Região Centro-Oeste, Brasil, 2016

Potencial e abertura para planejar a sucessão de liderança em Enfermagem	
A liderança de Enfermagem no hospital daqui a cinco anos	<p>Acho que vai ter uma grande demanda de aposentadoria, tivemos muitas neste início de ano e, daqui a cinco anos, deve ser maior, inclusive, eu estarei neste grupo! Essa turma do meu grupo, entramos no serviço público em 90, estaremos aposentados daqui a cinco anos ou até menos e vocês assumirão e a perspectiva é boa, desde que tenha compromisso com a instituição, pelo menos, conhecimento, vocês estão tendo, conhecimento aliado com compromisso seria o ideal. (D5)</p> <p>Eu vejo como um ponto muito positivo, algumas pessoas vão ter que aposentar compulsoriamente e essa sucessão vai ter que acontecer elas querendo ou não. (C4)</p> <p>Acho que tem que ter uma renovação na equipe de Enfermagem total, com treinamento e cursos, tem que ter muito treinamento para levar adiante um hospital grande. (S13)</p> <p>Eu tenho certeza que teremos ótimas enfermeiras, muito capacitadas na liderança, eu acho que tem muita gente com potencial. (D2)</p> <p>Eu vejo com boa perspectiva, estão entrando muitas pessoas novas com um perfil muito bom. (D1)</p> <p>Hoje é bonito pensar, nós temos um grupo de doutoras em Enfermagem com uma qualificação maior e melhor, com uma profissionalização mais eficaz, com essa capacidade de transmitir, de planejar, de liderar. Eu acredito muito que isso vai dar frutos sim, eu quero ver essa Enfermagem de cinco anos para frente totalmente diferente aqui dentro, pelo compromisso desses doutores que estão se formando aqui dentro e são os profissionais que vão nos substituir. (C5)</p> <p>Acho que tem que mudar, acho que muita coisa melhora quando a gente vê uma nova pessoa regendo esse meio, acho que tem que mudar, não que precise mudar todo mundo, mas tem algumas pessoas que estão há muito tempo na liderança. (S1)</p>
Fortalezas para a implementação de um plano de sucessão de lideranças	<p>Se pensarmos de forma sistematizada, podemos ter líderes mais bem formados. (S14)</p> <p>Eu acho que é necessário pensar porque senão iremos enfrentar problemas muito sérios daqui a alguns anos. (S6)</p> <p>Acho que sim, acho que deve fazer isso porque ser líder, hoje, mudou a visão, antigamente, era assim, você mandou e pronto, mas, hoje, não, para ser líder, você tem que ter capacidade para liderar, ser exemplo, ter uma visão geral do mundo, mudou muito. Se desenvolver esse projeto aqui, o hospital tem muito a ganhar. (L2)</p> <p>Temos várias ferramentas para isso, estamos com quadro de mestres, doutores, pós-doutores, temos uma aproximação com a universidade, nós encontramos disponibilidade dos professores da universidade, encontramos as portas abertas. Tem que ter boa vontade e estou notando que a boa vontade existe. (L3)</p> <p>Vejo que todos são abertos às mudanças também, e todo mundo quer o melhor para o futuro do hospital, até os que estão na gestão, eles querem o melhor também. (S11)</p> <p>Para a Enfermagem, é imprescindível pensar nisso, é como se vocês estivessem acendendo uma luzinha lá e dizendo que nós podemos sair, que está preparado o terreno e isso é importantíssimo. Não podemos perder o que conquistamos, a partir do momento que eu vejo que vai continuar e que vai aparecer esse planejamento e que não vou ter esse temor de que amanhã, quando eu sair, que já está pronto, está preparado. (D1)</p> <p>Esse trabalho que você está fazendo já vai abrindo mais a nossa consciência e a nossa preocupação. Se vocês contribuírem para que haja um modelo, então, vai ficar aí uma construção, porque isto está acontecendo agora conosco. Se a gente puder deixar este produto para todo mundo, como orientação, será bom demais porque eu acredito na nossa profissão, eu acredito na Enfermagem, eu acredito no poder da liderança de quem está aqui dentro. (C5)</p>

Figura 3 - Narrativas dos enfermeiros relativas à categoria 2 e respectivas subcategorias quanto ao planejamento de sucessão de lideranças no hospital. Região Centro-Oeste, Brasil, 2016

Discussão

O perfil dos participantes reflete a convivência de três gerações de enfermeiros atuando em conjunto no hospital, apontando um quadro semelhante ao que descreve a literatura⁽²²⁻²³⁾. Os representantes da geração *Baby Boomers* e da geração X totalizam 69,4% do conjunto dos participantes do estudo. A maior parte desse conjunto (52,7%) ocupa os cargos mais altos de gestão, indicando possibilidades de aposentadoria em curto e médio prazos. Esse cenário alerta para a necessidade de preparo de novas lideranças para o suprimento adequado de líderes qualificados e futuros gestores de Enfermagem^(16-17,19).

A maioria dos representantes da geração X (12), por já desempenhar função de gestão, pode favorecer o desenvolvimento de lideranças no hospital. Estes profissionais podem tanto se comprometer com seu aperfeiçoamento na liderança como podem ser possíveis mentores dos profissionais mais jovens (geração Y).

A qualificação dos participantes mostra uma tendência de busca pelo aperfeiçoamento profissional já que, dos nove profissionais que são mestrands ou doutorandos, a maior parte é da geração Y. O fato de o hospital universitário facilitar a proximidade com os cursos de pós-graduação *stricto sensu* na universidade parece estimular a busca por melhor qualificação, mesmo que a maioria ainda seja de especialistas (52,8%). Esse grupo de profissionais agrega à instituição um poderoso capital intelectual e imprime na cultura organizacional valores para a formação permanente que devem potencializar o crescimento institucional⁽²³⁾. Por essa razão, a convivência dessa geração com as demais requer estratégias institucionais e relacionais para ser aproveitada em sua potência, somando e não destacando as diferenças.

A capacitação específica para o exercício da liderança não está diretamente relacionada com cargos de gestão assumidos. Os enfermeiros que ocupam os maiores cargos de gestão não fizeram nenhum curso específico sobre liderança. Essa não é uma realidade apenas do Brasil. Pesquisa realizada nos Estados Unidos⁽¹⁰⁾ destacou que os líderes de Enfermagem, geralmente, são promovidos com base em seus conhecimentos clínicos e eficácia de suas ações e não por terem educação formal sobre liderança.

Da mesma forma, destaca-se o fato de a maioria dos participantes (58,3%) não ter recebido orientação referente à liderança ao assumir seus cargos. Esse dado revela que a colaboração nas passagens entre os cargos não parece ser uma preocupação formal na instituição. Apesar dos avanços e das evidências dos estudos sobre liderança, essa ainda não é vista como uma competência a ser desenvolvida^(11-12,20). Na prática, é considerada como uma característica "nata" e, por essa razão, é pouco valorizada como algo a ser aprendido. Em organizações que têm o PS implementado, a colaboração é um ponto-chave e parte da cultura organizacional⁽²⁰⁾. A conscientização dos enfermeiros assistenciais e gestores sobre a importância de

comunicação efetiva e verdadeiro espírito de colaboração é um aspecto fundamental em organizações que valorizam o trabalho intergerações de enfermeiros^(3,11,16).

Os dados do perfil profissiográfico e da experiência de liderança dos enfermeiros apontam para um cenário institucional em situação de iminentes mudanças nos cargos de gestão ocupados por estes profissionais. Isso sinaliza um alerta de que é necessária atenção para superar as dificuldades das perdas daqueles com muita experiência, ao mesmo tempo em que indica a necessidade de formar novas lideranças. As falas indicam, ainda, que é possível aproveitar essa fase de transição para preparar uma nova geração de líderes para o hospital, como se verá a seguir.

Os dados que ilustram a primeira categoria, "Quem vai ocupar o meu lugar?", retratam o sentimento de preocupação com o futuro, de não se perder o que foi construído, sobretudo, para preservar o que foi conquistado por cada enfermeiro mais experiente, como se pudesse manter vivos seus esforços e dedicação pessoal no trabalho quando se aposentar.

Embora o hospital não tenha um plano de sucessão, verificaram-se, nas falas desses enfermeiros, ações explícitas no sentido de irem mapeando o potencial dos enfermeiros para a possível substituição dos seus cargos, inclusive, por indicações diretas. Essas indicações, de alguma forma, transferem, aos mais jovens, uma responsabilidade de manter as conquistas que os mais experientes conseguiram ao longo dos anos. Também trazem a carga de se tentar preservar suas histórias de vida de trabalho no hospital, deixando suas marcas pessoais.

Nesse sentido, destacam-se falas que expressam a preocupação em se proteger o patrimônio que a Enfermagem construiu no âmbito institucional: "eu quero que eles deem seguimento, eu tenho ciúmes do serviço. Para ele ficar em boas mãos, então, todos que têm que querer issoeu só plantei a semente, ela precisa se frutificar e dar bons frutos, então, eu tinha essa preocupação de ter uma equipe nova" (D4). Quando se referem ainda que "O construído não pode ser descartado" (L7), traz-se uma carga afetiva pelo tempo vivido à frente do cargo, mostrando a preocupação da continuidade e da preservação do que foi construído ao longo de suas vidas profissionais, como se os mais jovens pudessem manter vivos seus feitos e o seu esforço.

A perspectiva desses profissionais é a de quem está na gestão da Enfermagem e carrega o peso dessa função, embora não se leve em consideração o que pensam os que poderiam ser seus sucessores. Estudo⁽³⁾ que discutiu as percepções de enfermeiros de cuidados diretos sobre as competências necessárias para a liderança mostrou o quão importante é o processo de escuta mútua entre quem ocupa cargos de liderança e quem está na linha de frente do cuidado. Na sua conclusão, o estudo deixa clara a importância de fortalecer a comunicação entre esses profissionais para compreender melhor o potencial de colaboração e reconhecimento das necessidades dos profissionais para um melhor desempenho.

A experiência na prática, no contexto da universidade, tem mostrado que a preparação de novos líderes é um processo carregado de sentimentos e valores pessoais. Esses, muitas vezes, interferem positiva ou negativamente na transição de papéis, particularmente, pelo que cada geração carrega em suas características, valores, crenças e atitudes⁽²²⁾. Por essa razão, compreender, com profundidade, como acontecem esses processos pode ajudar na preservação de um patrimônio intelectual inestimável.

A essência dessa primeira categoria remonta a ideia de que os enfermeiros mais experientes se preocupam com quem irá ocupar os seus lugares e se esta pessoa conseguirá manter o que foi conquistado durante toda uma vida de trabalho. Enfermeiros representantes da geração *Baby Boomers*, particularmente, são profissionais com senso de pertencimento ao seu local de trabalho, defendem a instituição, têm orgulho de seus feitos e da sua própria trajetória⁽²²⁾.

Nesse sentido, os participantes do estudo, diante dos questionamentos sobre a sucessão de lideranças, vislumbram que é necessário preparar as pessoas para dar continuidade ao que foi edificado. Assim, o contingente de profissionais da geração Y poderia contar com a experiência daqueles da geração *Baby Boomers* e da geração X para a sua formação nos próximos anos. Estudos feitos sobre os efeitos de programas de desenvolvimento de lideranças apontam vantagens desse processo e, ainda, reforçam a importância dos mais jovens conhecerem como os mais experientes trabalham e resolvem problemas, embora esses momentos ainda sejam limitados pela própria falta de oportunidades^(6,8,10-11).

Os dados relativos ao quadro 2, que ilustram a segunda categoria, "Potencial e abertura para planejar a sucessão de liderança em Enfermagem", foram organizados por meio de duas subcategorias.

A primeira delas, "A liderança de Enfermagem no hospital daqui a cinco anos", mostra a perspectiva dos enfermeiros relacionadas à sucessão de lideranças em médio prazo. Estas estão ligadas diretamente à possibilidade de renovação do quadro dos líderes atuais da instituição, em função da proximidade das aposentadorias daqueles mais experientes.

Pesquisa destaca a importância de se fazer uma análise anual das lacunas de liderança em Enfermagem nas instituições, o que possibilita a identificação das vagas previsíveis com base em promoções projetadas em aposentadorias e em possíveis sucessores para assumirem essas vagas⁽³²⁾.

As falas que ilustram a categoria, de modo geral, trazem uma expectativa positiva para a liderança de Enfermagem do hospital nos próximos cinco anos. Entre os aspectos que parecem favorecer futuras e promissoras mudanças está a identificação do potencial do grupo mais jovem e a sua formação, tendo em vista que muitos enfermeiros da geração Y são mestres ou doutores ou ainda estão se qualificando.

Nesse sentido, também foi vislumbrada essa preocupação expressa na fala dos enfermeiros de que a substituição dos líderes seja feita considerando as possibilidades de formação de novos enfermeiros para a gestão e liderança. Estudos⁽¹⁵⁻¹⁷⁾ apontam que a manutenção do capital intelectual interno de líderes possibilita a identificação de enfermeiros de alto potencial em todos os níveis organizacionais para fornecer desenvolvimento formal de liderança. A identificação de líderes de alto potencial e seu desenvolvimento estratégico podem ajudar a garantir um conjunto adequado de sucessores⁽³²⁾.

Os dados apontam também para uma possível renovação de pessoas nos cargos que, há muito tempo, são ocupados pelos mesmos profissionais. Essa ideia é acompanhada da perspectiva de melhora para a liderança na instituição devido à expectativa depositada nos enfermeiros da geração X que já atuam no hospital e da nova geração de enfermeiros da geração Y. Porém, é importante considerar que, mais do que renovar o grupo de profissionais, é desejável o seu preparo, conforme sinalizam algumas falas.

Nesse sentido, destaca-se que estudos internacionais^(6,11,20,23,32-34) apontam a necessidade de desenvolvimento de uma nova geração de enfermeiros líderes que seja baseado em referenciais e metodologias mais robustas e inovadoras. Esses referenciais e metodologias, de modo geral, têm forte influência dos princípios da liderança transformacional. Esses mobilizam nos líderes, entre outros aspectos, melhores habilidades em comunicação para a produção de relações mais igualitárias no contexto organizacional, facilitando o processamento de mudanças e o alcance de resultados mais satisfatórios para todos⁽²⁻³⁾. Exemplos de iniciativas exitosas de formação de enfermeiros, nesse sentido, podem ser encontrados nos Estados Unidos da América, por exemplo, em diversos cursos de mestrado em liderança e gestão.

Assim como sinalizam os dados deste estudo, uma pesquisa aponta que os profissionais da geração Y assumirão as posições de liderança nas próximas décadas⁽³²⁾. Por essa razão, identificar o capital intelectual interno de alto potencial é fundamental para o sucesso do planejamento de sucessão em Enfermagem^(8,10,18,33-36). Esse passo é um dos elementos para se pensar um planejamento de sucessão que, entre outros aspectos, também inclua estratégias de retenção dos profissionais nos serviços e desenvolvimento de programas de orientação para a liderança. Além disso, para ser eficaz, é o próprio sistema implantado que revela, forma e sustenta o planejamento da sucessão de líderes, tornando-o parte da sua cultura organizacional⁽³⁷⁾.

Na segunda subcategoria, "Fortalezas para a implementação de um plano de sucessão de lideranças", foram compilados os dados que remontam a ideia de que é possível e necessário começar a organizar esse planejamento em nível institucional.

Um plano de sucessão deve ser capaz de desenvolver um sistema de liderança com valores baseados em

princípios a serem alcançados por profissionais com abertura para mudanças e visão, coragem para inovar e humildade para aprender continuamente, visto ser este o desafio do líder do futuro⁽²⁾.

Os dados apontam uma perspectiva positiva dos enfermeiros com relação à possível implantação de um PS no hospital, fundamentado na percepção de que há abertura da instituição e dos enfermeiros gestores e assistenciais para essa mudança. O apoio dos gestores de Enfermagem e a integração do PS ao planejamento estratégico da instituição é necessário para que ele seja bem-sucedido⁽³⁴⁾. Uma cultura organizacional de encorajamento, de desenvolvimento de liderança e sucessão é essencial para a modelagem de novos papéis⁽³⁸⁾.

Os enfermeiros destacaram o PS como uma conduta necessária para sistematizar ações isoladas feitas por uma ou outra pessoa. Além disso, consideram que ele pode contribuir para uma melhor formação e capacitação de líderes, promover mudanças positivas e a continuidade da liderança na instituição.

O planejamento de sucessão e o desenvolvimento de liderança possibilitam a formação de um quadro de enfermeiros capacitados para serem possíveis sucessores, permitindo, assim, a continuidade da liderança^(13,21,32-33). Também melhora o ambiente de trabalho, a assistência ao paciente e a satisfação dos enfermeiros^(3,17,32,37), sendo crucial para o futuro da profissão de Enfermagem⁽³⁴⁾. Na conclusão de uma investigação realizada nos Estados Unidos, os autores destacam que "o caminho é claro: a competência de liderança da enfermeira influencia a satisfação no trabalho e torna os ambientes de trabalho saudáveis, o que, por sua vez, influencia na melhor maneira de obter resultados positivos junto aos clientes"⁽³⁾.

Uma das falas destaca a crença de uma enfermeira no futuro e na necessidade de sistematizar um planejamento de sucessão para o hospital. Essa narrativa reportou a um estudo recente cuja conclusão reflexiva foi: "A contribuição mais significativa que os líderes podem oferecer para o futuro da enfermagem é desenvolver seus sucessores"⁽¹⁰⁾.

Assim, o PS deve contribuir para a formação e desenvolvimento de competências e habilidades necessárias à função de líderes em Enfermagem capacitados para atuarem em um contexto diversificado, complexo e de alta competitividade profissional e organizacional.

A pesquisa teve como limitação o fato de focalizar a realidade em um único cenário. Nesse sentido, recomenda-se que estudos futuros possam explorar outros contextos de serviços públicos e privados para melhor compreender as necessidades institucionais, as limitações e peculiaridades desse processo na preparação de novas lideranças.

Os aspectos desta pesquisa que avançam no conhecimento da temática e da Enfermagem relacionam-se ao fato de descrever uma proposta de vanguarda sobre a liderança em Enfermagem e de despertar a necessidade de desenvolver processos sistematizados de formação de novas lideranças em Enfermagem, que

podem potencializar o futuro da Enfermagem, preservando o legado de gerações de enfermeiros mais experientes. De igual forma, ressalta o potencial e a disposição dos jovens enfermeiros para implementar o PS.

Conclusão

Ao partir do objetivo de analisar a expectativa de enfermeiros acerca da sucessão de lideranças no contexto hospitalar, os achados do estudo sinalizam um cenário favorável para se pensar na implantação desse processo na instituição. Esse resultado é derivado de um diagnóstico positivo do perfil da liderança existente e da abertura dos profissionais para esse empreendimento.

Entre os resultados desta pesquisa, destaca-se um achado importante, pouco comum em estudos já publicados, que diz respeito aos sentimentos vividos pelos profissionais envolvidos nesse processo, quer sejam os mais experientes ou os mais jovens.

Embora fique clara a disposição do grupo estudado para empreender um projeto de sucessão de lideranças, fica evidente que esse é um processo que envolve uma dimensão emocional pouco estudada na literatura. Esse aspecto é crucial para o sucesso de um projeto dessa natureza, pois ele depende do estabelecimento de relações positivas entre as diversas gerações de profissionais envolvidas, entre outros aspectos.

Possivelmente, essa lacuna é decorrente do fato de que, embora o conhecimento produzido acerca do processo sucessório de lideranças em Enfermagem tenha avançando ao longo dos anos, a maior parte dos estudos focaliza, mais especificamente, os seus aspectos teórico-técnicos. Essa limitação também pode ser decorrente do fato de que não existem ainda estudos robustos que mostrem o impacto da implementação do processo sucessório de lideranças em Enfermagem e dos seus resultados nos indicadores institucionais.

A maior parte dos estudos ainda é de cunho teórico, traz bases teóricas e ferramentas para a sua implementação. Alguns estudos mostram bons resultados de projetos de desenvolvimento de liderança, contribuindo com boas ideias de como planejar, executar e avaliar tais projetos.

Ao se considerar a realidade brasileira, desconhecem-se estudos ou projetos que tratem de desenvolvimento de processos sucessórios de lideranças em Enfermagem em qualquer cenário na área de saúde. Nesse sentido, este estudo tem um caráter inovador por trazer o tema para a discussão e para instigar outras instituições e/ou outros pesquisadores a se dedicarem à temática. Acredita-se ser este um ponto inicial para o aprofundamento da sucessão de liderança em Enfermagem no Brasil e sensibilização da relevância do PS para favorecer o crescimento e ajudar a garantir o futuro da Enfermagem.

Vale destacar que os dados desta pesquisa viabilizaram, na instituição em que ocorreu o estudo, o desenvolvimento de um planejamento para a sucessão de lideranças, utilizando a investigação apreciativa como

método de pesquisa e condução do planejamento, cujos resultados estão sendo preparados para divulgação.

Referências

1. Taylor S, Youngs H. Leadership Succession: Future-proofing Pipelines. *J Deaf Stud Deaf Educ.* [Internet] 2018 [cited May 4 2018]; 123(1):71-81. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28927231>.
2. Drucker. P. O Líder do Futuro. 10. ed. São Paulo: Futura; 1999.
3. Ulrich B, Lavandero R, Early S. Leadership competence: perceptions of direct care nurses. *Nurse Leader.* [Internet] 2014 [cited Dec 10, 2017];12(3):47-9. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1541461214001165>.
4. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Santos BP, Reis VRSS, Ferreira VB. Leadership in nursing: from teaching to practice in a hospital environment. *Esc Anna Nery.* [Internet] 2017 [cited Dec 15, 2017]; 21(4):1-7. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v21n4/1414-8145-ean-2177-9465-EAN-2016-0276.pdf>.
5. Moore LW, Sublett C, Leahy C. Nurse managers' insights regarding their role highlight the need for practice changes. *Appl Nurs Res.* [Internet] 2016; [cited Dec 15, 2017] 30:98-103. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27091262>.
6. Dyess SM, Sherman RO, Pratt BA, Chiang-Hanisko L. Growing Nurse Leaders: Their Perspectives on Nursing Leadership and Today's Practice Environment. *Online J Issues Nurs.* [Internet] 2016; [cited Nov 14, 2017] 21(1):7. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27853273>.
7. Andrigue KCK, Trindade LL, Amestoy SC. Academic formation and permanent education: influences on leadership styles of nurses. *J Res: Fund Care.* [Internet] 2017 [cited Jan 1, 2018];9(4):971-7. Available from: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/5534/pdf>.
8. Scully NJ. Leadership in nursing: the importance of recognising inherent values and attributes to secure a positive future for the profession. *Collegian.* [Internet] 2015 [cited Nov 2017];22:439-44. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26775531>.
9. Carvalho AGF, Cunha ICKO, Balsanelli AP, Bernardes A. Authentic leadership and the personal and professional profile of nurses. *Acta Paul Enferm.* [Internet] 2016 [cited Mar 23, 2018];29(6):618-25. Available from: http://www.scielo.br/pdf/ape/v29n6/en_1982-0194-ape-29-06-0618.pdf.
10. West M, Smithgall L, Rosler G, Winn E. Evaluation of a nurse leadership development programme. *Nurs Manag.* [Internet] 2016 [cited Jan 10, 2018];22(10):26-31. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26927790>.
11. Denker AL, Sherman RO, Hutton-Woodland M, Brunell ML, Medina P. Florida nurse leader survey findings key leadership competencies, barriers to leadership, and succession planning needs. *J Nurs Adm.* [Internet] 2015 [cited Jan 24, 2018];45(7/8):404-10. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26133096>.
12. Rocha BS, Munari DB, Ribeiro LCM, Rego LG. Evidence in nursing leadership development through action research: an integrative review. *Rev Eletr Enferm.* [Internet]. 2017 [cited Apr 3, 2018];19:a41. Available from: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v19.46827>.
13. Titzer JL, Shirey MR. Nurse manager succession planning: a concept analysis. *Nurs Forum.* [Internet] 2013 [cited Jan 23, 2018];48(3):155-164. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23889194>.
14. Titzer JL, Phillips T, Tooley S, Hall N, Shirey MR. Nurse manager succession planning: synthesis of the evidence. *J Nurs Manage.* [Internet] 2013 [cited Dec 21, 2017];1(7):971-9. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24063504>.
15. Waxman KT, Delucas C. Succession planning: using simulation to develop nurse leaders for the future. *Nurse Leader.* [Internet] 2014 [cited Dec 14, 2017];12(5):24-8. [http://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(14\)00212-2/fulltext](http://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(14)00212-2/fulltext).
16. Doria H. Successful transition from staff nurse to nurse manager. *Nurse Leader.* [Internet] 2015 [cited Jan 22, 2018];3(1):78-81. Available from: [http://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(14\)00236-5/pdf](http://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(14)00236-5/pdf).
17. Phillips T, Evans JL, Tooley S, Shirey MR. Nurse manager succession planning: a cost-benefit analysis. *J Nurs Manage.* [Internet] 2017 [cited Feb 12, 2018];26(2):238-43. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29230903>.
18. Ramseur P, Fuchs MA, Edwards P, Humphreys J. The implementation of a structured nursing leadership development program for succession planning in a health system. *J Nurs Adm.* [Internet] 2018 [cited Mar 12, 2018];48(1):25-30. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29219907>.
19. Scholes J, Trapani J. Succession planning: a case for revisiting the process in critical care. *Nurs Crit Care.* [Internet] 2017 [cited Jan 12, 2018];22(4) 193-4. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28632976>.
20. Fray B, Sherman RO. Best practices for nurse leaders: succession planning. *Prof Case Manage.* [Internet] 2017 [cited Feb 10, 2018];22(2):88-94. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28141760>.
21. Nelsey L, Brownie S. Effective leadership, teamwork and mentoring - Essential elements in promoting generational cohesion in the nursing workforce and retaining nurses. *Collegian.* [Internet] 2012 [cited Dec 21, 2017];19(4):197-202. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23362605>.
22. Stevanin S, Palese A, Bressan V, Vehviläinen-Julkunen K, Kvist T. Workplace-related generational characteristics of nurses: A mixed-method systematic review. *J Adv Nurs.* [Internet] 2018 [cited Apr 10, 2018]; Feb 9. doi: 10.1111/jan.13538. [Epub ahead of print] Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jan.13538>

23. Auerbach DI, Buerhaus PI, Staiger DO. Millennials almost twice as likely to be registered nurses as baby boomers were. *Health Aff.* [Internet] 2017 [cited Dec 10, 2017];36(10):1804-7. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28971926>.
24. 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.* [Internet]. 2017 [cited Apr 16, 2018] ;51: e03206. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342017000100407&lng=en.
25. Silva DS, Bernardes A, Gabriel CS, Rocha FLR, Caldana G. The nurse's leadership within the context of emergency care services. *Rev Eletr Enferm.* [Internet]. 2014 [cited Jan 10, 2017];16(1):211-9. Available from: https://www.fen.ufg.br/fen_revista/v16/n1/pdf/v16n1a24.pdf.
26. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehrn MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade LL. Nurses' perception of the teaching-learning process of leadership. *Texto Contexto Enferm.* [Internet]. 2013 [cited Jul 24, 2017];22(2):468-75. Available from: http://www.scielo.br/pdf/tce/v22n2/en_v22n2a24.pdf.
27. Andrigue KCK, Trindade LL, Amestoy SC, Beck CLC. Situational leadership style adopted by nurses in the hospital field. *Rev Eletr Enferm.* [Internet]. 2016 [cited Mar 10, 2017];18:e1191. Available from: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/40551/22043>.
28. Tong A, Sainsbury P, Craig J. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *Int J Qual Health Care.* [Internet] 2007 [cited Nov 11, 2017];19(6):349-57. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17872937>.
29. Vinuto J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate aberto. *Temáticas.* [Internet] 2014 [Acesso 22 mar 22]; (44): 203-20. Available from: <https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/tematicas/article/view/2144>.
30. Minayo MCS. Sampling and saturation in qualitative research: consensuses and controversies. *Rev Pesq Qual.* [Internet] 2017 [cited Dec 22, 2017]; 5(7):1-12. Available from: <http://rpq.revista.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82/59>.
31. Bardin L. *Análise de conteúdo.* Portugal: Edições 70; 2011.
32. Titzer JL, Shirey MR, Hauck S. A nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes. *J Nurs Adm.* [Internet] 2014 [cited Nov 22, 2017];44(1):37-46. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24316617>.
33. Bernard N. Who's Next? Developing high potential nurse leaders for nurse executive roles. *Nurs Lead.* [Internet] 2014 [cited Jan 11, 2018];12(5):56-61. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1541461214000354>.
34. Webb T, Diamond -Well D, Jeffs T. Career Mapping for professional development and succession planning. *J Nurses Prof Dev.* [Internet] 2017 [cited Dec 20, 2017];33(1):25-32. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28059987>.
35. Stevanin S, Bressan V, Vehviläinen-Julkunen K, Pagani L, Poletti P, Kvist T. The multidimensional nursing generations questionnaire: development, reliability, and validity assessments. *J Nurs Manag.* [Internet] 2017 [cited Mar 12, 2018]; 25(4):287-96. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28164399>.
36. Laframboise LE. Making the case for succession planning: who's on deck in your organization? *Nurs Leadersh.* [Internet] 2011 [cited Nov 22, 2017];24(2):68-79. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21730770>.
37. Prestia AS, Dyess SM, Sherman RO. Planting seeds of succession. *Nurs Manage.* [Internet] 2014 [cited Nov 23, 2017];45(3):30-7. Available from: https://journals.lww.com/nursingmanagement/Citation/2014/03000/Planting_seeds_of_succession.7.aspx.
38. Jakubik LD, Eliades AB, Weese MM, Huth JJ. Mentoring practice and mentoring benefit 2: Mapping the future and career optimism - an overview and application to practice using mentoring activities. *Pediatr Nurs.* [Internet] 2016 [cited Nov 23, 2017];42(3):145-6. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27468518>.


Recebido: 23.07.2018

Aceito: 14.04.2019

Autor correspondente:

Denize Bouttelet Munari

E-mail: boutteletmunari@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-2225-770X>

Copyright © 2019 Revista Latino-Americana de Enfermagem

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Licença Creative Commons CC BY.

Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É a licença mais flexível de todas as licenças disponíveis. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.