

ARTIGO ORIGINAL

Sucessão de lideranças: uma reflexão necessária para o futuro da enfermagem

Leadership succession: a necessary reflection for the future of nursing

Denize Bouttelet Munari¹, Alyne Leite Gomes Nogueira¹, Elyana Teixeira Sousa¹,
Luana Cássia Miranda Ribeiro, Rose Sherman²

RESUMO

Artigo teórico cujo objetivo foi apresentar uma reflexão sobre planejamento de sucessão de lideranças em enfermagem, destacando bases conceituais e desafios para a formação de novas lideranças no contexto acadêmico e nas instituições de saúde. Para tal, foram organizados dois eixos de discussão “A sucessão de lideranças em enfermagem: fundamentos, estratégias e evidências de seus benefícios” e os “Elementos essenciais no planejamento para formação de novas lideranças em enfermagem”. O planejamento de sucessão de lideranças em enfermagem pode auxiliar instituições formadoras e organizações de saúde no desenvolvimento de competências dos enfermeiros para assumirem cargos de gestão. Para isso, valoriza a história e a perspectiva dos jovens e dos mais experientes em busca de melhor qualidade da assistência prestada. Esse estudo instiga lideranças de enfermagem, enfermeiros, docentes e estudantes de enfermagem a conhecerem o planejamento de sucessão como uma estratégia para garantir conquistas da profissão e construir o seu futuro.

Descritores: Pesquisa em Administração de Enfermagem; Liderança; Educação Continuada em Enfermagem.

ABSTRACT

A theoretical article whose purpose was to present a reflection on planning of leadership succession in nursing, highlighting its conceptual bases and challenges to the creation of new leaderships in academic contexts and healthcare organizations. Two key points were defined for this discussion: “Leadership succession in nursing: the fundamentals, strategies, and evidence of its benefits”; and “The essential elements in planning the creation of new nursing leadership”. The planning of leadership succession in nursing can help both training institutions and health organizations to develop the skills and competencies of nurses so they can take over management positions. This planning must consider the history and perspective of young people and those of people who have more experience so that the care provided achieves greater quality. This study encourages nursing leaders, nurses, professors and undergraduate students to learn succession planning as a strategy to ensure achievements in the profession and help build their future.

Descriptors: Nursing Administration Research; Leadership; Education Nursing, Continuing.

¹Universidade Federal de Goiás – Goiânia(GO), Brasil. E-mails: bouttelet.munari@gmail.com, alynenogueira@hotmail.com, elyanasousa@hotmail.com, luaufg@yahoo.com

²Christine E. Lynn College of Nursing, Florida Atlantic University – Boca Raton (FL), Estados Unidos da América. E-mail: rsherman@health.fau.edu

Como citar este artigo: Munari DB, Nogueira ALG, Sousa ET, Ribeiro LCM, Sherman R. Sucessão de lideranças: uma reflexão necessária para o futuro da enfermagem. Rev. Eletr. Enferm. [Internet]. 2019 [acesso em: _____]; 21:54787. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/ree.v21.54787>.

Recebido em: 04/09/2018. Aceito em: 10/09/2019. Publicado em: 31/12/2019.

INTRODUÇÃO

Embora a sucessão de lideranças seja um fenômeno que ocorre desde o nascimento da enfermagem moderna, no atual momento, constitui-se um desafio contemporâneo que merece uma reflexão cuidadosa, pelo impacto do processo de transição de gerações de enfermeiros no Brasil e no mundo⁽¹⁾.

Atualmente, a força de trabalho de enfermagem pode ter até quatro gerações trabalhando em conjunto — Veteranos/ Tradicionalistas nascidos entre 1925 e 1945 (a maioria deles já aposentados, mas por vezes ainda atuando em algum nível nas organizações); *Baby Boomers* nascidos entre 1946 e 1964 (grande parte já em condições de se aposentar, mas atuando em posições de liderança nas organizações); Geração X nascidos entre 1965 e 1980 (grande parte do núcleo estratégico nas organizações); e Geração Y/*Milenius* nascidos entre 1981 e 2000 (são jovens recém admitidos nas organizações)⁽²⁾. Embora o período entre uma e outra geração não seja previamente estabelecido, em geral, o intervalo de tempo é de 15–20 anos⁽²⁾.

Os comportamentos, a forma com que se relacionam com o trabalho e a vida em geral, as formas de gerir a mudança, a aprendizagem, a comunicação e o desenvolvimento da liderança são diferentes em cada uma dessas gerações⁽³⁾. Ainda cada uma delas é influenciada por movimentos históricos, políticos, sociais e experiências de vida⁽³⁾.

O aumento da idade da força de trabalho da enfermagem, com uma grande população de enfermeiros com iminente aposentadoria⁽⁴⁾, associado ao fato de que, de modo geral, enfermeiros mais jovens demonstram pouco interesse em posições de liderança⁽³⁾ tem como consequência uma carência de enfermeiros em alguns países^(1,5,6). Consequentemente, essa situação anuncia uma crise na enfermagem, o que torna o planejamento de sucessão de liderança fundamental para a profissão, para as organizações de saúde e escolas de enfermagem^(1,3,5,7).

A definição de Planejamento de Sucessão (PS) adotado no presente estudo é de “um esforço deliberado e sistemático por uma organização para garantir a continuidade de liderança de posições chave, reter e desenvolver o conhecimento do capital intelectual e incentivar o avanço do indivíduo para o futuro”⁽⁸⁾. Tal processo requer o desenvolvimento de políticas e práticas que valorizem a utilização dos pontos fortes e dos conjuntos de habilidades de cada geração, criando um ambiente de trabalho em que todos se sintam apoiados e valorizados^(1-3,9,10). Assim, as diferenças intergeracionais podem se constituir em uma fortaleza para levar ao desenvolvimento de ações bem sucedidas no processo de sucessão de lideranças em enfermagem⁽²⁾.

Neste estudo, a liderança é compreendida como uma competência legitimada pela influência interpessoal exercida numa dada situação e mediada pelo processo de comunicação humana, que apenas se concretiza quando o líder é validado por seus liderados^(11,12). Trata-se de um elemento vital para o sucesso de uma organização e de uma necessidade para que gestores possam ser agentes de mudanças. A principal função

da liderança é facilitar o alcance dos objetivos em parceria com seus liderados e proporcionar oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal de todos⁽¹¹⁾.

Apesar da importância do PS nas organizações para garantir os padrões de qualidade na assistência em saúde, a grande maioria delas não tem planos de desenvolvimento de liderança visando a sucessão^(1,5). Nesse sentido, muitos enfermeiros assumem cargos de liderança sem formação adequada^(10,13). No contexto acadêmico as ações dirigidas ao desenvolvimento de novas lideranças começam a surgir na literatura⁽¹³⁻¹⁶⁾.

Os primeiros estudos sobre essa temática datam do final da década de 1990, sendo incrementada a produção científica a partir do início dos anos 2000⁽¹⁷⁾. Os mais recentes, apontam que a sucessão de lideranças de forma sistemática pode garantir o desenvolvimento futuro da profissão^(1,2,5,7,9,18,19).

A relevância da temática e a necessidade urgente de investimento em projetos nas organizações de saúde e nas instituições de ensino para a sucessão de lideranças em enfermagem motivou a proposição do presente estudo. O objetivo foi apresentar uma reflexão sobre planejamento de sucessão de lideranças em enfermagem, destacando bases conceituais e desafios para a formação de novas lideranças no contexto acadêmico e nas instituições de saúde.

Trata-se de uma reflexão inspirada na literatura que explora o campo conceitual sobre a sucessão de lideranças em enfermagem, contribuindo com ideias para estimular o desenvolvimento de ações nessa direção e fortalecer a continuidade das conquistas da enfermagem. Vale destacar que a maior parte dos estudos realizados sobre planejamento de sucessão fundamentam-se na perspectiva da liderança transformacional. O texto é dividido em duas partes, onde na primeira apresentamos fundamentos básicos do PS, conceito, estratégias e evidências de seus benefícios. Na segunda destacamos alguns elementos essenciais na formação de novas lideranças em enfermagem.

A SUCESSÃO DE LIDERANÇAS EM ENFERMAGEM: FUNDAMENTOS, ESTRATÉGIAS E EVIDÊNCIAS DE SEUS BENEFÍCIOS

Em um futuro próximo, enfermeiros hoje considerados jovens deverão estar preparados para substituir líderes de enfermagem que estarão se retirando do mercado de trabalho. Estes líderes são experientes e por décadas construíram a história da ciência da enfermagem⁽¹⁷⁾. A substituição de líderes experientes por novos, de diferentes gerações e envolvidos em diferentes contextos, exige das organizações planejamento de estratégias e programas formais de desenvolvimento de lideranças^(1,2,5,18,19). Esse mesmo desafio se aplica ao contexto

acadêmico⁽¹⁴⁾, pois a formação de docentes competentes para atuar no ensino, na extensão e na pesquisa é um processo que exige compromisso e esforço do docente na sua qualificação, tempo para maturação de conhecimentos e desenvolvimento de expertise em áreas específicas. Também requer diretrizes claras da política e do planejamento estratégico das universidades^(14,16).

O planejamento da sucessão de lideranças em enfermagem permite que indivíduos de alto desempenho sejam preparados para o futuro a partir de uma abordagem integrada e sistemática, evitando que enfermeiros sem a devida formação e experiência sejam colocados em cargos de liderança com os quais não tenham familiaridade⁽²⁰⁾. Assim, quando uma organização decide planejar a sucessão de lideranças de forma deliberada e proativa, desenvolve um conjunto de líderes de enfermagem bem preparados para enfrentar os desafios futuros⁽⁵⁾, garantindo uma transição de liderança mais suave⁽¹⁰⁾.

A partir do conceito de PS adotado neste artigo, compreendemos que se trata de uma estratégia que pode ajudar uma organização a atender sua necessidade contínua de pessoal em todos os níveis e em grupos ocupacionais, mantendo e retendo a força de trabalho em vacâncias e aposentadorias⁽⁸⁾.

Nesse processo sistemático são mapeadas as necessidades de liderança e planejados o desenvolvimento e avaliação de indivíduos com potencial para ocupar futuras posições de liderança^(17,20). Na enfermagem, o planejamento de sucessão começa com a identificação das possíveis pessoas a serem substituídas, ou seja, a avaliação das necessidades futuras de liderança e identificação de sucessores^(5,17). Ao identificar enfermeiros que demonstrem atributos de liderança, a próxima etapa é ajudá-los a desenvolver seu potencial, passo inicial para cultivar futuros líderes⁽⁷⁾.

Um modelo para o planejamento de sucessão foi proposto a partir de uma revisão de literatura⁽¹⁷⁾ conforme ilustra a Figura 1.

Trata-se de um processo dinâmico que integra elementos essenciais que dão pistas para o planejamento das organizações para melhor orientar o PS. Esse planejamento integra ações como o planejamento estratégico, a alocação de recursos, a identificação da posição-chave a ser substituída e de competências necessárias a cada posição, a seleção de líderes em potencial, o desenvolvimento de liderança utilizando diversos recursos teórico-técnicos como o *mentoring* e o *coaching*, e finalmente, um programa de avaliação de candidatos^(17,21).

Nesse processo é importante compreender que os líderes não nascem prontos, mas surgem e evoluem continuamente com base em uma série de experiências e interações sociais⁽²²⁾. No PS, os indivíduos que manifestam habilidades de liderança, no manejo clínico ou de gestão, são identificados como aspirantes ou emergentes líderes de enfermagem⁽⁴⁾. O desenvolvimento de novos líderes é fundamentado na exploração de competências e habilidades de liderança, pontos fortes e necessidades de aprendizagem, juntamente com uma proposta dirigida aos objetivos para a ação e desenvolvimento da organização na qual os líderes estão inseridos⁽¹⁷⁾.

Alguns métodos podem ser utilizados para desenvolver líderes emergentes, como a simulação⁽⁴⁾, o mapeamento de carreira⁽¹⁾, o *coaching*, *mentoring*^(3,7), cursos formais^(20,23). A simulação fornece uma experiência realística, criando um ambiente que permite que a equipe pratique as recém-competências adquiridas em um ambiente seguro, sem julgamento. Essa metodologia é comprovadamente eficaz não só por preparar os enfermeiros para as experiências da vida real, mas também para identificar com antecedência se a mudança para uma posição de liderança se justifica. Essa é uma modalidade inovadora que pode ser utilizada para o desenvolvimento de habilidades de liderança, ainda como método de seleção de candidatos para sucessão e para avaliação da liderança^(4,14).

O mapeamento de carreira é feito utilizando uma ferramenta específica que ajuda os enfermeiros a traçar caminhos profissionais dentro da organização em direção à excelência. Estudo mostrou que ele “apoia a progressão na carreira e auxilia a organização, incentivando a parceria entre enfermeiros clínicos e líderes de enfermagem”⁽¹⁾. O *mentoring* e *coaching* podem ser caracterizados por aconselhamento, apoio e tutoria. Nesses processos, líderes atuais de enfermagem funcionam como mentores, sendo elementos-chave para transferência de conhecimento aos seus potenciais sucessores⁽⁷⁾. O *mentoring* requer um compromisso de ambas as partes, de quem orienta e de quem aprende, pois baseia-se na confiança mútua, no ensino, no aconselhamento e na amizade⁽³⁾.

Em residências formais novos enfermeiros são preparados para cargos de lideranças. Experiência realizada na Flórida, EUA, tem demonstrado que os novos enfermeiros esperam que seus esforços possam contribuir para melhorar os



Fonte: Titzer et al.⁽¹⁷⁾.

Figura 1. Modelo de planejamento de sucessão.

ambientes de trabalho, unir equipes e implementar as mudanças necessárias para avançar nos cuidados de saúde⁽²²⁾. Nos Estados Unidos da América as residências e programas formais de desenvolvimento de lideranças têm utilizado sólido referencial teórico-técnico no preparo de novas lideranças e seus resultados apontam que são projetos de longo prazo, exigem acompanhamento e avaliação sistematizada⁽²²⁾.

Além da identificação de potenciais líderes e desenvolvimento destes, o PS requer também um programa formal de avaliação dos resultados. Existem inúmeras estratégias de monitoramento e avaliação desses processos que, geralmente, estão alinhados ao escopo da proposta que envolve o PS. Estes podem ser a verificação da satisfação do cliente, do progresso do programa, de resultados organizacionais positivos, entrevistas e *feedback* dos participantes^(18,22).

Assim, a implementação de planejamentos de sucessão de lideranças em enfermagem traz um impacto para as instituições de saúde, pois melhora a transição de papéis, reduz as taxas de rotatividade de gerente e diminuem os custos de substituição^(9, 10,18,23). Também há evidências da redução do tempo para a substituição e preserva a cultura organizacional^(10,24), garantindo a continuidade em papéis de liderança, promovendo a satisfação dos enfermeiros, criando ambientes de trabalho saudáveis e melhorando os resultados dos pacientes⁽¹²⁾. O PS e a qualificação da liderança são cruciais para o desenvolvimento de líderes que responderão eficazmente aos novos desafios e demandas, sendo estratégia chave para o futuro da assistência de saúde^(5,24). Finalmente, destacamos em um estudo norte-americano a conclusão de que “a contribuição mais significativa que os líderes podem fazer para o futuro da enfermagem é desenvolver seus sucessores”⁽²⁰⁾.

ELEMENTOS ESSENCIAIS NO PLANEJAMENTO PARA FORMAÇÃO DE NOVAS LIDERANÇAS EM ENFERMAGEM

Como já mencionado anteriormente, a produção científica acerca do planejamento de sucessão de lideranças em enfermagem é mais evidente a partir dos anos 2000⁽¹⁷⁾. De modo geral, essa produção destaca vários elementos essenciais para o processo de formação de novas lideranças em enfermagem. Neste estudo, destacamos alguns deles.

O primeiro elemento refere-se aos aspectos emergentes para o processo de formação, destacando a liderança como competência fundamental para práticas inovadoras e sustentáveis em saúde e enfermagem^(5,7,10,24). Nesses estudos é clara a necessidade de adoção de modelos teóricos robustos de liderança no processo de formação de novas lideranças. Tais modelos são inspirados, em sua maioria, na teoria da

liderança transformacional, definida como a arte de mobilizar os outros a querer lutar por aspirações compartilhadas^(11,18).

Nessa perspectiva os jovens líderes são mobilizados para o desenvolvimento de competências para serem agentes de mudanças. A ideia é que os novos líderes atuem potencializando ações coletivas junto a seus liderados, proporcionando oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal de todos^(5,18). Os líderes, nesse sentido, são pessoas proativas, sua atuação tem foco no aperfeiçoamento e inovação tanto de cada indivíduo, como das equipes de trabalho e da organização como um todo, olhando para além do que se espera deles. Esse estilo de liderança também se caracteriza pela motivação das pessoas para atuarem nos mais elevados níveis de padrões éticos e morais^(5,11).

Inventários como o de Práticas de Lideranças de *Kouzes e Posner*^(11,20,23) e o *Nurse Manager Leadership Collaborative*⁽²⁰⁾, por exemplo, são utilizados no aprimoramento da competência para a liderança, sendo comum seu uso em programas de desenvolvimento de lideranças⁽²⁰⁾.

Outro aspecto relevante é que, além da utilização de modelos teóricos robustos na formação é fundamental que esse processo seja acompanhado na prática, preferencialmente, baseado na convivência com líderes experientes. Essa é considerada uma das formas mais eficientes na preparação de novos profissionais para ocupar o papel de liderança⁽²⁴⁾. Quando novos líderes assumem cargos de lideranças, a falta de orientação formal pode fazer com que erros sejam cometidos, levando à frustração. Além disso, o trabalho colaborativo entre líderes experientes e futuros líderes possibilita que os novos enfermeiros assumam posições de liderança com mais segurança e assertividade^(3,19,24). Pesquisa realizada na Flórida, EUA, aponta que, apesar de terem receio de assumir papéis de liderança, os enfermeiros jovens esperam que seus esforços possam contribuir para melhorar os ambientes de trabalho e implementar as mudanças que forem necessárias para avançar nos cuidados de saúde⁽²²⁾.

Estudo⁽²⁰⁾ aponta a importância de se identificar adequadamente os mentores para a formação de novas lideranças, considerando esse processo um complemento fundamental para potencializar a modelagem de papéis e o compartilhamento e discussão das situações no processo de aprendizado da liderança. O apoio dos mentores além de auxiliar a transição efetiva dos papéis de liderança mostra a relevância do aprendizado da liderança como uma ação contínua, ajuda na resolução de problemas em tempo real e o desenvolvimento do pensamento crítico⁽²⁰⁾.

Programas de desenvolvimento de liderança têm sido avaliados em diversos cenários e modelos^(20,23,24), mostrando entre outros aspectos que, tão importante quanto uma programação sistemática e referenciais robustos, a adoção de processos avaliativos sistemáticos ou de acompanhamento é fundamental para o sucesso desse esforço na formação de novos líderes de enfermagem.

Também é esperado desses processos de formação que os líderes contribuam com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, sobretudo, sendo mais eficientes em sua capacidade de comunicação qualificada, entre outros requisitos^(12,22). Estabelecer e sustentar ambientes de trabalho saudáveis é uma preocupação claramente relacionadas com a liderança e é concebida como uma estratégia de fortalecimento do trabalho do enfermeiro e, por consequência, produz resultados positivos para os pacientes e satisfação no trabalho^(12,18). A liderança é melhor desenvolvida em ambientes de trabalho saudáveis, com referências positivas dos mentores, centrada em relações pessoais. Estruturas de apoio e reconhecimento da sua importância pelo contexto organizacional é outro aspecto facilitador do processo de aprendizado^(4,5,8,18).

O planejamento de sucessão de lideranças nos apresenta um grande desafio de manter o patrimônio intelectual construído por várias gerações de enfermeiros e estimular que os jovens fortaleçam o trabalho da enfermagem. Esse processo requer um esforço deliberado das organizações de saúde e de ensino, especialmente, para se atualizarem dos avanços já produzidos sobre essa temática no mundo.

Estudos sinalizam que, nesse cenário, as organizações e os líderes de enfermagem precisam se atentar às diferenças geracionais, entender os fatores relacionados à renovação e retenção dos enfermeiros nos diversos locais de trabalho e proporcionar um ambiente saudável para que enfermeiros de todas as gerações se desenvolvam e demonstrem suas habilidades^(4,5,6,18).

Assim, os desafios para as lideranças atuais de enfermagem e para os jovens que ingressam no mundo do trabalho é entender as características das diversas gerações e, por meio desse conhecimento otimizar o potencial de cada uma delas, diminuindo assim área de conflito que pode se instalar. Nesse sentido, a orientação e suporte do supervisor são importantes para adaptação e retenção de novos enfermeiros⁽⁶⁾.

Aqueles que exercem a liderança são os melhores para fornecer apoio aos seus sucessores. Estudo mostrou que essa pode ser uma relação que beneficia ambos os lados, os líderes atuais que são desafiados a empregarem melhores práticas quando estão trabalhando com sucessores e os líderes emergentes que construíram sua autoconfiança em seu potencial de liderança⁽²⁴⁾.

O investimento em projetos institucionais para implementação de planejamentos de sucessão de lideranças na área de enfermagem é urgente e necessário. Estudo publicado em 2016⁽²³⁾ aponta um novo cenário, comprovando, ao contrário de outras pesquisas, que os enfermeiros da geração Y, aquela que está herdando as posições de liderança em todos os serviços de saúde e instituições de ensino, está sim interessada em aprender sobre a liderança. Mais que isso, se sentem confiantes sobre sua capacidade em fazer mudanças positivas em seus ambientes de trabalho e se colocam à disposição para se envolverem com programas estruturados

de desenvolvimento de liderança e desejam ser acompanhados por mentores competentes⁽²³⁾.

CONCLUSÕES

No presente artigo, nos propusemos a instigar os pesquisadores da área de administração a pensar sobre os desafios de promover experiências de aprendizado sobre a liderança, a partir das novas perspectivas de uma grande mudança nas organizações com a renovação do quadro de suas lideranças de enfermagem.

A perspectiva contemporânea sobre liderança exige dos gestores pró atividade para aperfeiçoar e buscar a inovação no campo do trabalho, tanto dos indivíduos quanto das equipes de trabalho e das organizações como um todo, com visão que ultrapasse o quadro atual e alcance uma projeção futura, o que inclui o planejamento de sucessão de lideranças.

O líder atual precisa garantir que futuros líderes tenham a oportunidade de se desenvolverem antes de ocuparem tais posições. Ambientes compartilhados, trocas cotidianas e convívio diário são alguns pontos que auxiliam nessa troca, mas é preciso pensar sistematicamente como o conhecimento acumulado de líderes experientes podem auxiliar os futuros líderes para atuar frente as crises atuais e futuras.

Algumas estratégias de atuação foram apontadas, porém é importante ressaltar que essas não se esgotam tendo em vista os desafios diários que são mutáveis frente a realidade mundial vivenciada e a convivência das diferentes gerações que se distinguem pelos interesses, forma de viver e encarar a realidade do trabalho. Essa talvez seja a mais desafiadora das tarefas para a formação de novas lideranças tanto no contexto acadêmico como nas instituições de saúde. Em ambos os cenários é fundamental a união das fortalezas das diversas gerações de enfermeiros presentes nas organizações para preservar espaços conquistados, saberes desenvolvidos e estimular a inovação.

O planejamento de sucessão de lideranças se apresenta como uma possibilidade de convergir experiências e expectativas com foco na continuidade do trabalho, qualidade e segurança da assistência prestada pelos profissionais. Porém, a mobilização institucional e a busca de espaços legítimos para a implementação de ações que promovam a sucessão de lideranças é um desafio complexo que exige atuação estratégica das lideranças formais.

Considerando se tratar de uma temática emergente, é fundamental o desenvolvimento de estudos empíricos de planejamento de sucessão em enfermagem, que destaquem os desafios dessa prática tanto nas instituições de saúde quanto no contexto acadêmico. Distinguir as especificidades do planejamento sucessório em diversos cenários constitui-se uma lacuna importante, que pode e deve inspirar estudos futuros. A caminhada é longa e esse aprendizado exige resiliência dos envolvidos e crença no futuro da enfermagem.

REFERÊNCIAS

1. Webb T, Diamond-Well D, Jeffs T. Career Mapping for professional development and succession planning. *J Nurses Prof Dev* [Internet]. 2017 [acesso em: 20 dez. 2017];33(1):25-32. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28059987>. <http://dx.doi.org/10.1097/NND.0000000000000317>.
2. 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 [acesso em: 10 abr. 2018]; Feb 9. [Epub ahead of print]. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jan.13538>. <https://doi.org/10.1111/jan.13538>.
3. 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 [acesso em: 22 maio 2018];19(4):197-202. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23362605>. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2012.03.002>.
4. Waxman KT, Delucas C. Succession planning: using simulation to develop nurse leaders for the future. *Nurse Leader* [Internet]. 2014 [acesso em: 22 maio 2018];12(5):24-8. Disponível em: [http://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(14\)00212-2/fulltext](http://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(14)00212-2/fulltext). <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2014.07.009>.
5. 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 [acesso em: 12 mar. 2018];48(1):25-30. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29219907>. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000566>.
6. Liebermann SC, Müller A, Weigl M, Wegge J. Antecedents of the expectation of remaining in nursing until retirement age. *J Adv Nurs* [Internet]. 2015 [acesso em: 22 maio 2018];71(7):1624-38. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25691136>. <https://doi.org/10.1111/jan.12634>.
7. Moore LW, Sublett C, Leahy C. Nurse managers' insights regarding their role highlight the need for practice changes. *Appl Nurs Res* [Internet]. 2016 [acesso em: 15 maio 2018];30:98-103. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27091262>. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.11.006>.
8. Rothwell WJ. *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th ed. New York: American Management Association; 2010.
9. Phillips T, Evans JL, Tooley S, Shirey MR. Nurse manager succession planning: a cost-benefit analysis. *J Nurs Manag* [Internet]. 2017 [acesso em: 12 fev 2018];26(2):238-43. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29230903>. <https://doi.org/10.1111/jonm.12512>.
10. Scully NJ. Leadership in nursing: the importance of recognising inherent values and attributes to secure a positive future for the profession. *Collegian* [Internet]. 2015 [acesso em: 12 maio 2018];22:439-44. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26775531>. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2014.09.004>.
11. Posner B, Kouzes J. *O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar*. Rio de Janeiro: Elsevier; 2013.
12. Ulrich B, Lavandero R, Early S. Leadership competence: perceptions of direct care nurses. *Nurse Leader* [Internet]. 2014 [acesso em: 5 maio 2018];12(3):47-9. Disponível em: [https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(14\)00116-5/pdf](https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(14)00116-5/pdf). <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2014.03.012>.
13. Albarran JW, Rosser EA. The challenges facing midwifery educators in sustaining a future education workforce. *Midwifery* [Internet]. 2014 [acesso em: 15 maio 2018];30(8):949-55. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23962639>. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2013.07.016>.
14. Vogelsang LE. Early succession planning for nursing faculty. *Nurs Educ Today* [Internet]. 2014 [acesso em: 10 maio 2018];34(10):1277-9. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24969416>. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2014.05.015>.
15. Wilkes L, Cross W, Jackson D, Daly J. A repertoire of leadership attributes: an international study of deans of nursing. *J Nurs Manag* [Internet]. 2015 [acesso em: 10 maio 2018];23(3):279-86. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26029783>. <https://doi.org/10.1111/jonm.12144>.
16. Sessler Branden P, Sharts-Hopko NC. Growing clinical and academics nursing leaders: building the pipeline. *Nurs Adm Q* [Internet]. 2017 [acesso em: 11 maio 2018];41(3):258-65. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28574896>. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000239>.
17. Titzer JL, Phillips T, Tooley S, Hall N, Shirey MR. Nurse manager succession planning: synthesis of the evidence. *J Nurs Manag* [Internet]. 2013 [acesso em: 21 dez. 2017];1(7):971-9. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24063504>. <https://doi.org/10.1111/jonm.12179>.

18. Fray B, Sherman RO. Best practices for nurse leaders: succession planning. *Prof Case Manag* [Internet]. 2017 [acesso em: 10 fev. 2018];22(2):88-94. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28141760>. <https://doi.org/10.1097/NCM.0000000000000214>.
19. Titzer JL, Shirey MR. Nurse manager succession planning: a concept analysis. *Nurs Forum* [Internet]. 2013 [acesso em: 23 jan. 2018];48(3):155-64. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23889194>. <https://doi.org/10.1111/nuf.12024>.
20. West M, Smithgall L, Rosler G, Winn E. Evaluation of a nurse leadership development programme. *Nurs Manag* [Internet]. 2016 [acesso em: 10 jan 2018];22(10):26-31. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26927790>. <https://doi.org/10.7748/nm.22.10.26.s29>.
21. Carriere BK, Muise M, Cummings G, Newburn-Cook C. Healthcare succession planning: an integrative review. *J Nurs Adm* [Internet]. 2009 [acesso em: 8 ago. 2018];39(12):548-55. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19955970>. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181c18010>.
22. 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 [acesso em: 24 jan. 2018];45(7/8):404-10. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26133096>. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000222>.
23. 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 [acesso em: 28 jan. 2018];14;21(1):7. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27853273>. <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol21No01PPT04>.
24. Prestia AS, Dyess SM, Sherman RO. Planting seeds of succession. *Nurs Manag* [Internet]. 2014 [acesso em: 23 nov. 2017];45(3):30-7. Disponível em: https://journals.lww.com/nursingmanagement/Citation/2014/03000/Planting_seeds_of_succession.7.aspx. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000443941.68503.09>.

