

# Liderança carismática entre os profissionais de enfermagem: revisão integrativa

*Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review*

*Liderazgo carismático entre profesionales de enfermería: revisión integrativa*

**André Almeida de Moura<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0003-2990-5375

**Karen Yukari Hayashida<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0001-7429-9410

**Andrea Bernardes<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0002-9861-2050

**Ariane Cristina Barboza Zanetti<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0002-4458-3274

**Carmen Silvia Gabriel<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0003-2666-2849

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto-SP, Brasil.

## Como citar este artigo:

Moura AA, Hayashida KY, Bernardes A, Zanetti ACB, Gabriel CS. Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review. Rev Bras Enferm [Internet]. 2019;72(Suppl 1):315-20. [Thematic Issue: Work and Management in Nursing]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0743>

## Autor Correspondente:

André Almeida de Moura  
E-mail: [andalmo@usp.br](mailto:andalmo@usp.br)



**Submissão:** 18-10-2017

**Aprovação:** 25-05-2018

## RESUMO

**Objetivo:** Analisar o conhecimento produzido acerca da liderança carismática entre os profissionais de enfermagem. **Método:** Trata-se de uma revisão integrativa da literatura por meio de buscas nas seguintes bases de dados eletrônicas: LILACS, Pubmed, SCOPUS, *Web of Science* e CINAHL, sendo artigos publicados em inglês, português e espanhol, até o ano de 2016. **Resultados:** De um total de vinte e um artigos encontrados, foram selecionados três e divididos em duas categorias: estudo de validação de instrumento de liderança carismática e efeitos da liderança carismática no comportamento da iniciativa orientada dos seguidores. **Conclusão:** Ressalta-se que a liderança carismática é apontada como competência importante para profissionais da enfermagem e gera influências positivas nos seguidores, sobretudo em momentos de crise e de mudanças. Diante da relevância desse estilo de liderança, reforça-se a necessidade do desenvolvimento de mais estudos sobre a temática, tendo em vista a pequena quantidade de artigos encontrados.

**Descritores:** Liderança; Enfermagem; Administração de Serviços de Saúde; Administração de Recursos Humanos; Competência Profissional.

## ABSTRACT

**Objective:** Analyze the literature for knowledge about charismatic leadership among nursing professionals. **Method:** This is an integrative review of the literature that searched for studies published in English, Portuguese and Spanish until 2016 in the following electronic databases: LILACS, Pubmed, SCOPUS, *Web of Science*, and CINAHL. **Results:** Three studies were selected from a total of twenty-one studies; they were arranged in two categories: validation of a charismatic leadership instrument and effects of charismatic leadership on followers' initiative-oriented behavior. **Conclusion:** Charismatic leadership is considered an important skill for nursing professionals as they generate a positive influence on followers, especially in times of crisis and changes. Considering the relevance of this style of leadership, the need to develop further studies on this subject is reinforced, given the low number of studies found in the literature.

**Descriptors:** Leadership; Nursing; Health Services Administration; Personnel Management; Professional Competence.

## RESUMEN

**Objetivo:** Analizar el conocimiento producido sobre liderazgo carismático entre profesionales de enfermería. **Método:** Revisión integrativa de la literatura, habiéndose realizado búsquedas en las bases de datos electrónicas: LILACS, Pubmed, SCOPUS, *Web of Science* y CINAHL, consistente en artículos publicados en inglés, portugués y español, hasta el año 2016. **Resultados:** De un total de veintiún artículos encontrados, fueron seleccionados tres, y divididos en dos categorías: estudio de validación de instrumento de liderazgo carismático y efectos del liderazgo carismático en la conducta de la iniciativa-orientada de los seguidores. **Conclusión:** Cabe resaltar que el liderazgo carismático es considerado una competencia importante en profesionales de enfermería, y que genera influencia positiva a los seguidores, particularmente en momentos de crisis y de cambios. Ante la relevancia de este tipo de liderazgo, toma fuerza la necesidad de desarrollar más estudios sobre la temática, considerando la escasa cantidad de artículos encontrados.

**Descriptores:** Liderazgo; Enfermería; Administración de los Servicios de Salud; Administración de Personal; Competencia Profesional.

## INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, muitas mudanças têm ocorrido no cenário mundial, cujas origens são do âmbito socioeconômico, político, ético e filosófico. Além disso, as relações de trabalho também passaram por transformações e modificações de paradigmas. Emergiu, então, a necessidade de um conhecimento que tivesse uma visão mais ampliada e flexível, demandando que a formação de profissionais desenvolva novas competências, a exemplo da liderança<sup>(1-2)</sup>.

Sob essa mesma ótica, observa-se que o mercado de trabalho tem cobrado, cada vez mais, a prática de liderança dos profissionais de enfermagem<sup>(3)</sup>. Essa mesma liderança exercida por esses profissionais nas organizações de saúde está em processo de transição em que evolui de modelos mais rígidos e com rigorosa hierarquização para a adoção de modelos de liderança pautados na flexibilidade e democracia, possibilitando ambientes coletivos de discussão<sup>(4)</sup>. Tais mudanças têm exigido empreendedorismo dos profissionais, também características relacionais, tornando-os capazes de gerir o cuidado e exercer sua liderança, com a finalidade de qualificar a assistência e de estimular melhorias institucionais<sup>(5)</sup>.

Ao observar as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem de 2001, percebe-se a valorização da liderança como uma das competências gerais na formação desses profissionais. Essas diretrizes reforçam a importância de que a liderança do enfermeiro deve estar atrelada ao trabalho em equipe multiprofissional, bem como de que os profissionais de enfermagem sejam capazes de assumir posições de liderança, sempre se considerando o bem estar da comunidade<sup>(6)</sup>. A liderança abrange o compromisso, a responsabilidade, a empatia, os aspectos relacionados à tomada de decisões, a comunicação e a gestão de forma efetiva e eficaz. Corroborando essa perspectiva, enaltece-se que os alunos, ao realizarem o processo de ensino-aprendizagem, consolidado pelo aprendizado da liderança, apresentem maiores chances de sucesso e ascensão profissional<sup>(7)</sup>. Acresce-se, ainda, que as escolas de enfermagem devem, portanto, investir forças na formação de profissionais preparados para lidar com equipes, desempenhando a competência da liderança de forma eficiente e garantindo a qualidade do cuidado prestado ao cliente<sup>(8)</sup>.

Conceitua-se a liderança, no âmbito da enfermagem, como sendo a habilidade de influenciar a equipe, de maneira que os integrantes juntos consigam objetivos compartilhados, tendo como objetivo central o atendimento das necessidades de saúde dos pacientes e das suas famílias<sup>(9)</sup>. O bom líder é capaz de construir relações de confiança, pois está bem familiarizado com as habilidades e motivações da sua equipe, além de promover ambientes de trabalho mais saudáveis e que promovam a segurança do paciente e melhoraria na qualidade da assistência<sup>(10-11)</sup>. Ademais, mediante diferentes situações, os líderes devem adequar-se e identificar as melhores estratégias a serem implementadas com seu grupo, assim como analisar seus seguidores e o contexto no qual estão inseridos, criando meios para a produção do seu trabalho<sup>(12)</sup>.

Ainda sobre o perfil do líder na enfermagem, destaca-se que é incipiente o delineamento de características pessoais de líderes, da mesma forma que dos estilos de liderança utilizados por eles em seus distintos campos de atuação. Observam-se poucos

trabalhos nesta linha de pesquisa que demonstram resultados para contribuir com a área do conhecimento como foi evidenciado em um estudo de revisão integrativa sobre a liderança na enfermagem<sup>(13)</sup>.

Além disso, estudo acerca da liderança na enfermagem mostrou que os enfermeiros têm se utilizado de teorias de liderança para embasar suas pesquisas, mas ainda presente em uma pequena parcela, em uma pesquisa que analisou 57 estudos, apenas 12 (21,05%) utilizaram-se das teorias como referencial. Reforçando a ideia de que há uma fragilidade na fundamentação teórica dos enfermeiros no que diz a respeito à liderança, relaciona-se a pouca instrumentalização desse profissional para colocá-la em prática no seu local de trabalho e também a baixa valorização dessa competência na formação desses profissionais<sup>(1)</sup>.

Dada a flexibilidade da liderança, os líderes podem adotar muitos estilos diferentes de liderança e teorias, se necessário, pois enfermeiros são confrontados com situações diversas a cada dia, e nenhum estilo de liderança particular é adequado para todas as situações. O enfermeiro deve, portanto, ser flexível em seus estilos de liderança e adaptá-los a diferentes circunstâncias<sup>(14)</sup>.

Mediante os diversos estilos de liderança, vale destacar a liderança carismática, que tem como grande expoente o pesquisador Robert House, que enfoca os efeitos do líder nos valores, emoções, motivações e autoestima. O autor dedicou-se a formular um conjunto de hipóteses sobre as características e comportamentos dos líderes carismáticos, pois os mesmos se adaptam a distintas situações, da mesma forma como a eficácia alcançada nas funções praticadas<sup>(15)</sup>.

O líder carismático apresenta as seguintes características: elevada autoconfiança, domínio e convicção na integridade moral de suas crenças<sup>(15)</sup>. Outro ponto forte do líder carismático, apontado em estudo holandês, é a comunicação. Dentre os estilos de liderança, a carismática é a que apresentou maior correlação com uma comunicação efetiva<sup>(16)</sup>, além disso, os líderes carismáticos participam ativamente no sentido de colaborar no processo de melhorias do local de trabalho e, inclusive, exercem sua influência para isso<sup>(17)</sup>.

Estudo desenvolvido acerca de autoconceito, teoria implícita de liderança e preferências de lideranças pelos seguidores descreve que o líder carismático almeja grandes expectativas de desempenho, confia nas habilidades dos seus seguidores em alcançar os objetivos, assume o risco ao se opor ao *status quo* e enfatiza uma visão de identidade coletiva<sup>(18)</sup>.

## OBJETIVO

Identificar, na literatura nacional e internacional, estudos desenvolvidos acerca da liderança carismática da enfermagem na sua prática profissional.

## MÉTODO

### Aspectos éticos

Vale ressaltar que os aspectos éticos e os direitos de autoria foram respeitados e referenciaram-se os autores dos trabalhos utilizados. Em virtude da natureza bibliográfica da pesquisa, foi dispensada a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

## Desenho e período do estudo

O presente estudo trata-se de uma revisão integrativa da literatura, tal método possibilita a síntese de múltiplos estudos publicados e conclusões gerais acerca de um determinado foco de estudo. Além disso, cabe ressaltar que esse tipo de revisão utiliza a metodologia, a teoria ou as evidências de estudos distintos cujos desenhos de pesquisas são variados<sup>(19)</sup>. Os períodos de coleta, fichamento e análise dos dados transcorreram entre os meses de março e agosto de 2017.

## População ou amostra; critérios de inclusão e exclusão

Para seleção dos artigos, utilizaram-se as bases de dados eletrônicas LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), National Library of Medicine PubMed, SCOPUS (SciVerse Scopus), Web of Science e CINAHL (Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature). Os descritores utilizados foram: descritores controlados do DeCS (liderança; enfermagem), MeSH (leadership, nursing) e não controlados (liderança carismática e o termo correspondente em inglês *charismatic leadership*). O operador lógico booleano "AND" foi adotado para cruzar os termos, visando obter maior número de artigos possível para responder à pergunta norteadora.

Incluíram-se artigos publicados em inglês, português e espanhol. Não foi estabelecido o ano inicial de busca, mas foi estabelecido como prazo final de coleta o ano de 2016, com o objetivo de encontrar o maior número possível de artigos sobre o tema. Já, como critérios de exclusão, as teses, dissertações, artigos de opinião e editoriais.

## Protocolo do estudo

O desenvolvimento da presente revisão utilizou seis etapas, sendo elas: 1) escolha da pergunta que norteou a revisão; 2) determinação dos critérios de inclusão e exclusão e, na literatura, realizar a busca; 3) estabelecimento das informações a serem extraídas e categorizadas; 4) avaliação dos trabalhos selecionados para a revisão; 5) interpretação dos resultados; e 6) descrição da síntese do conhecimento produzido<sup>(20-21)</sup>.

Na etapa seguinte, classificaram-se os artigos conforme os seus níveis de evidência: nível I - evidência decorrente de revisão sistemática, metanálise, ou artigos oriundos de diretrizes de todos os Ensaio Clínicos Randomizados Controlados – ECRC; II - evidência obtida por meio de um ou mais ECRC, com um bom delineamento; III - evidência de origem de estudos controlados sem randomização; IV - evidência de pesquisas de caso-controle bem desenhada ou coorte; V - evidência decorrente de uma revisão sistemática de trabalhos qualitativos e descritivos; VI - evidência que é resultado de um único estudo descritivo ou qualitativo; e o nível VII que compreende a evidência da opinião de *expertises* e/ou relatórios decorrentes de comitês de especialistas<sup>(22)</sup>.

A pergunta norteadora foi: Qual é o conhecimento identificado, na literatura nacional e internacional, acerca da liderança carismática, tendo em vista os profissionais de enfermagem?

## Análise dos resultados e estatística

A análise dos dados foi descritiva, com base no protocolo supracitado, o que possibilita ao leitor a avaliação da aplicabilidade

da revisão integrativa realizada. Ademais, com base na literatura existente sobre o tema, foram discutidos os resultados encontrados, de forma a identificar as contribuições positivas para as práticas de enfermagem relacionadas, principalmente, à gestão e gerenciamento dos serviços de enfermagem.

## RESULTADOS

No primeiro momento, a busca inicial obteve 21 trabalhos. Destes, após a leitura dos resumos e avaliação dos critérios de inclusão e exclusão, foram retirados doze artigos por não atenderem aos critérios e seis artigos por se repetirem nas bases de dados. Sendo assim, obteve-se um total de três artigos que responderam à questão norteadora da pesquisa. O Quadro 1 ilustra a busca realizada, enquanto o Quadro 2 representa a síntese dos artigos selecionados.

**Quadro 1** – Resultado das buscas nas bases de dados, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil, 2016

| Base de dados  | Descritores utilizados                             | Encontrados | Excluídos (repetidos e/ou não atendiam aos critérios) | Selecionados |
|----------------|--|-------------|---|--------------|
| LILACS         | Liderança AND Enfermagem AND Liderança carismática | 1           | 0   | 1            |
| Pubmed         | Leadership AND Nursing AND Charismatic leadership  | 3           | 3   | 0            |
| Scopus         | Leadership AND Nursing AND Charismatic leadership  | 4           | 3   | 1            |
| Web of Science | Leadership AND Nursing AND Charismatic leadership  | 11          | 10  | 1            |
| CINAHL         | Leadership AND Nursing AND Charismatic leadership  | 2           | 2   | 0            |
| Total          |  | 21          | 18  | 3            |

Os três artigos foram estudos do tipo descritivo, nível VI de evidência, e a produção destes ocorreram entre os anos de 2008 e 2013. Em dois estudos, o foco foram os enfermeiros, entretanto, havia, na amostra desses trabalhos, profissionais de outras áreas (médicos e técnicos de medicina). Já a pesquisa realizada no Brasil abordou apenas a equipe de enfermagem. Observa-se que a pesquisa voltada à temática, apesar de despertar interesse de pesquisadores da área de enfermagem em outros países, é ainda incipiente no cenário mundial.

**Quadro 2** – Caracterização dos artigos segundo periódico, ano de publicação, país do estudo, profissionais envolvidos e tipo de estudo/nível de evidência, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil, 2016

| Periódico                     | Ano  | País do estudo | Profissionais de enfermagem envolvidos/(número de sujeitos)        | Tipo de estudo/ Nível de evidência | Desfecho  |
|-------------------------------|------|----------------|--|------------------------------------|---|
| Acta Paulista de Enfermagem   | 2013 | Brasil         | Equipe de enfermagem/(211)   | Descritivo VI                      | A Escala de Liderança Carismática Socializada foi validada na versão traduzida e adaptada para aplicação no contexto hospitalar <sup>(15)</sup> . |
| HealthMED                     | 2012 | Turquia        | Enfermeiros (as)/(297)   | Descritivo VI                      | Houve relação significativa entre a liderança carismática e o comportamento orientado pela iniciativa dos seguidores <sup>(23)</sup> .            |
| Health Care Management Review | 2008 | Alemanha       | Enfermeiros (as)/ (543 profissionais, incluindo médico na amostra) | Descritivo VI                      | Encontrou-se uma relação significativa e positiva entre liderança carismática e comportamento orientado à iniciativa <sup>(24)</sup> .            |

Para fins de análise e discussões dos artigos identificados, foram criadas duas categorias: Estudo de validação de instrumento de liderança carismática e Efeitos da liderança carismática no comportamento da iniciativa orientada dos seguidores.

## DISCUSSÃO

### Estudo de validação de instrumento de liderança carismática

Dentre os artigos sobre liderança carismática, encontrou-se o estudo de adaptação da escala *Charismatic Leadership Socialized Scale* à cultura brasileira, bem como a análise das propriedades psicométricas da versão traduzida e adaptada. A respectiva escala é composta de 143 itens destinados a medir a Liderança Carismática Instrumental e a dimensão de Compromisso e Satisfação, Motivação e Eficácia da Equipe. Nessa escala, os 124 primeiros itens avaliam os comportamentos do gestor e os outros 19 itens correlacionam as ações da equipe segundo as dimensões: compromisso, satisfação, motivação e eficácia<sup>(15)</sup>.

Para tanto, o instrumento foi traduzido para o português por dois tradutores brasileiros, adaptado e aplicado ao público-alvo, sendo posteriormente estabelecidas as principais características psicométricas após a autorização do autor. Participaram 211 profissionais de enfermagem de um hospital público, que deveriam estar subordinados a um enfermeiro gestor de uma unidade e/ou turno. Observou-se que, para Escala de Liderança Carismática, os participantes destacaram a autoconfiança, determinação, modelagem papel e integridade como características mais relevantes da liderança dos enfermeiros gestores. Nos itens da Liderança instrumental, apresentaram maior pontuação, nas subescalas, a orientação da equipe e o esclarecimento do papel. Ao final, após análises estatísticas (Varimax e índice de Cronbach) para verificar se o instrumento era confiável, constatou-se que houve boa consistência interna dos itens e valores muito próximos aos obtidos pelo autor original da escala, justificando, dessa maneira, a utilidade dessa escala adaptada para o contexto hospitalar<sup>(15)</sup>.

Estudo acerca de validação indica que esse processo é uma importante ferramenta para pesquisadores enfermeiros, já que instrumentos elaborados e/ou adaptados para a língua portuguesa do Brasil são escassos, ampliando, assim, as possibilidades de investigação nessa área do conhecimento, contribuindo para aumentar as evidências científicas da área<sup>(25)</sup>.

Os estudos de validação são amplamente usados na pesquisa, em diversos campos do conhecimento. Em uma revisão integrativa sobre estudos de validação na área de enfermagem, no período de 1º de janeiro de 2004 a 30 de abril de 2009, obteve-se que, dos 21 artigos analisados, dois foram publicados em 2005, seis em 2006, quatro em 2007 e nove em 2008. Isso demonstra o aumento de estudos de validação nos últimos anos, evidenciando o interesse dos enfermeiros pelo assunto<sup>(25)</sup>.

### Efeitos da liderança carismática no comportamento da iniciativa orientada dos seguidores

Os outros dois estudos, que são internacionais, contemplados na pesquisa<sup>(23-24)</sup>, analisaram o impacto da liderança carismática no comportamento de iniciativa orientada dos seguidores. Em ambos os trabalhos, foi utilizado o mesmo instrumento<sup>(26)</sup>.

Nesses estudos, foi definido o comportamento orientado para a iniciativa como o envolvimento do empregado que tem iniciativa orientada para o futuro e que apoia os processos de mudança contínuos no ambiente de trabalho e na melhoria dos resultados. O comportamento orientado para a iniciativa dos seguidores (ou simplesmente, iniciativa) dificilmente pode ser prescrito pelo regulamento formal, segundo os pesquisadores, ao contrário, é discricionário. A definição do constructo sobre o comportamento orientado para a iniciativa é relacionada com constructos semelhantes, como o comportamento pró-ativo, a dimensão de virtude cívica de comportamentos de cidadania organizacional e proatividade da tarefa individual<sup>(23)</sup>.

A liderança carismática é definida nestes estudos apresentados como a relação entre um indivíduo (líder) e um ou mais seguidores, baseados em comportamentos do líder combinados com atribuições favoráveis por parte dos seguidores. Os líderes carismáticos são geralmente descritos como facilitadores para as mudanças e para a comunicação, tanto da visão, como de expectativas de alto desempenho. Este estilo de liderança tem se mostrado especialmente útil em tempos de crise e mudança<sup>(24)</sup>.

Artigo publicado na Alemanha teve como amostra 543 profissionais (dentre eles médicos e enfermeiros) de seis hospitais alemães, tanto privados quanto públicos. O referido estudo foi norteador para o desenvolvimento da pesquisa realizada nos hospitais turcos, descrita abaixo. Dessa maneira, foram testadas três hipóteses: a primeira, Liderança carismática está positivamente relacionada ao

comportamento orientado à iniciativa dos seguidores; segunda hipótese, A autonomia no trabalho dos seguidores vai moderar a relação entre liderança carismática e comportamento orientado à iniciativa de seguidores de tal forma que essa relação é mais forte sob altos níveis de autonomia no trabalho; e a terceira hipótese, A tensão/estresse dos seguidores vai moderar a relação entre a liderança carismática e o comportamento orientado à iniciativa de seguidores de tal forma que essa relação é mais forte sob baixos níveis de tensão<sup>(24)</sup>.

Constatou-se a relação positiva da liderança carismática sobre comportamento orientado de iniciativa, conforme suspeitava o estudo. Observou-se ainda que a interação entre liderança carismática e autonomia no trabalho mostrou-se um significativo preditor do comportamento orientado para a iniciativa, ou seja, as análises revelaram que a autonomia profissional dos seguidores está positivamente relacionada ao seu comportamento orientado à iniciativa. Em relação à interação da tensão/estresse dos seguidores e a liderança carismática não foram evidenciados dados significativos, sendo assim, a terceira hipótese não foi confirmada por meio dos dados do estudo<sup>(24)</sup>.

Já o trabalho desenvolvido em hospitais públicos da Turquia, sendo a amostra composta por 402 profissionais, dentre os quais 297 eram enfermeiros, cabe destacar que o cenário em que a pesquisa foi realizada constituiu-se em um período de mudanças no sistema de saúde da Turquia, com a finalidade de promover mais governança, eficiência e satisfação entre usuários e fornecedores, e sustentabilidade orçamental em longo prazo. O estudo testou hipóteses acerca da relação entre liderança carismática, estresse, autonomia no emprego e comportamento orientado à iniciativa, assim como o estudo realizado na Alemanha. Como resultado, os autores observaram que houve uma relação significativa e positiva entre a liderança carismática e o comportamento orientado para a iniciativa, sendo observada, em contrapartida, uma relação negativa significativa entre o estresse e o comportamento orientado à iniciativa. Além disso, não houve significância estatística entre liderança carismática e autonomia no serviço. Os autores concluíram que a liderança carismática é o mais forte preditor para o comportamento orientado de iniciativa nos seguidores seguido de estresse/tensão<sup>(23)</sup>.

Em ambos os estudos, os autores sugerem que devem ser desenvolvidos mais trabalhos na área e analisarem-se outras variáveis que possam influenciar as ações da liderança carismática. Demonstram que, caso os gestores hospitalares optem por promover um comportamento orientado de iniciativa de seus seguidores, eles devem escolher um estilo de liderança carismática. Portanto, a liderança carismática constitui uma competência importante para os enfermeiros no gerenciamento das equipes em unidades hospitalares.

Sob esse aspecto, cabe destacar, então, a dinâmica da liderança carismática, pelo fato de que os seguidores se identificam com a visão carismática por perceberem que a visão defendida pelo líder pode ajudar a superar problemas existentes<sup>(27)</sup>. A liderança carismática transforma autoconceitos do seguidor e atinge os seus resultados motivacionais por meio de pelo menos quatro mecanismos: muda as percepções do seguidor sobre a natureza do próprio trabalho; oferece uma visão de futuro atraente; promove o desenvolvimento de uma identidade coletiva profunda entre os seguidores; e aumenta a autoeficácia, tanto individual quanto coletiva<sup>(28)</sup>.

O ambiente hospitalar foi o local de estudo das três pesquisas, o que corrobora os resultados de uma revisão integrativa acerca da liderança da enfermagem, cuja instituição hospitalar também foi o foco da maioria dos estudos analisados. Atribui-se o resultado à apreensão dos pesquisadores em relação às dificuldades identificadas por alguns enfermeiros em desempenhar a liderança nesse cenário. Observa-se, dessa maneira, a necessidade do ensino da liderança nos cursos de enfermagem, possibilitando aos profissionais liderar nos diferentes processos, no âmbito da saúde<sup>(29)</sup>. Além disso, destacam também que a liderança na enfermagem auxilia a superar a fragmentação e o engessamento de condutas vivenciados nos diferentes cenários da saúde, em decorrência da fomentação de propostas novas de atuação embasadas no diálogo e em práticas baseadas em evidências, consequentemente repercutindo na qualidade do cuidado prestado de forma positiva. Sendo importante também destacar que o enfermeiro líder pode gerar eficiência no desempenho da equipe de saúde e de enfermagem, promovendo uma prática crítica, reflexiva e participativa, possibilitando, ainda, a satisfação dos clientes, profissionais e da instituição<sup>(1,30)</sup>.

### Limitações do estudo

As buscas realizadas nas bases de dados foram nos idiomas português, inglês e espanhol, fato esse que poderá não ter contemplado artigos sobre a liderança carismática em idiomas diferentes que os usados na busca.

### Contribuições para a área da enfermagem, saúde ou política pública

A liderança é uma competência fundamental para os profissionais da saúde, principalmente, para os profissionais de enfermagem pela razão de poderem direcionar as ações da enfermagem, sejam elas gerenciais e/ou da assistência. Dessa forma, a presente revisão integrativa sintetiza o conhecimento produzido acerca da temática, demonstrando que tal estilo de liderança, a carismática, tem como características a elevada autoconfiança, o domínio, a convicção na integridade moral de suas crenças e, além da comunicação, a possibilidade de sua utilização pelos profissionais de enfermagem nos diversos cenários de atuação, com vistas a criar um ambiente favorável para se prestar o melhor cuidado ao paciente e de forma mais segura.

### CONCLUSÃO

A liderança carismática tem despertado interesse dos profissionais da área da gestão/gerência de serviços de saúde, especialmente da enfermagem, tornando-se fundamental o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema, tendo em vista que a liderança na enfermagem contribui para o sucesso do cuidado prestado.

Ademais, o número pouco expressivo de artigos encontrados revela a grande lacuna do conhecimento no que tange à liderança carismática na enfermagem, evidenciando a necessidade de investimento, principalmente no contexto hospitalar, visto que existem instrumentos já testados nesses ambientes específicos.

Importante ressaltar que os artigos identificados apontam a liderança carismática como competência importante para profissionais da enfermagem, gerando influências positivas nos seguidores, sobretudo em momentos de crise e de mudanças.

## REFERÊNCIAS

1. Amestoy SC, Backes VMS, Trindade L de L, Canever BP. The scientific production regarding leadership in the context of nursing. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2012 [cited 2017 Apr 12];46(1):227–33. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342012000100030>. English, Portuguese.
2. Dall'Agnol CM, Moura GMSS, Magalhaes AMM, Falk MLR, Riboldi CO, Oliveira AP. Motivations, contradictions and ambiguities in the leadership of nurses in management positions in a university hospital. *Rev Lat Am Enfermagem* [Internet]. 2013 [cited 2017 Sep 15];21(5):1172–8. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692013000500022>. English, Portuguese, Spanish.
3. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Nursing leadership in intensive care units and its relationship to the work environment. *Rev Lat Am Enfermagem* [Internet]. 2015 [cited 2017 Apr 12];23(1):106–13. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-1169.0150.2531>. English, Portuguese, Spanish.
4. Spagnol CA, L'Abbate S. Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. *Ciênc Cuid Saúde* [Internet]. 2011 [cited 2017 Sep 15];9(4):822–7. Available from: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/http://dx.doi.org/10.4025/ciencucuidsaude.v9i4.7721> hp/CiencCuidSaude/article/view/7721/7203
5. Amestoy SC, Lopes RF, Santos BP, Dornelles C, Fuculo Junior PRB, Dos Santos EA. [Exercising leadership of nurses in the urgent and emergency service]. *Rev Gest Sist Saúde* [Internet]. 2015 [cited 2017 Sep 15];7(1):38–51. Available from: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/22065/15759> Portuguese.
6. Ministério da Educação (BR), Conselho Nacional de Educação. Resolução n. 3, de 07 de novembro de 2001. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Enfermagem. [Internet]. *Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil*; 2001 [cited 2017 Aug 18]. [about 2 screens]. Available from: [http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/resolucao\\_CNE\\_CES\\_3\\_2001Diretrizes\\_Nacionais\\_Curso\\_Graduacao\\_Enfermagem.pdf](http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/resolucao_CNE_CES_3_2001Diretrizes_Nacionais_Curso_Graduacao_Enfermagem.pdf)
7. Neves VR, Sanna MC. Concepts and practices of teaching and exercise of leadership in Nursing. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2016 [cited 2017 Sep 15];69(4):733–40. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690417i>. English, Portuguese.
8. Costa SD, Silva PLN, Gonçalves RPF, Soares LM, Filho WA, Souto SGT. O exercício da liderança e seus desafios na prática do enfermeiro. *J Manag Prim Heal Care* [Internet]. 2017 [cited 2017 Sep 15];8(1):49–65. Available from: <http://www.jmphc.com.br/jmphc/article/view/257>
9. Amestoy SC, Pacheco LF, Guanilo MEE, Trindade LL, Silva CN. Exercício da liderança do enfermeiro em unidade de terapia intensiva. *J Nurs Heal* [Internet]. 2014 [cited 2017 Apr 12];4(2):143–54. Available from: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/4271/3915>
10. Wong CA, Spence LHK, Cummings GG. Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *J Nurs Manag* [Internet]. 2010 [cited 2017 Apr 12];18(8):889–900. Available from: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x/epdf>
11. Silva DS, Bernardes A, Gabriel CS, Rocha FLR, Caldana G. [The nurse's leadership within the context of emergency care services]. *Rev Eletrônica Enferm* [Internet]. 2014 [cited 2017 Feb 15];16(1):211–9. Available from: [https://www.fen.ufg.br/fen\\_revista/v16/n1/pdf/v16n1a24.pdf](https://www.fen.ufg.br/fen_revista/v16/n1/pdf/v16n1a24.pdf). Portuguese.
12. Farah BF, Dutra HS, Sanhudo NF, Costa LM. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. *Rev Cuid* [Internet]. 2017 [cited 2017 Sep 15];8(2):1638. Available from: <https://www.revistacuidarte.org/index.php/cuidarte/article/view/398/800>
13. Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Leadership of the nurse: an integrative literature review. *Rev Lat Am Enfermagem* [Internet]. 2011 [cited 2017 Sep 15];19(3):651–8. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692011000300026>. English, Portuguese, Spanish.
14. Giltinane CL. Leadership styles and theories. *Nurs Stand*. 2013;27(41):35–9.
15. Chavaglia SRR, Dela Coleta MF, Dela Coleta JA, Mendes IAC, Trevizan MA. Adaptation and validation of the Charismatic Leadership Socialized Scale. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2013 [cited 2017 Sep 15];26(5):444–54. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002013000500007>. English, Portuguese.
16. de Vries RE, Bakker-Pieper A, Oostenveld W. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *J Bus Psychol* [Internet]. 2010 [cited 2017 Sep 15];25(3):367–80. Available from: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2912722/pdf/10869\\_2009\\_Article\\_9140.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2912722/pdf/10869_2009_Article_9140.pdf)
17. Baesso MF, Lopes GSC, Morais DP, Rodrigues A. [The charismatic leadership in health organizations in the south of Santa Catarina. *Navus*] [Internet]. 2017 [cited 2017 Sep 15];7(3):19–33. Available from: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/527/pdf>. Portuguese
18. Ehrhart MG. Self-Concept, Implicit Leadership Theories, and Follower Preferences for Leadership. *Z Psychol* [Internet]. 2012 [cited 2017 Sep 15];220(4):231–40. Available from: <http://psycnet.apa.org/fulltext/2012-26405-005.pdf>
19. Whittemore R. Combining evidence in nursing research: methods and implications. *Nurs Res* [Internet]. 2005 [cited 2017 Sep 15];54(1):56–62. Available from: <http://journals.lww.com/nursingresearchonline/pages/articleviewer.aspx?year=2005&issue=01000&article=00008&type=abstract>
20. Ercole FF, Melo LS, Alcoforado CLGC. [Integrative review versus systematic review]. *REME: Rev Min Enferm* [Internet]. 2014;18(1):1–260. Available from: <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140001>. Portuguese.
21. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Integrative literature review: a research method to incorporate evidence in health care and nursing. *Texto Contexto-Enferm* [Internet]. 2008 [cited 2016 Dec 8];17(4):758–64. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>. Portuguese.

22. Melnyk BM, Fineout-Overholt E. Evidence-based practice in nursing and healthcare: a guide to best practice. 3rd ed. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott; 2014. 625 p.
  23. Işık O, Uğurluoğlu Ö, Akbolat M, Öner ZH, Pisapia JR. Charismatic leadership: Impulse factor for initiative-oriented health care personnel in the Turkish public hospitals. *HealthMED* [Internet]. 2012 [cited 2017 Sep 15];6(5):1523–35. Available from: [http://pdf.healthmed.ba/healthmed\\_6\\_5\\_web.pdf](http://pdf.healthmed.ba/healthmed_6_5_web.pdf)
  24. Boerner S, Dütschke E. The impact of charismatic leadership on followers' initiative-oriented behavior. *Health Care Manage Rev.* 2008;33(4):332–40.
  25. Ribeiro MAS, Vedovato TG, Lopes MHBM, Monteiro MI, Guirardello E de B. Validation studies in nursing: integrative review. *Rev RENE.* 2013;14(1):218-28.
  26. Waldman DA, Ramirez GG, House RJ, Puranam P. Does Leadership Matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Acad Manag J.* 2001;44(1):134–43.
  27. Jacobsen C, House RJ. Dynamics of charismatic leadership: a process theory, simulation model, and tests. *Leadersh Q* [Internet]. 2001 [cited 2017 Sep 15];12(1):75–112. Available from: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00065-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00065-0)
  28. Conger JA. Charismatic and transformational leadership in organizations. *Leadersh Q* [Internet]. 1999 [cited 2017 Sep 15];10(2):145–79. Available from: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
  29. Mogollón SMR, González MA. Transactional and transformational leadership. *Av Enferm* [Internet]. 2010 [cited 2017 Sep 15];28(2):62–72. Available from: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21380/22432>. Spanish.
  30. Silva VLS, Camelo SHH. Nursing leadership competence: concepts, essential attributes and the role of the nurse leader. *Rev Enferm UERJ* [Internet]. 2014 [cited 2017 Sep 15];21(4):533–9. Available from: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/10031/18818>. English, Portuguese.
-