


ENFERMEIROS DIRETORES: RESPONSABILIDADES, DESAFIOS E EVOLUÇÃO DO PAPEL – REVISÃO INTEGRATIVA

NURSE DIRECTORS: RESPONSIBILITIES, CHALLENGES, AND EVOLUTION OF THE ROLE – AN INTEGRATIVE REVIEW

DIRECTORES DE ENFERMERÍA: RESPONSABILIDADES, DESAFÍOS Y EVOLUCIÓN DEL ROL: UNA REVISIÓN INTEGRAL

 <https://doi.org/10.56238/arev8n5-093>

Data de submissão: 23/04/2026

Data de publicação: 23/05/2026

Ana Luísa Portela Gonçalves Bastos

Mestre em Direção e Chefia dos Serviços de Enfermagem

Instituição: Escola Superior de Enfermagem do Porto

E-mail: analbastos@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5571-2862>

Nuno Miguel Faria Araújo

Doutor em Gestão

Instituição: Instituto Universitário de Lisboa

E-mail: araujonuno1@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0586-0873>

Esmeralda Faria Fonseca

Mestre em Ciências de Enfermagem

Instituição: Centro Hospitalar Universitário do Porto EPE

E-mail: enf.esmeraldafonseca@live.com.pt

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5862-8069>

Maria Manuela Ferreira Pereira da Silva Martins

Doutora em Ciências de Enfermagem

Instituição: Centro de Investigação em Tecnologias e Serviços de Saúde, Faculdade de

Medicina da Universidade do Porto

E-mail: mmmartins1956@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1527-9940>

RESUMO

O papel dos enfermeiros diretores tem evoluído de uma função predominantemente operacional para um cargo estratégico e multifacetado, refletindo as crescentes exigências dos sistemas de saúde e posicionando esses profissionais como agentes centrais na integração entre qualidade assistencial, sustentabilidade e desenvolvimento organizacional. Objetivo: Compreender a natureza do trabalho dos enfermeiros diretores, identificando responsabilidades, funções, desafios e tendências de evolução do cargo. Métodos: Realizou-se revisão integrativa que seguiu as orientações de Whittemore & Knafl (2005) nas bases de dados Scopus, PubMed, *Web of Science* e SciELO, incluindo estudos publicados entre 1995 e 2025. A análise seguiu as etapas do *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*. Resultados: A pesquisa resultou na inclusão de 26 artigos, organizados em sete categorias temáticas que emergiram da análise: Estratégia e governança; Regulação e política;

Desafios organizacionais e rotatividade; Financeiro e sustentabilidade; Inovação e tecnologia; Sucessão e desenvolvimento executivo; e Liderança transformacional e identidade profissional. Conclusão: Os resultados demonstram que os enfermeiros diretores atuam como estratégias organizacionais e mediadores políticos, sendo responsáveis por alinhar qualidade, custos, resultados, inovação tecnológica e práticas baseadas em evidências, com vistas ao fortalecimento da liderança em enfermagem no contexto organizacional.

Palavras-chave: Enfermagem. Governança em Saúde. Diretores de Hospitais. Gestão em Saúde. Administração.

ABSTRACT

The role of nurse directors has evolved from a predominantly operational function to a strategic and multifaceted position, reflecting the increasing demands of health systems and positioning these professionals as central agents in the integration of quality of care, sustainability, and organizational development. Objective: To understand the nature of the work of nurse directors, identifying responsibilities, functions, challenges, and trends in the evolution of the role. Methods: An integrative review was conducted following the guidelines of Whittmore & Knafl (2005) in the Scopus, PubMed, Web of Science, and SciELO databases, including studies published between 1995 and 2025. The analysis followed the steps of the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. Results: The research resulted in the inclusion of 26 articles, organized into seven thematic categories that emerged from the analysis: Strategy and governance; Regulation and policy; Organizational challenges and turnover; Finance and sustainability; Innovation and technology; Succession and executive development; and Transformational leadership and professional identity. Conclusion: The results demonstrate that nurse directors act as organizational strategists and political mediators, responsible for aligning quality, costs, outcomes, technological innovation, and evidence-based practices, with a view to strengthening nursing leadership within the organizational context.

Keywords: Nursing. Health Governance. Hospital Directors. Health Management. Administration.

RESUMEN

El rol de los directores de enfermería ha evolucionado de una función predominantemente operativa a una posición estratégica y multifacética, reflejando las crecientes demandas de los sistemas de salud y posicionando a estos profesionales como agentes centrales en la integración de la calidad de la atención, la sostenibilidad y el desarrollo organizacional. Objetivo: Comprender la naturaleza del trabajo de los directores de enfermería, identificando responsabilidades, funciones, desafíos y tendencias en la evolución del rol. Métodos: Se realizó una revisión integradora siguiendo las directrices de Whittmore y Knafl (2005) en las bases de datos Scopus, PubMed, Web of Science y SciELO, incluyendo estudios publicados entre 1995 y 2025. El análisis siguió los pasos de los Elementos de Informe Preferidos para Revisiones Sistemáticas y Metaanálisis. Resultados: La investigación resultó en la inclusión de 26 artículos, organizados en siete categorías temáticas que surgieron del análisis: Estrategia y gobernanza; Regulación y política; Desafíos organizacionales y rotación; Finanzas y sostenibilidad; Innovación y tecnología; Sucesión y desarrollo ejecutivo; y Liderazgo transformacional e identidad profesional. Conclusión: Los resultados demuestran que los directores de enfermería actúan como estrategias organizacionales y mediadores políticos, responsables de alinear la calidad, los costos, los resultados, la innovación tecnológica y las prácticas basadas en la evidencia, con el fin de fortalecer el liderazgo de enfermería dentro del contexto organizacional.

Palabras clave: Enfermería. Governanza Sanitaria. Directores de Hospitales. Gestión Sanitaria. Administración.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das organizações de saúde contemporâneas exige modelos de liderança capazes de integrar qualidade assistencial, sustentabilidade financeira e inovação tecnológica. Nesse contexto, os enfermeiros diretores surgem como figuras-chave na governança, assumindo a responsabilidade de articular a visão estratégica da enfermagem com as necessidades institucionais e sociais. Representando o nível mais elevado ocupado por enfermeiros nas estruturas administrativas, os enfermeiros diretores posicionam-se como elos fundamentais entre a prática clínica, a gestão organizacional e a formulação de políticas em saúde⁽²⁾.

Tradicionalmente associados à gestão operacional dos serviços de enfermagem, os enfermeiros diretores expandiram o seu campo de atuação para incluir responsabilidades estratégicas, como a definição de agendas organizacionais, a participação em conselhos de administração e a liderança de processos de transformação. Atualmente, são responsáveis por assegurar a qualidade e segurança dos cuidados, a sustentabilidade econômico-financeira dos serviços e a criação de ambientes que favoreçam a prática baseada em evidências⁽¹⁾. Paralelamente, assumem um papel de representação da profissão junto a instâncias regulatórias e políticas, contribuindo para a valorização social e institucional da enfermagem^(6, 10).

Apesar da relevância crescente deste cargo, a literatura científica apresenta dispersão quanto às responsabilidades, às funções e aos desafios associados ao exercício da função dos enfermeiros diretores. Muitos estudos estão centrados em contextos específicos, como os sistemas de saúde dos Estados Unidos, do Reino Unido ou do Brasil, mas são escassas as revisões que sistematizam de forma abrangente a evolução do seu papel. Assim, permanece uma lacuna na compreensão consolidada da natureza do trabalho dos enfermeiros diretores, particularmente no que diz respeito à sua evolução no contexto contemporâneo dos sistemas de saúde^(2, 13).

Face a este panorama, o presente estudo apresenta uma revisão integrativa da literatura, com o objetivo de compreender a natureza do trabalho dos enfermeiros diretores, identificando responsabilidades, funções, desafios e tendências de evolução. A revisão integrativa mostrou-se o método mais adequado por possibilitar a inclusão de diferentes abordagens metodológicas e a síntese de evidências heterogêneas, favorecendo uma análise abrangente do fenômeno em estudo⁽²⁹⁾.

2 MÉTODOS

A elaboração da presente revisão integrativa possibilitou reunir e sintetizar evidências heterogêneas sobre a natureza do trabalho dos enfermeiros diretores, permitindo identificar responsabilidades, funções, desafios e a evolução do papel desses profissionais nas organizações de

saúde. Além disso, enquadra-se na pesquisa do processo doutoral sobre a temática “Contributos dos enfermeiros diretores para os resultados organizacionais: mudanças estratégicas”.

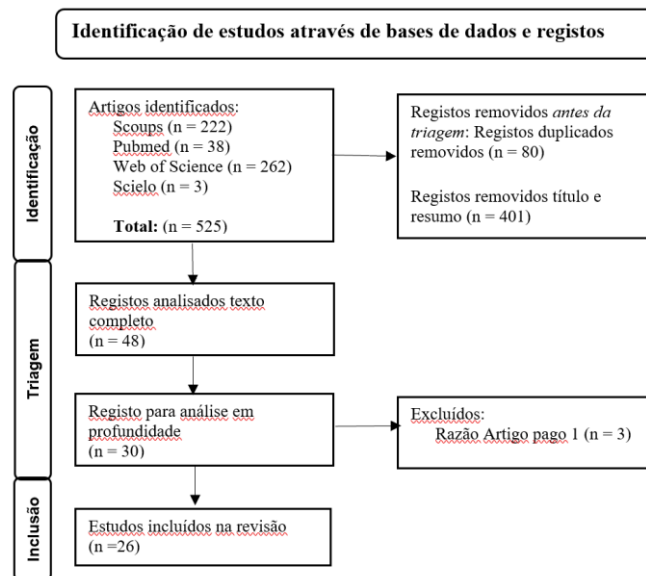
Esta revisão foi conduzida de forma a responder à pergunta de pesquisa formulada segundo a estratégia PIO: Qual é a natureza do trabalho dos enfermeiros diretores em termos de responsabilidades, funções, desafios e evolução do seu papel nas organizações de saúde? Foram definidos os seguintes elementos: P (População) – Enfermeiros diretores (em inglês, *chief nursing officers*); I (Interesse) – Descrição do papel, funções, responsabilidades, desafios e evolução; O (*Outcome*) – Compreensão aprofundada da natureza do trabalho dos enfermeiros diretores.

A pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases de dados Scopus, PubMed, *Web of Science* e SciELO, em dezembro de 2024, com vista a perceber o estado da arte face ao tema do processo doutoral. Utilizou-se uma estratégia de busca estruturada com base nos descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e Medical Subject Headings (MeSH), combinados com operadores booleanos (AND, OR). A estratégia principal foi configurada da seguinte forma: ("Nurse Administrators" OR "Leadership") AND ("Nursing Administration Research" OR "Health Management") AND "Nursing". Nas bases de dados internacionais, os termos foram consultados em inglês para garantir a abrangência, enquanto na SciELO utilizou-se o cruzamento dos termos em português: ("Administradores de Enfermagem" OR "Liderança") AND "Gestão em Saúde" AND "Enfermagem")

Foram ainda considerados termos relacionados à liderança em enfermagem, aos executivos de enfermagem e aos enfermeiros diretores, a fim de garantir maior abrangência. Foram definidos critérios de inclusão e exclusão para a seleção dos artigos, sendo eles: Critérios de inclusão: Artigos publicados em inglês, português ou espanhol; estudos primários ou revisões que abordassem explicitamente o papel dos enfermeiros diretores ou funções equivalentes; publicações no período de 1995 a 2025 - um espaço temporal alargado para integrar o máximo de artigos disponíveis da evolução histórica do papel executivo até ao estado da arte contemporâneo; e estudos que descrevessem responsabilidades, funções, desafios ou a evolução do papel dos enfermeiros diretores em organizações de saúde. Critérios de exclusão: Artigos de opinião sem fundamentação científica; estudos que não abordassem diretamente o papel dos enfermeiros diretores (por exemplo, aqueles centrados em outros gestores de saúde sem relação direta com a enfermagem); e documentos não académicos, como relatórios institucionais e editoriais não revisados por pares. A pesquisa inicial resultou em 525 artigos. Após leitura dos títulos e resumos, foram selecionados 48 artigos para leitura integral. Desses, apenas 26 artigos cumpriram todos os critérios e foram incluídos na revisão. Para cada artigo incluído, foram extraídas as informações sobre o ano de publicação, o título, os autores,

o tipo de estudo, a população/amostra, os instrumentos utilizados e as principais conclusões. O processo de seleção seguiu as recomendações do *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*, assegurando transparência e reprodutibilidade. Destacamos que a diversidade de estudos incluídos contribuiu para a construção de categorias temáticas que refletem a multiplicidade e a evolução do exercício da função de enfermeiro diretor no contexto contemporâneo dos sistemas de saúde⁽²⁹⁾.

Figura 1 - *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses* – elaborado pelos autores



Fonte: Autores.

3 RESULTADOS

Os resultados foram organizados em quadro para sistematizar o posicionamento de cada artigo face à questão de pesquisa. A análise dos dados permitiu identificar padrões, semelhanças e diferenças nos papéis atribuídos aos enfermeiros diretores, agrupando-os em sete categorias temáticas.

A categoria “Estratégia e governança” foi composta por artigos sobre planejamento estratégico, agendas de enfermagem, visão organizacional e participação em conselhos. A categoria “Regulação e política” incluiu artigos que abordam a relação com conselhos reguladores, políticas públicas, legislação, defesa da profissão e mobilidade laboral. A categoria “Desafios organizacionais e rotatividade” foi formada por artigos sobre a instabilidade do cargo, conflitos com os enfermeiros diretores, pressões financeiras, fusões e crises institucionais. A categoria “Financeiro e sustentabilidade” incluiu estudos que focam na gestão financeira, na sustentabilidade econômica dos serviços, no *Magnet* e na responsabilização. A categoria “Inovação e tecnologia” possui artigos sobre implementação da tecnologia de informação em saúde, transformação digital, liderança em inovação

e práticas baseadas em evidências. A categoria “Sucessão e desenvolvimento executivo” abrange estudos sobre a preparação de futuros líderes, o planejamento sucessório, o desenvolvimento de competências executivas e a progressão de enfermeiro diretor para *Chief Executive Officer* (CEO). Por último, a categoria “Liderança transformacional e identidade profissional” é direcionada à confiança, à autonomia e à identidade da profissão.

Quadro 1 - Artigos selecionados – elaborado pelos autores

Ano	Autor(es)	Título completo	Tipo de estudo População/amost ra	Instrumentos de coleta de dados	Síntese	Grupo temático
2006	Ann Scott Blouin, Kathryn J McDonagh, Allyson M Neistadt e Bradley Helfand	<i>Leading Tomorrow's Healthcare Organizations Strategies and Tactics for Effective Succession Planning</i>	Estudo teórico- reflexivo com análise da literatura e aplicação de um estudo de caso (no <i>CHRIST US Spohn Health System</i> , Texas)	Revisão da literatura (saúde e gestão); análise de relatórios e estudos de mercado (por exemplo, <i>American Hospital Association</i> e <i>WittKieffer</i>); estudo de caso organizacional (<i>CHRISTUS Spohn Health System</i>)	O enfermeiro diretor é guardião da continuidade e do desenvolvimento de liderança, assegurando alinhamento estratégico e humano.	Sucessão e desenvolvimento executivo
2012	Maureen P McCausland	<i>Opportunities and Strategies in Contemporary Health System Executive Leadership</i>	Estudo teórico- reflexivo, baseado em análise da literatura, experiência profissional e descrição de práticas no sistema de saúde norte-americano	Revisão e análise da literatura (relatórios institucionais, publicações científicas, documentos de políticas como o <i>Institute of Medicine Future of Nursing Report</i>) Exemplos práticos de implementação estão no sistema <i>MedStar Health</i>	O enfermeiro diretor de sistema atua como estratega de “systemness”, integrando performance, inovação e governança clínica.	Estratégia e governança
2008	Patricia Chiverton e Patricia Witzel	<i>What CNOs Really Want</i>	Estudo teórico- reflexivo/opinativ o	Análise de documentos, recomendações do <i>Institute of Medicine</i> , iniciativas do <i>Robert Wood Johnson Foundation</i> (TCAB, QSEN) e experiência prática dos autores	O enfermeiro diretor é arquiteto de práticas e talentos, exigindo liderança transformacional, evidência, informática e visão de negócio.	Liderança transformacional e identidade profissional
2010	Steven Szydowski e Christina Smith	<i>Perspectives From Nurse Leaders and Chief Information Officers on Health Information Technology Implementation</i>	Estudo qualitativo (entrevistas) 12 enfermeiros diretores e diretores de tecnologia da informação	Entrevistas semiestruturadas	O enfermeiro diretor lidera mudanças tecnológicas em parceria com diretores de tecnologia da informação, alinhando gestão da mudança à prática clínica.	Inovação e tecnologia

2012	Nancy A Formella	<i>Chief Nursing Officer to Chief Executive Officer: Lessons Learned</i>	Artigo de reflexão narrativa tipo ensaio descritivo	Estruturando-se em torno de oito lições aprendidas pela autora no processo de transição do cargo de enfermeiro diretor para CEO	A transição para CEO reforça a importância da visão estratégica e da liderança transformacional.	Sucessão e desenvolvimento executivo
2010	Cynthia Caroselli	<i>Evolutionary Emergent: Chief Nurse Executive as Chief Vision Officer</i>	Teórico-conceitual e reflexivo	Utiliza a teoria do poder de Barrett (1983) e a ciência dos seres humanos unitários de Rogers (1970) como estrutura teórica para análise e interpretação do papel do diretor executivo de enfermagem	O papel evolui para “ <i>chief vision officer</i> ”, guiando missão, valores e padrões em sistemas complexos.	Liderança transformacional e identidade profissional
2006	Michael Glasser, Karen Peters e Martin Macdowell	<i>Rural Illinois Hospital Chief Executive Officers' Perceptions of Provider Shortages and Issues in Rural Recruitment and Retention</i>	Survey transversal (questionário por correio) 28 CEOs convidados; 22 respostas (79%) — hospitais rurais de Illinois	Questionário por correio, com itens tipo Likert e questões abertas	O enfermeiro diretor enfrenta desafios de escassez de profissionais e lidera estratégias de recrutamento e retenção.	Desafios organizacionais e rotatividade
2001	Mary-Anne D Ponti e Reezie Devet	<i>Transforming Nursing Leadership Roles From CNO to CEO</i>	Teórico-reflexivo/opinativo	Modelo de Competências de Liderança da <i>American Organization of Nurse Executives</i>	O papel de enfermeiro diretor pode evoluir para CEO, com competências em comunicação, finanças e liderança.	Sucessão e desenvolvimento executivo
2010	Maryann F Fralic	<i>Contemporary Nurse Executive Practice: One Framework, One Dozen Cautions</i>	Ensaio teórico	Não aplicável	O enfermeiro diretor atua em contextos de mudança acelerada, exigindo competências em inovação, finanças e visão estratégica.	Liderança transformacional e identidade profissional
2008	Donna Sullivan Havens, Pamela A Thompstone Cheryl B Jones	<i>Chief Nursing Officer Turnover: Chief Nursing Officers and Healthcare Recruiters Tell Their Stories</i>	Qualitativo descritivo 26 participantes no total: 21 enfermeiros diretores — atuais e antigos	Entrevistas telefônicas semiestruturadas	O cargo de enfermeiro diretor é vulnerável à rotatividade, refletindo conflitos, pressões financeiras e instabilidade.	Desafios organizacionais e rotatividade
2015	Letty Roth Piper e Maureen Schneider	<i>Nurse Executive Leadership During Organizational Mergers</i>	Artigo de análise conceitual	Revisão narrativa da literatura e na proposta de um guia operativo (“ <i>step-by-step checklist</i> ”)	O enfermeiro diretor conduz fusões hospitalares, assegurando integração, comunicação e alinhamento.	Desafios organizacionais e rotatividade

2011	Mickey L Parsons e Patricia A Cornett	<i>Sustaining the pivotal organizational outcome: magnet recognition</i>	Qualitativo descritivo e exploratório 15 enfermeiros diretores de hospitais com reconhecimento Magnet nos Estados Unidos	Entrevistas semiestruturadas, com questões abertas	O enfermeiro diretor lidera culturas de excelência, conciliando exigências externas, financeiras e clínicas.	Financeiro e sustentabilidade
1996	John Humphreys	<i>British National Health Service trust chief executives on nurse education: corporate instrumentalism and doubts on quasi-market structure</i>	Qualitativo exploratório Diretores executivos dos NHS Trusts (número não especificado, mas a amostra foi pequena e intencional)	Entrevistas semiestruturadas e em profundidade	O enfermeiro diretor desempenha papel político-estratégico, equilibrando eficiência com defesa da profissão.	Regulação e política
2011	Keville Frederick e Donna Nickitas	<i>Chief Nursing Officer Executive Development: A Crisis or a Challenge?</i>	Ensaio teórico-reflexivo	Análise a partir da revisão narrativa da literatura sobre a formação e competências do enfermeiro diretor; análise documental de programas e recomendações oficiais de desenvolvimento executivo; cursos educativos (MSN/MBA, PhD, DNP, programas de bolsas de estudo e mentoria)	Existe uma lacuna entre as exigências do papel de enfermeiro diretor e a formação atualmente disponível. É urgente definir percursos educacionais integrados, que combinem competências clínicas, de gestão, políticas e financeiras, para que os enfermeiros diretores possam responder à complexidade dos sistemas de saúde contemporâneos.	Sucessão e desenvolvimento executivo
2012	Pat Patton	<i>"Making the Transition: An Interview With Nurse Chief Executive Officers at Catholic Health Initiatives"</i>	Qualitativo descritivo Seis enfermeiros que ocupavam cargos de CEO ou presidente em hospitais pertencentes ao sistema Catholic Health Initiatives, nos Estados Unidos	Entrevistas semiestruturadas	A transição de enfermeiro diretor para CEO é possível e benéfica para as organizações, desde que acompanhada de formação em gestão, mentoria e experiência operacional. As competências mais valorizadas	Sucessão e desenvolvimento executivo

					<p>pelos enfermeiros-CEOs incluem comunicação eficaz, liderança servidora, coragem, pensamento estratégico e equilíbrio pessoal. Os participantes relataram preconceitos institucionais — muitos colegas duvidavam da sua capacidade financeira ou estratégica —, mas afirmaram que o <i>background</i> clínico é uma vantagem decisiva para garantir qualidade, segurança e relações sólidas com as equipes médicas. O estudo reforça que a enfermagem forma líderes preparados para cargos executivos, desde que apoiados por educação contínua, mentoria e exposição a funções não clínicas.</p>	
2010	Joyce Batcheller	<i>Chief Nursing Officer Turnover: An Analysis of the Literature</i>	<p>Revisão integrativa da literatura</p> <p>Estudos previamente publicados entre as décadas de 1980 e 2000, conforme o Apêndice 1 – Matriz da literatura, que inclui cerca de 20 referências principais</p>	<p>Matriz da literatura desenvolvida pela autora para extrair informações de cada estudo, como objetivo, desenho metodológico, variáveis estudadas, amostra, instrumentos utilizados, principais resultados e limitações</p>	<p>A rotatividade dos enfermeiros diretores é elevada e tem consequências graves para a estabilidade organizacional e qualidade dos cuidados. Os principais fatores associados à saída dos enfermeiros diretores incluem conflitos com o CEO,</p>	<p>Desafios organizacionais e rotatividade</p>

					<p>instabilidade financeira da instituição, falta de poder e autoridade, cansaço e desequilíbrio trabalho-vida pessoal.</p> <p>A retenção está fortemente ligada à qualidade da relação com a liderança executiva, à autonomia no exercício do cargo e à existência de programas de desenvolvimento e sucessão de líderes.</p> <p>A autora destaca a necessidade urgente de desenvolver modelos de competências e planos de sucessão para enfermeiros diretores, promover mentoria e <i>coaching</i> executivo e reconhecer que a liderança de enfermagem é determinante para a segurança e inovação organizacional.</p>	
2008	Claire Young e Dawn Gubanc-Anderson	<i>The Nursing Strategy Officer: A New and Evolving Role</i>	Teórico-descritivo (ensaio conceitual)	Suportado em documentação interna sobre processos de planejamento estratégico, literatura teórica sobre gestão e estratégia (autores como Porter, Kaplan & Norton, Rogers, Breene), descrição prática do processo de criação e funções do novo papel	<p>O aumento da complexidade dos sistemas de saúde exige que a enfermagem participe ativamente no planejamento estratégico organizacional.</p> <p>A criação do cargo de enfermeiro-chefe para planejamento estratégico (ou enfermeiro</p>	Estratégia e governança

					<p>diretor) permite melhorar a tradução e execução das estratégias organizacionais, reforçar a ligação entre a liderança executiva e as equipes de enfermagem e aumentar a produtividade e o alinhamento estratégico da enfermagem com os objetivos institucionais. A experiência da <i>Cleveland Clinic</i> demonstrou que a existência dessa função promove uma maior clareza na comunicação estratégica, na monitorização contínua das metas e na sinergia entre as divisões clínicas e administrativas.</p>	
2018	<p>Wendy A Gifford, Janet E Squires, Douglas E Angus, Lisa A Ashley, Lucie Brosseau, Janet M Craik, Marie-Cécile Domecq, Mary Egan, Paul Holyoke, Linda Juergensen, Lars Walli, Liguaa Wazni, e Ian D Graham</p>	<p><i>Managerial leadership for research use in nursing and allied health care professions: a systematic review</i></p>	<p>Revisão sistemática</p> <p>Estudos com enfermeiros/gestores em múltiplos países</p>	<p><i>Alberta Context Tool</i>, medidas de uso de evidência, entrevistas/surveys</p>	<p>O enfermeiro diretor promove ambientes que sustentem práticas baseadas em pesquisa e evidência.</p>	<p>Inovação e tecnologia</p>
2017	<p>Heather L Colquhoun, Janet E Squires, Niina Kolehmainen, Cynthia Fraser e Jeremy M Grimshaw</p>	<p><i>Methods for designing interventions to change healthcare professionals' behaviour: a systematic review</i></p>	<p>Revisão sistemática da literatura</p> <p>Identificaram-se 3.966 artigos após remoção de duplicados; 64 textos completos foram avaliados para elegibilidade; 15 artigos cumpriram os</p>	<p>Bases de dados: MEDLINE, EMBASE e PsycINFO (1996–2015)</p>	<p>O enfermeiro diretor concebe intervenções para mudar comportamentos profissionais e alinhar práticas, orientando para identificar barreiras ao comportamento desejado, selecionar</p>	<p>Inovação e tecnologia</p>

			critérios de inclusão e foram incluídos na revisão		componentes de intervenção que superem essas barreiras, usar teoria para fundamentar a intervenção e envolver utilizadores finais (profissionais de saúde) no processo.	
2014	Matthew D Mitchell, Julia G Lavenberg, Rebecca L Trotta, Craig A Umscheid	<i>Hourly Rounding to Improve Nursing Responsiveness: A Systematic Review</i>	Revisão sistemática da literatura 16 estudos publicados entre 2006 e 2013 A maioria foi realizada em unidades hospitalares de internação (adultos e geriatria)	Bases de dados: PubMed, CINAHL e <i>Cochrane Library</i>	O enfermeiro diretor lidera mudanças organizacionais baseadas em evidências para melhorar a satisfação e segurança dos pacientes. O arredondamento horário foi consistentemente associado à redução das quedas de doentes ($p < 0,001$ em vários estudos), à diminuição do uso de campanhas e chamadas de assistência, ao aumento da satisfação do doente com a prontidão e disponibilidade da enfermagem e à melhoria na comunicação e segurança percebida. Contudo, a ausência de ensaios randomizados e o predomínio de estudos pré-pós limitam a validade e generalização dos resultados.	Inovação e tecnologia
2019	Nellie Naranjee, Thembelihle S P Ngxongo e Maureen N Sibiyi	<i>Financial management roles of nurse managers</i>	Qualitativo desenvolvido. sob o paradigma naturalista, com	Entrevistas semiestruturadas	O enfermeiro diretor tem responsabilidade sobre o	Financeiro e sustentabilidade

		<p><i>in selected public hospitals in KwaZulu-Natal province, South Africa</i></p>	<p>abordagem da Teoria Fundamentada nos Dados construtivista (Charmaz, 2006) 18 participantes, recrutados em oito hospitais públicos (quatro urbanos e quatro rurais) da província de KwaZulu-Natal, África do Sul</p>		<p>planejamento e a sustentabilidade econômica dos serviços. Os enfermeiros gestores desempenham funções financeiras significativas, embora sem formação formal adequada. Foram identificados quatro papéis centrais na gestão financeira como: planejamento financeiro — estratégico, operacional, de recursos humanos e de aquisições; monitorização financeira — controle de fluxo de caixa e análise de relatórios financeiros; tomada de decisão financeira — participação em comitês de contratos e substituição do CEO em decisões financeiras; controle financeiro — supervisão de recursos, equipamentos e despesa. Os gerentes de enfermagem revelaram competências insuficientes e necessidade de formação estruturada em gestão orçamental, legislação financeira e análise de relatórios.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

2008	Randall Hudspeth	<i>Future Regulatory Systems: Engagement of the Chief Nursing Officer in Meeting Workforce Demands While Protecting the Public</i>	<p>Teórico-reflexivo/ensaio conceitual</p> <p>Experiência profissional do autor</p>	<p>Análise de revisão narrativa e documental sobre regulação em enfermagem, experiência prática, observação profissional e síntese de recomendações operacionais, apresentadas sob a forma de dez estratégias concretas para o envolvimento dos enfermeiros diretores com os órgãos reguladores</p>	<p>O enfermeiro diretor participa ativamente em regulação e advocacia política, protegendo o público e a profissão. O enfermeiro diretor deve envolver-se ativamente com os conselhos de enfermagem para equilibrar a segurança do público e a necessidade de pessoal de enfermagem. O artigo propõe dez ações estratégicas para fortalecer essa relação, incluindo: conhecer a composição e o funcionamento dos conselhos; promover a formação sobre questões legais e regulatórias; compreender os processos disciplinares; colaborar em decisões sobre escopos de prática e programas educativos. Destaca-se que a colaboração entre reguladores e líderes de enfermagem é essencial para garantir a qualidade, ética e segurança nos cuidados.</p>	Regulação e política
2008	Claire Young	<i>Establishing a Nursing Strategic Agenda: The Whys and Wherefores</i>	<p>Estudo de caso/retrato organizacional</p> <p>Conselho de Enfermeiros</p>	<i>Workshop</i> estratégico e definição de metas/ <i>deliverables</i>	<p>O enfermeiro diretor lidera agendas coletivas que alinham qualidade, regulação,</p>	Estratégia e governança

			diretores do <i>Cleveland Clinic Health System</i>		formação e recursos.	
2008	Jane Englebright e Jonathan Perlin	<i>The Chief Nurse Executive Role in Large Healthcare Systems</i>	<p>Teórico- descritivo/estudo de caso organizacional</p> <p>Análise institucional do modelo de liderança de enfermagem na <i>HCA Healthcare</i>, que inclui mais de 170 hospitais e 150 centros ambulatoriais em 21 estados norte- americanos e no Reino Unido</p>	<p>Análise de documentação interna e dos relatórios institucionais da <i>HCA Healthcare</i>; descrição e análise conceitual de estruturas, processos e resultados do modelo híbrido de governança (diretor executivo de enfermagem + conselho de enfermeiros diretores); exemplos práticos de implementação de iniciativas clínicas e tecnológicas, nomeadamente o projeto <i>electronic Medication Administration Record</i></p>	<p>O enfermeiro diretor atua como ponte entre clínica e corporativo, traduzindo metas assistenciais em estratégias organizacionais. O diretor executivo de enfermagem tem um papel estratégico de liderança clínica ao nível do sistema, articulando qualidade, segurança e eficiência operacional. O modelo híbrido da <i>HCA Healthcare</i>, que combina um diretor executivo de enfermagem de sistema com conselhos regionais de enfermeiros diretores, equilibra autonomia local e padronização organizacional. A implementação do sistema <i>electronic Medication Administration Record</i> (registro eletrônico de administração de medicamentos) demonstrou como a liderança do diretor executivo de enfermagem promoveu melhoria da segurança do doente. O diretor executivo de enfermagem é</p>	Estratégia e governança

					essencial na tradução de metas clínicas em estratégias operacionais, na gestão de mudança organizacional e na integração da evidência científica em grande escala.	
2007	Julie W Schaffner	<i>Cs of Change in the C-Suite</i>	Teórico-descriptivo/reflexão de prática executiva	Análise da descrição empírica da experiência organizacional; referência a relatórios e dados setoriais, como o relatório da empresa WittKieffer (2003) sobre o papel dos enfermeiros diretores; e análise conceitual de indicadores, como satisfação do paciente, conformidade regulatória e transparência de dados hospitalares.	<p>O enfermeiro diretor tem papel estratégico, integrando cuidados, operações e finanças, sendo central no desempenho organizacional. A combinação dos cargos de diretor de operações e diretor executivo de enfermagem cria um modelo integrado de governança que elimina silos organizacionais e melhora a coordenação entre operações e cuidados ao doente.</p> <p>Essa fusão de funções promove melhoria na qualidade, segurança e satisfação dos doentes, alinhamento entre gestão financeira, operações e resultados clínicos e aumento da responsabilidade executiva e da transparência organizacional. O modelo diretor de operações/diretor executivo de enfermagem</p>	Estratégia e governança

					contribui para reduzir conflitos interdepartamentais, aumentar a agilidade na tomada de decisão e fortalecer a liderança de enfermagem dentro da alta administração.	
2000	Lúcia Marinilza Beccaria e Neide Fávero	<i>Expectativas de gerentes e assessores de enfermagem quanto ao estilo gerencial do diretor executivo de um hospital de ensino</i>	Pesquisa descritiva 13 enfermeiros (gerentes/assessores) de hospital escola	Questionário baseado no Grid Gerencial (Blake & Mouton) e Trevizan	O enfermeiro diretor deve equilibrar autoridade institucional e autonomia profissional, adotando estilos de gestão baseados em confiança e trabalho em equipe.	Liderança transformacional e identidade profissional

Legenda: CEO - Chief Executive Officer; MSN/MBA - Master of Science in Nursing/Master of Business Administration; PhD - Doctor of Philosophy; DNP - Doctor of Nursing Practice.

Fonte: Autores.

A partir da análise, salienta-se um primeiro conjunto direcionado ao trabalho dos enfermeiros diretores, referindo à adoção de estilos de gestão baseados na confiança e no trabalho em equipe, equilibrando autoridade institucional e autonomia profissional⁽⁴⁾. A função do enfermeiro diretor é estratégica, combinando cuidados, operações e finanças, refletindo o reconhecimento do papel como central na performance organizacional⁽²⁵⁾. Em grandes sistemas de saúde, o papel do enfermeiro diretor é a ponte entre o domínio clínico e o corporativo, traduzindo metas assistenciais em estratégias organizacionais⁽⁹⁾. O enfermeiro diretor lidera a construção de uma agenda estratégica de enfermagem, isto é, agendas coletivas que alinham qualidade, regulação, formação e recursos nos serviços de saúde⁽²⁷⁾. Essas agendas consolidam uma visão guiando a missão, os valores e os padrões em sistemas complexos⁽⁶⁾, reforçando a importância da sua visão estratégica e da liderança transformacional⁽¹⁰⁾.

Surge ainda a referência aos sistemas regulatórios a partir do engajamento com órgãos reguladores e à advocacia política para proteger o público e sustentar a profissão⁽¹⁶⁾. O enfermeiro diretor desenha e aplica intervenções para mudar comportamentos profissionais, removendo barreiras e alinhando práticas⁽⁸⁾.

O desenvolvimento executivo dos enfermeiros diretores exige competências executivas em liderança, finanças e gestão interprofissional, apoiadas por formação avançada⁽²⁰⁾. A mesma autora

afirma que a função de gestão financeira dos enfermeiros diretores se manifesta por meio de responsabilidades financeiras, planejamento orçamentário e sustentabilidade dos serviços, bem como pela liderança de mudanças organizacionais baseadas em evidências, como a implementação de práticas para melhorar a satisfação e a segurança dos pacientes. A título de exemplo, ela menciona a interferência no ajuste de horários. Desse modo, uma liderança regencial e o uso da pesquisa fazem parte do trabalho, no sentido de promover ambientes organizacionais que sustentem práticas baseadas em pesquisa e evidência científica⁽¹³⁾.

Um segundo grupo de artigos reforça o papel do enfermeiro diretor como o responsável pela estratégia de enfermagem, traduzindo a visão organizacional em planos estratégicos, alinhando qualidade, custo e execução⁽²⁸⁾. Nesse grupo, problematiza-se a rotatividade dos enfermeiros diretores, sendo que uma elevada rotatividade mostra a complexidade do gerenciamento de conflitos, da autonomia limitada e das pressões financeiras⁽³⁾. A experiência prepara-o para as funções, mostrando a progressão da liderança de enfermagem para cargos executivos de topo e a capacidade de gerir transições⁽²²⁾. O trabalho do enfermeiro diretor inclui participação ativa em processos regulatórios e políticos para garantir padrões profissionais e segurança do público⁽¹⁶⁾. Precisa de formação avançada e competências em finanças, política e liderança interprofissional para responder à complexidade dos sistemas⁽¹²⁾. Percebe-se também que os diretores britânicos assumem um papel político-estratégico, equilibrando pressões por eficiência com a defesa da qualidade e da identidade da profissão⁽¹⁷⁾.

Um terceiro conjunto de estudos aponta para o papel do enfermeiro diretor na manutenção de culturas de excelência, conciliando exigências externas, financeiras e clínicas⁽²¹⁾. Quando ocorrem fusões organizacionais, eles assumem o papel de assegurar a integração de recursos, a comunicação e o alinhamento estratégico⁽²³⁾. Em contextos de mudança acelerada, uma prática executiva contemporânea se torna um desafio, exigindo competências em inovação, finanças e visão estratégica⁽¹¹⁾, mas também exige que se domine competências de comunicação, estratégia, finanças e liderança⁽²⁴⁾, até porque há dificuldade quando há escassez de profissionais e liderar estratégias de recrutamento e retenção se torna um problema expresso⁽¹⁴⁾. Além disso, a rotatividade dos diretores de enfermagem torna esse cargo vulnerável, devido a conflitos, pressões financeiras e instabilidade da liderança⁽¹⁵⁾.

4 DISCUSSÃO

Os artigos analisados respondem claramente à questão inicial ao evidenciar que esse papel é multifacetado, estratégico e evolutivo, envolvendo a responsabilidade de articular qualidade

assistencial, gestão de recursos e sustentabilidade organizacional. É preciso enfrentar desafios relacionados à rotatividade e à pressão financeira, ao mesmo tempo em que se sustentam ambientes de excelência, como o *Magnet*, em trajetórias de liderança. Também é necessário assumir funções de visionários, reguladores e defensores políticos da profissão, mantendo um diálogo constante com os desafios contemporâneos dos sistemas de saúde⁽²¹⁾. Reforçado pelos autores dos artigos com evidência na sustentação de resultados na liderança executiva⁽²³⁾, na rotatividade da direção⁽¹⁵⁾, na prática executiva⁽¹¹⁾, na transformação de funções⁽²⁴⁾ e nas percepções dos direitos⁽¹⁴⁾, emerge um papel evolutivo guiado por uma missão, valores e padrões em sistemas complexos⁽⁶⁾.

A literatura evidencia que a função do enfermeiro diretor deixou de se restringir à gestão operacional da enfermagem para assumir um papel estratégico e transversal. Os enfermeiros diretores são responsáveis por traduzir a visão organizacional em planos concretos, alinhando qualidade, custos e resultados. Atuam como mediadores entre a alta administração e as equipes, liderando agendas institucionais que incluem qualidade assistencial, pesquisa, desenvolvimento profissional e incorporação tecnológica^(28; 9).

A dimensão estratégica e política emerge como um papel do enfermeiro diretor e inclui também uma forte componente regulatória. Esses profissionais são chamados para interagir com conselhos de enfermagem, participar em processos legislativos, influenciar políticas públicas e garantir a mobilidade e a qualidade da força do trabalho de enfermagem⁽¹⁶⁾. Essa dimensão amplia o alcance do cargo para além das fronteiras institucionais, posicionando os enfermeiros diretores como defensores da profissão e da segurança dos pacientes em arenas regulatórias.

Verificou-se ainda a evolução e expansão do papel, isto é, o cargo revela ainda a possibilidade de progressão para funções executivas de topo, como CEO ou presidente hospitalar. Vários estudos demonstram que as competências desenvolvidas na liderança de enfermagem, na gestão de recursos, na visão sistêmica do cuidado, na articulação entre qualidade e sustentabilidade financeira são transferíveis para a direção geral⁽²²⁾. O cargo de enfermeiro diretor constitui não apenas um ponto de chegada, mas também um trampolim para funções de maior abrangência.

Os dados demonstram desafios e vulnerabilidades. Apesar da relevância estratégica, os enfermeiros diretores enfrentam desafios significativos. A alta rotatividade, muitas vezes motivada por conflitos com CEOs, falta de autonomia decisória ou pressões financeiras, compromete a continuidade da liderança⁽³⁾. Esses fatores demonstram a vulnerabilidade do cargo, mas também reforçam a necessidade de maior apoio institucional e de estratégias de retenção e sucessão.

A crescente complexidade do papel exige formação avançada e desenvolvimento executivo contínuo. Os enfermeiros diretores necessitam dominar áreas como finanças, políticas de saúde,

gestão estratégica, liderança interprofissional e promoção de ambientes de trabalho saudáveis, com necessidade de competências específicas e desenvolvimento⁽¹²⁾. A liderança baseada em evidências e a capacidade de desenhar e implementar intervenções organizacionais são evidenciadas como necessidades^(8,19). A promoção da prática clínica fundamentada em pesquisa é um elemento central para garantir a qualidade dos cuidados e a sustentabilidade dos serviços⁽¹³⁾.

Em conjunto, os estudos analisados confirmam que a natureza do trabalho dos enfermeiros diretores é multifacetada, evolutiva e está em diálogo permanente com os desafios contemporâneos dos sistemas de saúde. Com foco tanto na enfermagem quanto na liderança de sistemas complexos de gestão interna, no engajamento com a regulação e a política, na supervisão clínica e na direção estratégica de organizações inteiras, os enfermeiros diretores afirmam-se como líderes indispensáveis para assegurar a qualidade, a sustentabilidade e a inovação nos serviços de saúde. Esperam-se deles estilos de gestão baseados em confiança, respeito e trabalho em equipe, capazes de superar tensões entre os modelos centralizados e a autonomia profissional da enfermagem⁽⁴⁾.

No plano estratégico, os enfermeiros diretores assumem funções que combinam operações, finanças, tecnologia e cuidados, muitas vezes acumulando outros cargos, o que demonstra a crescente valorização do título e do papel dentro da alta direção hospitalar⁽²⁵⁾. Em sistemas de saúde complexos, o enfermeiro diretor atua como ponte entre desempenho clínico e decisões corporativas, traduzindo metas assistenciais em estratégias organizacionais⁽⁹⁾. Essa função é reforçada pelo envolvimento em conselhos estratégicos, construindo agendas que alinham qualidade, regulação, formação e gestão de recursos em diferentes hospitais e serviços⁽²⁷⁾.

A dimensão da regulação também faz parte da natureza do cargo, exigindo dos enfermeiros diretores a articulação com órgãos reguladores, a advocacia política e a contribuição para a mobilidade e a qualificação da força de trabalho de enfermagem⁽¹⁶⁾. Essa complexidade reforça a necessidade de desenvolvimento executivo, com formações avançadas em liderança, finanças e gestão interprofissional, para preparar enfermeiros que assumam funções executivas em contextos cada vez mais exigentes⁽¹²⁾.

Em relação ao nível funcional, os enfermeiros diretores também acumulam responsabilidades na gestão de recursos financeiros, no planejamento orçamental e no controle de custos, competências muitas vezes deficitárias e que exigem formação específica⁽²⁰⁾. Simultaneamente, cabe-lhes impulsionar mudanças organizacionais baseadas em evidências, como a implementação de práticas para melhorar a satisfação e segurança dos pacientes⁽¹⁹⁾. Essa dimensão da mudança comportamental é reforçada com a necessidade de conceber intervenções estruturadas, identificar barreiras e envolver equipes na transformação de práticas⁽⁸⁾.

A liderança dos enfermeiros diretores tem um papel decisivo na integração da pesquisa na prática, adotando comportamentos orientados à mudança, às relações e às tarefas, de forma a construir ambientes que sustentem cuidados baseados em evidências⁽¹³⁾. A evolução do papel dos enfermeiros diretores caracteriza-se por uma ampliação de responsabilidades, pela complexidade crescente das funções e pela exigência de competências multidimensionais, que vão desde a gestão estratégica até a advocacia política, da liderança clínica até a promoção da prática baseada em pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que a natureza do trabalho dos enfermeiros diretores evoluiu de uma gestão estritamente administrativa para uma liderança estratégica e política, essencial na governança dos sistemas de saúde. O papel destes profissionais é multifacetado, abrangendo a gestão financeira, a implementação de inovações tecnológicas e a promoção de ambientes de prática baseados em evidências (como o modelo *Magnet*). Os principais desafios identificados incluem a alta rotatividade executiva e a necessidade de formação avançada para lidar com a complexidade organizacional. Esta revisão reforça que o enfermeiro diretor é o elo vital entre a excelência clínica e a sustentabilidade institucional, sendo necessária a criação de planos de sucessão robustos para garantir a continuidade dessa liderança.

LIMITAÇÕES

Embora os dados sejam conclusivos e o rigor metodológico da presente revisão integrativa tenha sido assegurado, importa reconhecer algumas limitações. A ausência de uma avaliação formal da qualidade metodológica e do risco de viés dos estudos incluídos pode influenciar a robustez das conclusões, uma vez que não foi ponderado o peso relativo das evidências analisadas. A heterogeneidade metodológica e contextual dos estudos, embora seja metodologicamente qualitativa, limitou a comparabilidade, conduzindo a uma síntese predominantemente narrativa, mesmo integrando um espaço temporal alargado para integrar o máximo de artigos disponíveis. Embora a estratégia de busca tenha sido abrangente e validada por pares, a natureza integrativa desta revisão não permite a generalização estatística dos dados, focando na síntese qualitativa do papel executivo. Além disso, o recorte temporal encerra em dezembro de 2024, representando o estado da arte até essa data. Estudos subsequentes poderão complementar as transformações mais recentes do papel executivo.

REFERÊNCIAS

- 1 - Adams JM, Kaplow R, Domonoske C. The evolving role of the chief nursing officer: responsibilities and challenges. *Nurs Adm Q.* 2018;42(1):77-84. doi.org
- 2 - American Organization for Nursing Leadership (AONL). Role of the nurse executive: a statement by the AONL. Chicago: AONL; 2019.
- 3 - Batcheller J. Chief nursing officer turnover: An analysis of the literature. *Nurs Clin North Am.* 2010;45(1):11-31. <https://doi.org/10.1016/j.cnur.2009.10.004>
- 4 - Beccaria LM, Fávero N. Expectativas de gerentes e assessores de enfermagem quanto ao estilo gerencial do diretor executivo de um hospital de ensino. *Rev Lat Am Enfermagem.* 2000;8(2):83-90. doi.org
- 5 - Blouin AS, McDonagh KJ, Neistadt AM, Helfand B. Leading tomorrow's healthcare organizations: Strategies and tactics for effective succession planning. *J Nurs Adm.* 2006;36(6):325-30. <https://doi.org/10.1097/00005110-200606000-00009>
- 6 - Caroselli C. Evolutionary emergent: Chief nurse executive as chief vision officer. *Nurs Sci Q.* 2010;23(1):72-6. <https://doi.org/10.1177/0894318409353796>
- 7 - Chiverton P, Witzel P. What CNOs really want. *Nurs Manage.* 2008;39(1):33-6. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000305990.23227.cb>
- 8 - Colquhoun HL, Squires JE, Kolehmainen N, Fraser C, Grimshaw JM. Methods for designing interventions to change healthcare professionals' behaviour: A systematic review. *Implement Sci.* 2017;12(1):30. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0560-5>
- 9 - Englebright J, Perlin J. The chief nurse executive role in large healthcare systems. *Nurs Adm Q.* 2008;32(3):188-94. <https://doi.org/10.1097/01.NAQ.0000325175.30923.ff>
- 10 - Formella NA. Chief nursing officer to chief executive officer: Lessons learned. *Nurs Adm Q.* 2012;36(1):52-9. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e31823b988e>
- 11 - Fralic MF. Leitura reflexiva para líderes reflexivos. *J Nurs Adm.* 2009;39(9):360-3. doi.org
- 12 - Frederickson K, Nickitas D. Chief nursing officer executive development: A crisis or a challenge? *Nurs Adm Q.* 2011;35(4):344-53. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e31822f8e5c>
- 13 - Gifford WA, Squires JE, Angus DE, Ashley LA, Brosseau L, Craik JM, et al. Managerial leadership for research use in nursing and allied health care professions: A systematic review. *Implement Sci.* 2018;13(1):127. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0817-7>
- 14 - Glasser M, Peters K, Macdowell M. Rural Illinois hospital chief executive officers' perceptions of provider shortages and issues in rural recruitment and retention. *J Rural Health.* 2006;22(1):59-62. <https://doi.org/10.1111/j.1748-0361.2006.00007.x>

- 15 - Havens DS, Thompson PA, Jones CB. Chief nursing officer turnover: Chief nursing officers and healthcare recruiters tell their stories. *J Nurs Adm.* 2008;38(12):516-25. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31818ebf32>
- 16 - Hudspeth RM. Future regulatory systems: Chief Nursing Officer involvement in meeting workforce demands while protecting the public. *Nurs Adm Q.* 2008;32(3):257-8. <https://doi.org/10.1097/01.NAQ.0000325185.40332.c7>
- 17 - Humphreys J. British National Health Service trust chief executives on nurse education: Corporate instrumentalism and doubts on quasi-market structure. *J Adv Nurs.* 1996;23(1):160-70. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1996.tb03148.x>
- 18 - McCausland MP. Opportunities and strategies in contemporary health system executive leadership. *Nurs Adm Q.* 2012;36(4):306-13. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3182669300>
- 19 - Mitchell MD, Lavenberg JG, Trotta RL, Umscheid CA. Hourly rounding to improve nursing responsiveness: A systematic review. *J Nurs Adm.* 2014;44(9):462-72. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000101>
- 20 - Naranjee N, Ngxongo TSP, Sibiyi MN. Financial management roles of nurse managers in selected public hospitals in KwaZulu-Natal province, South Africa. *Afr J Prim Health Care Fam Med.* 2019;11(1):e1-8. <https://doi.org/10.4102/phcfm.v11i1.1981>
- 21 - Parsons ML, Cornett PA. Sustaining the pivotal organizational outcome: Magnet recognition. *J Nurs Manag.* 2011;19(2):277-86. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01224.x>
- 22 - Patton P. Making the transition: An interview with nurse chief executive officers at Catholic Health Initiatives. *Nurs Adm Q.* 2012;36(1):35-40. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e31823b45a1>
- 23 - Piper LR, Schneider M. Nurse executive leadership during organizational mergers. *J Nurs Adm.* 2015;45(12):592-4. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000269>
- 24 - Ponti MA, Devet R. Transforming nursing leadership roles: From CNO to CEO. *Nurs Adm Q.* 2012;36(1):12-6. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e318238a218>
- 25 - Schaffner JW. Cs of change in the C-suite. *J Nurs Adm.* 2007;37(12):523-6. <https://doi.org/10.1097/01.NNA.0000302391.06614.1f>
- 26 - Szydlowski S, Smith C. Perspectives from nurse leaders and chief information officers on health information technology implementation. *Hosp Top.* 2009;87(1):3-9. <https://doi.org/10.3200/HTPS.87.1.3-9>
- 27 - Young C. Establishing a nursing strategic agenda: The whys and wherefores. *Nurs Adm Q.* 2008;32(3):200-5. <https://doi.org/10.1097/01.NAQ.0000325177.15675.b4>
- 28 - Young C, Gubanc-Anderson D. The nursing strategy officer: A new and evolving role. *Nurs Adm Q.* 2008;32(3):195-9. <https://doi.org/10.1097/01.NAQ.0000325176.08052.73>

29 - Whittemore R, Knafl K. The integrative review: updated methodology. *J Adv Nurs.* 2005;52(5):546-53. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>