

# Ambiente de trabalho e a liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa\*

THE WORK ENVIRONMENT AND LEADERSHIP IN NURSING: AN INTEGRATIVE REVIEW

AMBIENTE LABORAL Y LIDERAZGO DEL ENFERMERO: UNA REVISIÓN INTEGRATIVA

Alexandre Pazetto Balsanelli<sup>1</sup>, Isabel Cristina Kowal Olm Cunha<sup>2</sup>

## RESUMO

**Objetivo:** Verificar a relação entre ambiente de trabalho e a liderança do enfermeiro.

**Método:** Revisão integrativa da literatura cujo levantamento foi realizado nas bases de dados LILACS, PubMed, CINAHL e no portal de revistas SciELO, no período de janeiro a abril de 2013. Os critérios de inclusão foram: indexação no período de 2006 a 2013, que trabalhassem a relação entre ambiente de trabalho com a liderança exercida pelo enfermeiro na condução de sua equipe e que estivessem disponíveis nos idiomas inglês, espanhol e português.

**Resultados:** A amostra constituiu-se de 12 artigos que atenderam os critérios estabelecidos. **Conclusão:** Os resultados mostram que a liderança causa impacto no ambiente de trabalho, entretanto, não foram encontrados estudos que mostrassem a influência do ambiente de trabalho na liderança do enfermeiro.

## DESCRITORES

Ambiente de trabalho  
Instituições de Saúde  
Liderança  
Enfermagem  
Revisão

## ABSTRACT

**Objective:** To investigate the relationship between the work environment and leadership in nursing. **Methodology:** An integrative review of literature which was based on data from LILACS, PubMed, CINAHL and the SciELO portal for journals covering the period from January to April 2013. The inclusion criteria were: the indexing of research covering leadership exercised by nurses over a team and whether the research was available in English, Spanish or Portuguese. **Results:** The sample consisted of 12 articles that met the criteria. **Conclusion:** The results showed that leadership had an impact on the work environment. However, no studies were found that showed the influence of the working environment on leadership in nursing.

## DESCRIPTORS

Working environment  
Health Facilities  
Leadership  
Nursing  
Review

## RESUMEN

**Objetivo:** Verificar la relación entre el ambiente laboral y el liderazgo del enfermero.

**Método:** Revisión integrativa de la literatura cuyo inventario fue llevado a cabo en las bases de datos LILACS, PubMed, CINAHL y en el portal de revistas SciELO, en el período de enero a abril de 2013. Los criterios de inclusión fueron: indexación en el período de 2006 a 2013, que trabajase la relación entre el ambiente laboral y el liderazgo ejercido por el enfermero en la conducción de su equipo y que estuviese disponible en los idiomas inglés, español y portugués.

**Resultados:** La muestra se constituyó de 12 artículos que atendieron a los criterios planteados. **Conclusión:** Los resultados muestran que el liderazgo causa impacto en el ambiente laboral. Sin embargo, no se encontraron estudios que mostrasen la influencia del ambiente laboral en el liderazgo del enfermero.

## DESCRIPTORES

Ambiente de trabajo  
Instituciones de Salud  
Liderazgo  
Enfermería  
Revisión

\* Extraído da tese "Liderança do enfermeiro em UTI e sua relação com o ambiente de trabalho", Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo, 2014. <sup>1</sup> Doutorando, Programa de Pós-Graduação, Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <sup>2</sup> Professora Associada, Chefe do Departamento de Administração e Saúde Coletiva, Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

## INTRODUÇÃO

A liderança é uma competência que merece investigação constante. Diversos motivos colaboram para esta afirmação. Em primeiro lugar, o contexto da saúde, na qual a tônica de discussão tem sido a otimização dos recursos com a máxima qualidade do serviço oferecido. Secundariamente, a expectativa das organizações sobre o papel do líder em gerir sua equipe em busca de objetivos comuns. E, por consequência, a necessidade de encantar o cliente para garantir um sistema sustentável.

O enfermeiro está amplamente envolvido nestas etapas. Como líder, deve buscar desenvolver pessoas para que a organização na qual está inserido consiga se manter.

No entanto, a liderança é um fenômeno complexo, que deve ser visto sob três ângulos: o comportamento/personalidade do líder, o contexto em que esta competência ocorre e quem são os liderados<sup>(1)</sup>. A partir desta afirmação, pode-se descobrir quais são as variáveis que interferem na liderança e atuar em pontos estratégicos para que o exercício dessa competência aconteça com eficiência e eficácia.

Neste estudo, o foco de atenção concentra-se no local onde o enfermeiro exerce o seu papel de líder. O ambiente de trabalho é o cenário que permite ao profissional expor seus conhecimentos, habilidades, atitudes e realizar as entregas previstas.

Tal interesse existe desde 1980, quando a Associação Americana de Enfermeiros (ANA) observou que alguns hospitais possuíam habilidades para recrutar e reter enfermeiros, sendo denominados *magnets* devido a essa capacidade. Isso despertou nos pesquisadores o desejo de conhecer quais eram as características organizacionais dessas instituições. Autonomia, controle sobre a prática e relações colaborativas foram notadas como pontos cruciais para sustentar a vitalidade profissional<sup>(2)</sup>.

A presença dos atributos mencionados acima contribuiu para a redução da mortalidade dos pacientes, que tende a ser 4,8% menor em hospitais *magnets* em comparação a outros<sup>(3)</sup>. Todavia, o aumento de um paciente por enfermeiro elevou o *burnout* em 23%, a insatisfação em 15% e a taxa de mortalidade em 7%<sup>(4)</sup>.

Pacientes internados em unidades que possuem equipe de Enfermagem com integrantes em quantidade suficiente, estrutura administrativa que subsidia o cuidado e boas relações entre médicos e enfermeiros demonstram elevados índices de satisfação com a assistência recebida e constata-se baixo *burnout* nos colaboradores<sup>(5)</sup>. Esta avaliação positiva do cliente também se relaciona com o ambiente da prática profissional e com a liderança do enfermeiro<sup>(6)</sup>.

A partir desse resultado, a relação entre o ambiente de trabalho e a liderança deve ser ainda melhor investigada.

Isto se deve ao fato de que, no seu processo de trabalho, o enfermeiro é conduzido a praticar suas competências considerando seus objetivos próprios e o que a organização espera do seu desempenho.

Nesta perspectiva, uma revisão sistemática demonstrou que o estilo de liderança exerce uma influência positiva ou negativa no ambiente da prática profissional<sup>(7)</sup>. Outro estudo<sup>(8)</sup> evidencia que as instituições com liderança sólida são beneficiadas com aumento da criação de vínculos, menor rotatividade de funcionários, menos conflitos, maior envolvimento das pessoas no processo de trabalho e melhor aproveitamento dos recursos.

Ao examinar as práticas de liderança e a intenção dos enfermeiros em permanecer em sua posição atual, supotou-se uma relação positiva entre a liderança transformacional, ambientes de trabalho e as intenções dos enfermeiros em permanecer em suas posições atuais<sup>(9)</sup>.

As três revisões apresentadas acima<sup>(7-9)</sup> evidenciam que a liderança promove impacto no ambiente de trabalho. No entanto, verificar se este ambiente influencia no exercício da liderança do enfermeiro constitui-se numa lacuna de investigação. Logo, considerando os últimos anos, surge o problema deste estudo: *qual a relação entre ambiente de trabalho e a liderança do enfermeiro?*

A resposta desta indagação permitirá aos gestores planejar ações para o desenvolvimento da liderança considerando ou não a variável ambiente de trabalho, além de contribuir com a produção de conhecimento nessa área.

Assim, este estudo tem por objetivo verificar a relação entre ambiente de trabalho e a liderança do enfermeiro.

## MÉTODO

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, método que permite sintetizar os resultados de estudos com temática idênticas ou similares para desenvolver uma explicação abrangente de um fenômeno específico. As etapas que conduziram esta revisão foram: formulação do problema, coleta de dados, avaliação, análise e interpretação dos dados; apresentação dos resultados e conclusões<sup>(10)</sup>.

O levantamento das publicações indexadas foi realizado no período de janeiro a abril de 2013, nas bases de dados Literatura Latino-Americano e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Publisher Medline* (PubMed), *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature* (CINAHL) e no portal de revistas da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO).

A busca de artigos na LILACS, PubMed, CINAHL e SciELO foi realizada utilizando-se a terminologia em saúde consultada no CINAHL Information Systems – *List of Topical Subheadings*, nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS/ Bireme) e no *Medical Subject Headings*

(MeSH/PubMed), respectivamente, que identificou os seguintes descritores: *ambiente de instituições de saúde, ambiente de trabalho, relações médico enfermeiro, autonomia profissional, organização e administração, liderança e enfermagem*.

Os critérios de inclusão estabelecidos foram: artigos indexados nos últimos sete anos (de janeiro de 2006 a dezembro de 2013), que trabalhassem a relação do ambiente de trabalho com a liderança exercida pelo enfermeiro na condução de sua equipe e que estivessem disponíveis nos idiomas: inglês, espanhol e português.

Foram localizados 127 artigos, dos quais foram excluídos 53 por estarem repetidos no Scielo e PubMed em relação aos contidos na CINAHL, e 36, por não terem os resumos disponíveis. Após a leitura dos resumos dos artigos restantes, foram eliminados 25, por não atenderem aos critérios de inclusão estabelecidos para o estudo, ou seja, abordavam o ambiente apenas do ponto de vista de estrutura física e ergonômica. Também foram rejeitadas as pesquisas que abordavam o ambiente de trabalho, porém não o relacionavam com a liderança do enfermeiro. Em seguida, procedeu-se à leitura atenta dos artigos na íntegra. Finalmente, o *corpus* da revisão integrativa foi composto por 12 artigos.

A análise ocorreu considerando: 1 - Periódico de publicação, ano e idioma; 2 - Subcategorias dos artigos originais, conforme demonstrado na Figura 1.

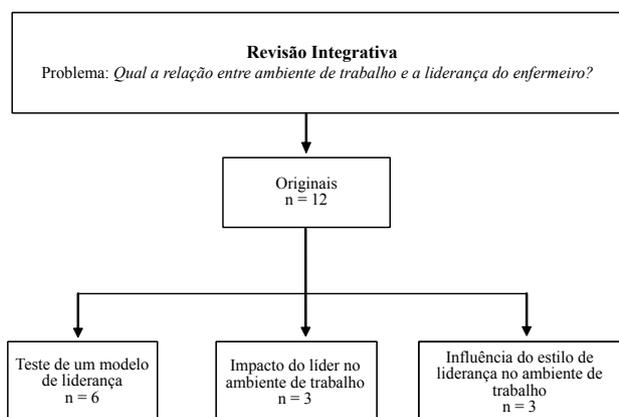


Figura 1 – Análise da amostra - São Paulo, SP, Brasil, 2013.

## RESULTADOS

No Quadro 1, encontram-se os 12 artigos classificados de acordo com autores, periódico de publicação, ano, idioma e a subcategoria de classificação.

Nos parágrafos seguintes, discutiu-se a apresentação dos estudos, considerando a classificação utilizada (Figura 1). Emergiram três subcategorias considerando as temáticas envolvidas: testes de modelos de liderança (n=6), que verificaram o impacto do comportamento do líder no ambiente de trabalho (n=3) e a influência do estilo de liderança no ambiente de trabalho (n=3), que estão apresentados a seguir.

Quadro 1 - Distribuição das referências incluídas na revisão integrativa - São Paulo, 2013

| Autores  | Periódico de publicação                       | Ano  | Idioma | Subcategoria  |
|--|---|------|--------|---|
| Wong CA, Laschinger HKS <sup>(11)</sup>  | Journal of Advanced Nursing                   | 2012 | Inglês | Teste de um modelo de liderança                           |
| Laschinger HKS, Smith LM <sup>(12)</sup>   | Journal of Nursing Administration             | 2013 | Inglês | Teste de um modelo de liderança                           |
| Laschinger HKS, Finegan J, Wilk P <sup>(13)</sup>                                      | Journal of Nursing Administration             | 2009 | Inglês | Teste de um modelo de liderança                           |
| Laschinger HKS, Finegan J, Wilk P <sup>(14)</sup>                                      | Nursing Research                              | 2011 | Inglês | Teste de um modelo de liderança                           |
| Greco P, Laschinger HKS, Wong C <sup>(15)</sup>  | Nursing Research                              | 2006 | Inglês | Teste de um modelo de liderança                           |
| Bobbio A, Bellan M, Manganelli AM <sup>(16)</sup>                                      | Health Care Management Review                 | 2012 | Inglês | Teste de um modelo de liderança                           |
| Lankshear S, Kerr MS, Laschinger HKS, Wong CA <sup>(17)</sup>                          | Health Care Management Review                 | 2012 | Inglês | Impacto do líder no ambiente de trabalho                  |
| McGilton KS, Hall LM, Boscart V, Brown M <sup>(18)</sup>                               | Nursing Research                              | 2007 | Inglês | Impacto do líder no ambiente de trabalho                  |
| Hall DS <sup>(19)</sup>  | Nursing Administration Quarterly              | 2007 | Inglês | Impacto do líder no ambiente de trabalho                  |
| Alimo-Metcalfe B, Alban-Metcalfe J, Bradley M, Mariathasan J, Samele C <sup>(20)</sup> | Journal of Health Organization and Management | 2008 | Inglês | Influência do estilo de liderança no ambiente de trabalho |
| Lee D, Coustasse A, Sikula A <sup>(21)</sup>   | Health Care Management Review                 | 2011 | Inglês | Influência do estilo de liderança no ambiente de trabalho |
| Casterlé BD, Willemsse A, Verschuereen M, Milisen K <sup>(22)</sup>                    | Journal of Nursing Management                 | 2008 | Inglês | Influência do estilo de liderança no ambiente de trabalho |

### Testes de modelo de liderança (n=6)

Testou-se um modelo unindo a liderança autêntica dos gestores com a percepção dos enfermeiros sob estrutura de empoderamento, *performance* e satisfação profissional<sup>(11)</sup>. A amostra foi composta por 280 enfermeiros que responderam aos instrumentos de coleta de dados para cada uma das variáveis do estudo. Houve uma influência

positiva e significativamente comprovada da liderança autêntica na estrutura de empoderamento, *performance* e satisfação profissional<sup>(11)</sup>.

Portanto, comprovou-se que o estilo de liderança tem um papel fundamental para a satisfação profissional<sup>(11)</sup>; e o empoderamento é uma estratégia para criar ambientes de trabalho positivos na Enfermagem<sup>(12)</sup>.

A percepção de enfermeiros recém-graduados também se tornou foco de análise. Objetivou-se investigar a integração da liderança autêntica, empoderamento e colaboração interprofissional na ótica desse grupo de profissionais<sup>(12)</sup>. Os resultados sugerem que a liderança autêntica e a estrutura de empoderamento podem promover a colaboração interprofissional nas práticas desses colaboradores<sup>(12)</sup>.

O poder foi objeto de outra investigação<sup>(13)</sup>, que propôs testar um modelo dividido em dois níveis: 1-) individual – no qual o empoderamento psicológico está no centro, sendo positivamente relacionado com o compromisso organizacional e influenciado pela autoavaliação; 2-) unidade de trabalho – a troca de posições entre líder e liderado favorece a estrutura de empoderamento e essas duas variáveis atuam sobre o empoderamento psicológico e o compromisso organizacional.

Houve a participação de 3.156 enfermeiros de 217 hospitais de Ontario, Canadá. Os resultados mostraram que ambos os construtos: mudança entre líder e liderado e estrutura de empoderamento têm efeito significativo e positivo no empoderamento psicológico e compromisso organizacional. Destaca-se também a importância da liderança para criar condições que resultem em ambientes de trabalho comprometidos<sup>(13)</sup>.

Outro estudo testou um modelo para examinar o efeito da liderança e estrutura de empoderamento nas experiências de *burnout* e satisfação profissional dos enfermeiros, considerando a disposição pessoal e a autoavaliação desses indivíduos<sup>(14)</sup>.

A amostra constituiu-se de 3.156 enfermeiros de 217 hospitais de Ontario, Canadá, que responderam a questionários validados para as variáveis investigadas (mudança entre líder e liderado, estrutura de empoderamento, *burnout*, núcleo de autoavaliação e satisfação profissional). Os resultados demonstraram que a possibilidade de mudança entre líder e liderado influencia positivamente a estrutura de empoderamento, o que aumenta significativamente a satisfação profissional. Além disso, o *burnout* é menor neste cenário<sup>(14)</sup>.

Outro trabalho buscou examinar um modelo que relacionasse o comportamento de poder do líder (caracterizado por: envolvimento na tomada de decisão, confiança expressa, metas facilitadas e promover a justiça); a percepção da equipe sobre a estrutura de empoderamento (informação, pesquisa, suporte, oportunidade, poder formal e informal), áreas de vida no trabalho (carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores) e *burnout*/engajamento ou compromisso organizacional (exaustão emocional/energia)<sup>(15)</sup>. Contou-se com a participação de 322 enfermeiros de diversos hospitais de Ontário, Canadá. A análise dos resultados suportou um modelo no qual o impacto do comportamento de poder do líder sobre *burnout*/engajamento foi totalmente mediado pela estrutura de empoderamento e pelas as seis áreas de vida no trabalho<sup>(15)</sup>.

O último trabalho<sup>(16)</sup> que compõe este grupo objetivou verificar a relação entre o estilo de liderança do supervisor,

o suporte organizacional percebido, confiança no líder, confiança na organização e o *burnout* de 273 enfermeiros de um hospital público na Itália.

O estilo de liderança do supervisor e a percepção do suporte organizacional pelos enfermeiros correlacionaram-se positivamente. Há um efeito negativo da primeira variável com o *burnout* por meio da mediação entre confiança no líder e na organização<sup>(16)</sup>.

Tal achado propõe que, para o líder exercer bem o seu papel, ele necessita de seguidores, ou seja, pessoas inspiradas que lutem pelos mesmos objetivos. Para isto, a confiança é primordial. Este valor é conquistado diariamente. Todavia, existe uma relação dessa prática com a satisfação dos colaboradores que com ele atuam.

### **O impacto do líder no ambiente de trabalho (n=3)**

Nesta subcategoria, destacaram-se os estudos que buscaram analisar o quanto o líder influencia o ambiente de trabalho, ou seja, se suas características pessoais proporcionam um clima de trabalho saudável ou não para o desenvolvimento da prática de Enfermagem.

O primeiro artigo<sup>(17)</sup> teve como objetivo verificar o papel do poder organizacional e a influência pessoal na criação de ambientes de prática profissional de alta qualidade para enfermeiros. Sujeitos de 45 hospitais participaram da pesquisa.

Os resultados indicam que há uma direta e positiva relação entre a prática profissional da liderança, poder organizacional, exercício desta função pelo líder e ambientes de trabalho saudáveis<sup>(17)</sup>.

A evidência gerada neste trabalho mostra a importância do poder organizacional e a influência pessoal para contribuir com a capacidade de esses líderes da prática profissional alcançarem os resultados desejados<sup>(17)</sup>.

Um estudo multicêntrico<sup>(18)</sup> examinou a relação entre o apoio dos diretores, estresse dos enfermeiros supervisores e satisfação profissional. Obteve-se que 45% da satisfação profissional dos enfermeiros foram explicados pelo apoio da supervisão e, quanto maior esse apoio, menor o estresse no trabalho.

A conexão entre o apoio do supervisor e os resultados ocupacionais dos enfermeiros foi investigada em três unidades de um hospital de ensino<sup>(19)</sup>. Enfermeiros com alto nível de apoio do supervisor alcançam resultados mais positivos no trabalho, como menos estresse ocupacional, baixo *turnover*, menores complicações somáticas, principalmente relacionadas às moléstias gastrointestinais e baixo índice de absenteísmo. As evidências dos estudos apresentados<sup>(17-19)</sup> mostram o quanto o líder faz bem ou mal à sua equipe.

### **A influência do estilo de liderança no ambiente de trabalho (n=3)**

A primeira pesquisa<sup>(20)</sup> que compõe esta subcategoria buscou testar a seguinte hipótese: a alta qualidade da lide-

rança pode ser positivamente associada com atitudes positivas e bem-estar da equipe no trabalho, bem como o alcance das metas organizacionais.

Verificou-se que há uma relação diferencial entre a qualidade da liderança e as atitudes da equipe no trabalho e o seu senso de bem-estar; e uma preditiva associação entre qualidade da liderança e a *performance* organizacional<sup>(20)</sup>. É interessante observar que mesmo não ocorrendo uma relação direta com o grupo de trabalho, o estudo<sup>(20)</sup> mostrou que os resultados institucionais são alcançados mediante a maneira como a liderança é exercida. De fato, as empresas são feitas de pessoas imbuídas por anseios comuns que devem convergir para um mesmo fim.

Entretanto, quando a associação da liderança transformacional com acidentes de trabalho e absenteísmo entre 2.882 auxiliares de enfermagem foi analisada, verificou-se que a adoção desse estilo de liderança proporcionou melhora nestes indicadores<sup>(21)</sup>.

Nessa mesma perspectiva, ao descrever o desenvolvimento de um programa de liderança transformacional e seu impacto no líder clínico, no time de Enfermagem e na prestação de cuidado, os autores<sup>(22)</sup> relatam que este é um processo contínuo e interativo entre o líder clínico e os colegas de trabalho. Utilizando-se do grupo focal com 17 enfermeiros, notou-se que eles tornaram-se mais efetivos nas áreas de autoavaliação, habilidades de comunicação, *performance* e visão. O time de Enfermagem se beneficiou, pois o desenvolvimento da liderança promoveu comunicação efetiva, maior responsabilidade, empoderamento e clareza no trabalho. Melhorar a liderança clínica influenciou na comunicação centrada no paciente, continuidade do cuidado e colaboração interdisciplinar<sup>(22)</sup>.

## DISCUSSÃO

Os dados analisados revelam que todos os artigos<sup>(11-22)</sup> foram publicados no idioma inglês, e tiveram seus cenários de pesquisa fora do Brasil. Desta forma instiga-se os investigadores nacionais sobre a importância da abordagem do tema considerando o contexto nacional.

A revisão possibilitou identificar alguns achados importantes que interferem no ambiente da prática profissional em enfermagem e que são expostos nos parágrafos abaixo.

Os testes de modelos de liderança têm sido uma preocupação. De fato, verificar como se comporta determinado estilo que subsidia a prática do líder e o confronto com variáveis intervenientes constituem um caminho a ser percorrido para tornar o exercício da liderança mais sedimentado e estruturado.

As características individuais do líder imprimem um caráter particular ao seu estilo de liderança. Os modelos mostram uma direção, porém a maneira como cada um conduzirá a sua gestão também sofrerá interferência de seus atributos pessoais.

O líder deve sempre procurar fazer sua gestão partilhada, ou seja, possibilitar o desenvolvimento do seu time para que os liderados consigam realizar suas entregas com um sentimento de confiança, tornando possível assim a autorrealização.

É importante que o enfermeiro proporcione uma estrutura que subsidie o grupo de liderados para realizar suas atividades com autonomia e poder. A relação com a equipe interdisciplinar, dessa forma, terá como foco o cliente e, por consequência, o estabelecimento de um clima de trabalho favorável.

Delineia-se a necessidade do enfermeiro preocupar-se com a sua sucessão. Quando o liderado assume posições estratégicas, há uma grande oportunidade para o desenvolvimento e crescimento profissional. Desta forma, cria-se a visão do futuro e um dos grandes objetivos do líder é alcançado, ou seja, que o seu grupo de trabalho o supere.

Corroborou-se este fato em dois estudos<sup>(13-14)</sup>, nos quais a mudança entre líder e liderado apresentou resultados positivos. Evidencia-se, mais uma vez, a hipótese de que a liderança, de uma forma geral, tem uma influência precisa no clima organizacional, direcionando as condutas e fornecendo condições para que o grupo de colaboradores exerça suas atividades com compromisso e alinhamento estratégico.

Desta forma, a necessidade do líder em sustentar princípios éticos no trabalho diário e preocupar-se com as pessoas que compõem o seu time são condições indispensáveis para sua subsistência na organização onde atua.

Não há como considerar um clima saudável sem analisar o papel do gestor. Por isto, instrumentalizar-se cada vez mais para o exercício da liderança torna-se necessário. Somente quando diuturnamente nos dedicarmos a esse fim, conseguiremos alcançar as metas propostas e, principalmente, proporcionar entre os colaboradores, condições propícias para o desempenho de suas atividades.

A influência do estilo de liderança no ambiente de trabalho é notória. Suas repercussões promovem a sinergia ou desagregação do time. Por isto, cabe aos líderes repensar na maneira como conduzem suas equipes. Suas atitudes são marcantes na trajetória profissional dos liderados e também da organização da qual fazem parte.

## CONCLUSÃO

Esta revisão mostrou que a liderança causa influência no ambiente de trabalho, ou seja, proporciona resultados favoráveis ou negativos, dependendo da maneira como esta competência é exercida e praticada.

Entretanto, não se verificou a existência de estudos que demonstrassem a influência do ambiente de trabalho na liderança do enfermeiro. Por isto, justifica-se a realização de novas pesquisas que possam oferecer evidências dessa relação. A partir da identificação desta lacuna e seu poste-

rior preenchimento, os gestores em enfermagem poderão incluir o ambiente de trabalho como uma variável ou não no plano de desenvolvimento desta competência entre os enfermeiros sob sua responsabilidade. E, além disto, contribuir com esta temática.

Destaca-se a preocupação da literatura internacional em testar modelos de liderança com variáveis do ambien-

te de trabalho para que o enfermeiro tenha modelos a serem seguidos, oferecendo condições para que eles possam ser adotados.

De fato, a liderança precisa ser investigada para que evidências sejam produzidas a fim de sustentar o processo de trabalho do enfermeiro e, assim, contribuir para o aperfeiçoamento dessa competência no seu exercício diário.

## REFERÊNCIAS

1. Firth-Cozens J, Mowbray D. Leadership and the quality of care. *Qual Health Care*. 2001;10 Suppl 2:ii3-7.
2. Cimiotti JP, Quinlan PM, Larson EL, Pastor DK, Lin SX, Stone PW. The magnet process and the perceived work environment of nurses. *Nurs Res*. 2005;54(6):384-90.
3. Aiken LH, Smith HL, Lake ET. Lower medicare mortality among a set of hospitals known for good nursing care. *Med Care*. 1994;32(8):771-87.
4. Aiken LH, Clarke SP, Sloane DM, Sochalski J, Silber JH. Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA*. 2002;288(16):1987-93.
5. Vahey DC, Aiken LH, Sloane DM, Clarke SP, Vargas D. Nurse burnout and patient satisfaction. *Med Care*. 2004;42(2 Suppl):II57-66.
6. Laschinger HKS, Leiter MP. The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: the mediating role of burnout/engagement. *J Nurs Adm*. 2006;36(5):259-67.
7. Cummings GG, MacGregor T, Davey M, Lee H, Wong CA, Lo E, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *Int J Nurs Stud*. 2010;47(3):363-85.
8. Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Leadership of the nurse: an integrative literature review. *Rev Latino Am Enfermagem*. 2011;19(3):651-8.
9. Cowden T, Cummings G, Profetto-McGrath J. Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review. *J Nurs Manag*. 2011;19(4):461-77.
10. Whittemore R, Knaf K. The integrative review: updated methodology. *J Adv Nurs*. 2005;52(5):546-53.
11. Wong CA, Laschinger HKS. Authentic leadership, performance and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *J Adv Nurs*. 2012;69(4):947-59.
12. Laschinger HKS, Smith LM. The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *J Nurs Adm*. 2013;43(1):24-9.
13. Laschinger HKS, Finegan J, Wilk P. The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *J Nurs Adm*. 2009;39(5):228-35.
14. Laschinger HKS, Finegan J, Wilk P. Situational and dispositional influences on nurses' workplace well-being. The role of empowering unit leadership. *Nurs Res*. 2011;60(2):124-31.
15. Greco P, Laschinger HKS, Wong C. Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nurs Res*. 2006;19(4):41-56.
16. Bobbio A, Bellan M, Manganelli AM. Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: a study in an Italian general hospital. *Health Care Manage Rev*. 2012;37(1):77-87.
17. Lankshear S, Kerr MS, Laschinger HKS, Wong CA. Professional practice leadership roles: the role of organizational power and personal influence in creating a professional practice environment for nurses. *Health Care Manage Rev*. 2013;38(4):349-60.
18. MccGilton KS, Hall LM, Boscart V, Brown M. Effects of director of care support on job stress and job satisfaction among long-term care nurse supervisors. *Nurs Res*. 2007;20(3):52-66.
19. Hall DS. The relationship between supervisor support and registered nurse outcomes in nursing care units. *Nurs Adm Q*. 2007;31(1):68-80.
20. Alimo-Metcalfe B, Alban-Metcalfe J, Bradley M, Mariathan J, Samele C. The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: a longitudinal study. *J Health Organ Manag*. 2008;22(6):586-98.
21. Lee D, Coustasse A, Sikula A. Transformational leadership and workplace injury and absenteeism: analysis of a national nursing assistant survey. *Health Care Manage Rev*. 2011;36(4):380-87.
22. Casterlé BD, Willemse A, Verschuere M, Milisen K. Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study. *J Nurs Manag*. 2008;16(6):753-63.

### Apoio financeiro

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Processo nº 008898340001-08.