




## A relação entre a liderança autêntica dos enfermeiros e o empoderamento estrutural: revisão sistemática

The relationship between the authentic leadership of nurses and structural empowerment: a systematic review

La relación entre el liderazgo auténtico de los enfermeros y el empoderamiento estructural: una revisión sistemática

### Como citar este artigo:

Valle RBLR, Balsanelli AP, Taminato M, Saconato H, Gasparino R. The relationship between the authentic leadership of nurses and structural empowerment: a systematic review. *Rev Esc Enferm USP*. 2021;55:e03667. doi: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2019029003667>

 Rebeca Beatriz Lucena Ribeiro do Valle<sup>1</sup>

 Alexandre Pazetto Balsanelli<sup>1</sup>

 Mônica Taminato<sup>1</sup>

 Humberto Saconato<sup>2</sup>

 Renata Gasparino<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Enfermagem, São Paulo, SP, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Medicina, São Paulo, SP, Brasil.

<sup>3</sup> Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Enfermagem, Campinas, SP, Brasil.

### ABSTRACT

**Objective:** To verify the relationship between authentic leadership of nurses and structural empowerment. **Method:** This is a systematic review carried out at the Virtual Health Library on the Journal Portal of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel, Online System for the Search and Analysis of Medical Literature, Scientific Electronic Library Online and Science Direct/Embase, and consulted until April 2019. Studies with nurses, evidencing the relationship between authentic leadership and structural empowerment, published between 2012 and 2018 in Brazilian Portuguese, English or Spanish were included. **Results:** Five studies were included, with variables other than structural empowerment: job satisfaction, burnout, bullying, mental health, performance, social capital, working environment, nurse retention, and quality of care. Authentic leadership showed a positive relationship with structural empowerment, improving engagement and job satisfaction, reducing burnout and increasing quality of care. **Conclusion:** Health institutions, in addition to Canada, where researchers on this topic are located, can invest in authentic leadership to improve structural empowerment by providing greater commitment from nurses, increased job satisfaction and quality of care provided.

### DESCRIPTORS

Nursing; Leadership; Working Environment; Power Psychological; Review.

### Autor correspondente:

Rebeca Beatriz Lucena Ribeiro do Valle  
Universidade Federal de São Paulo,  
Escola Paulista de Enfermagem  
Rua Napoleão de Barros, 754, Vila Clementino  
CEP 04024-002 – São Paulo, SP, Brasil  
[rebeca.lucena@uol.com.br](mailto:rebeca.lucena@uol.com.br)

Recebido: 23/09/2019  
Aprovado: 15/05/2020

## INTRODUÇÃO

A liderança do enfermeiro tem papel fundamental na geração de melhores resultados para as organizações de saúde e, principalmente, para os pacientes. A capacidade do líder em delegar tarefas e atribuir responsabilidades à equipe de enfermagem tem impacto direto no ambiente de trabalho, interferindo na relação entre os indivíduos, troca de conhecimentos e competências entre os membros de uma mesma equipe<sup>(1-3)</sup>.

O conceito e exercício da liderança autêntica surgiu nos últimos 15 anos se baseando na construção de relações e organizações autênticas com líderes autoconscientes que buscam seu constante desenvolvimento e o exercício de relações mais transparentes e éticas. Este modelo de liderança exercida pelo enfermeiro tem base na autenticidade estimulada pelo próprio líder, que pode proporcionar relações suportadas pela confiança, integridade e altos padrões morais, fazendo com que o líder seja fiel a si mesmo<sup>(4,7)</sup>.

O exercício da liderança autêntica pelo enfermeiro e sua equipe promovem impactos positivos nas instituições de saúde, uma vez que os líderes autênticos são capazes de contribuir para a valorização do indivíduo e gerar um melhor desempenho de toda a equipe em busca de melhores resultados<sup>(5)</sup>.

O empoderamento estrutural se refere a políticas, práticas e estruturas organizacionais que fornecem aos líderes um maior grau de conhecimento para tomar decisões e exercer influência, sendo descrito como um fenômeno sócio-estrutural que se concentra em um conjunto de políticas e práticas organizacionais iniciadas pela administração, com o objetivo de abordar condições que promovam o desenvolvimento do poder e apoiar a tomada de decisões através da hierarquia organizacional<sup>(8)</sup>.

O empoderamento estrutural no ambiente de trabalho, bem como o acesso às oportunidades, têm impacto direto nas atitudes e comportamentos dos profissionais de enfermagem. Para os enfermeiros, os acessos a recursos, informações e apoio institucional facilitam o seu crescimento e desenvolvimento, garantindo o engajamento necessário para a realização das suas tarefas e contribuindo para que os profissionais se tornem mais flexíveis e criativos<sup>(8)</sup>.

O exercício da liderança está diretamente relacionado ao empoderamento estrutural, que reflete as atitudes do líder em criar condições no ambiente de trabalho que favoreçam

o desenvolvimento do poder, delegação de tomada de decisões, autoridade e responsabilidade pela hierarquia da organização<sup>(9)</sup>.

As condições do ambiente de trabalho podem incentivar ou desestimular o desempenho da equipe de enfermagem, posto que afetam diretamente questões pessoais daqueles a elas submetidas. O ambiente de trabalho onde o empoderamento estrutural está presente traz resultados organizacionais importantes, como a diminuição do *burnout*, aumento do desempenho do colaborador, além do respeito e cooperação entre os membros da equipe de saúde, o que impacta diretamente na satisfação do cliente e segurança do paciente<sup>(8-10)</sup>.

A forma como a liderança é exercida pelos enfermeiros tem forte relação com a satisfação no trabalho da equipe e com os resultados de saúde alcançados pelas instituições. Questiona-se, neste estudo, como a liderança autêntica se relaciona com o empoderamento estrutural para criar estratégias que objetivem no aumento dos resultados positivos na assistência à saúde.

Portanto, o objetivo deste estudo foi verificar a relação da liderança autêntica dos enfermeiros e o empoderamento estrutural.

## MÉTODO

### DESENHO DO ESTUDO

Trata-se de um revisão sistemática de literatura, que seguiu os passos propostos pela Colaboração Cochrane<sup>(11)</sup>. Utilizou-se a estratégia PICO<sup>(12)</sup>, assim representado: P: enfermeiros, I: exercício da liderança autêntica, C: sem comparação, O: relação com o empoderamento estrutural.

Os portais/bases de dados Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), Sistema Online de Busca e Análise de Literatura Médica (MEDLINE/PubMed), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Science Direct/Embase* foram consultados até abril de 2019. Os descritores utilizados na estratégia de busca foram identificados com base no PubMed e replicados para as outras bibliotecas e base de dados, conforme demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Estratégias de pesquisa aplicadas por base de dados.

Base de dados	Fórmula de pesquisa
BVS	<p><i>authentic leadership AND nurses AND empowerment AND (collection: ("06-national/BR" OR "05-specialized")) OR db: ("LILACS" OR "MEDLINE"))</i></p> <p><i>authentic leadership AND nurses AND empowerment structural AND (collection: ("06-national/BR" OR "05-specialized")) OR db: ("LILACS" OR "MEDLINE"))</i></p> <p><i>leadership AND health facility environment AND empowerment AND (collection: ("06-national/BR" OR "05-specialized")) OR db: ("LILACS" OR "MEDLINE"))</i></p> <p><i>leadership AND working environment AND empowerment AND (collection: ("06-national/BR" OR "05-specialized")) OR db: ("LILACS" OR "MEDLINE"))</i></p> <p><i>leadership AND nurses AND health facility environment AND empowerment AND (collection: ("06-national/BR" OR "05-specialized")) OR db: ("LILACS" OR "MEDLINE"))</i></p> <p><i>leadership AND working environment AND empowerment AND (collection: ("06-national/BR" OR "05-specialized")) OR db: ("LILACS" OR "MEDLINE"))</i></p>

continua...

...continuação

Base de dados	Fórmula de pesquisa					
MEDLINE /PubMed	authentic [All Fields] AND ("leadership" [MeSH Terms] OR "leadership" [All Fields]) AND ("health facility environment" [MeSH Terms] OR "health" [All Fields] AND "facility" [All Fields] AND "environment" [All Fields] OR "health facility environment" [All Fields] AND "empowerment" [MeSH Terms] OR "empowerment" [All Fields])	authentic [All Fields] AND ("leadership" [MeSH Terms] OR "leadership" [All Fields]) AND ("nurses" [MeSH Terms] OR "nurses" [All Fields]) AND ("empowerment" [MeSH Terms] OR "empowerment" [All Fields])	("leadership" [MeSH Terms] OR "leadership" [All Fields]) AND ("health facility environment" [MeSH Terms] OR "health" [All Fields] AND "facility" [All Fields] AND "environment" [All Fields] OR "health facility environment" [All Fields] AND "empowerment" [MeSH Terms] OR "empowerment" [All Fields])	("leadership" [MeSH Terms] OR "leadership" [All Fields]) AND ("work" [MeSH Terms] OR "work" [All Fields] OR "working" [All Fields]) AND ("environment" [MeSH Terms] OR "environment" [All Fields]) AND "empowerment" [MeSH Terms] OR "empowerment" [All Fields])	("leadership" [MeSH Terms] OR "leadership" [All Fields]) AND ("nurses" [MeSH Terms] OR "nurses" [All Fields]) AND ("health facility environment" [MeSH Terms] OR "health" [All Fields] AND "facility" [All Fields] AND "environment" [All Fields]) AND "empowerment" [MeSH Terms] OR "empowerment" [All Fields])	("leadership" [MeSH Terms] OR "leadership" [All Fields]) AND ("nurses" [MeSH Terms] OR "nurses" [All Fields]) AND ("work" [MeSH Terms] OR "work" [All Fields]) AND "environment" [MeSH Terms] OR "environment" [All Fields] AND "empowerment" [MeSH Terms] OR "empowerment" [All Fields])
Science Direct / Embase	"authentic leadership" and "nurses" and "empowerment"	"authentic leadership" and "nurses" and "empowerment structural"	"leadership" and "Health Facility Environment" and "empowerment"	"leadership" and "Working Environment" and "empowerment"	"leadership" and "nurses" and "Health Facility Environment" and "empowerment"	"leadership" and "nurses" and "Working Environment" and "empowerment"
SciELO	authentic leadership [All indexes] and nurses [All indexes] and empowerment [All indexes]	authentic leadership [All indexes] and nurses [All indexes] and empowerment structural [All indexes]	leadership [All indexes] and Health Facility Environment [All indexes] and empowerment [All indexes]	leadership [All indexes] and Working Environment [All indexes] and empowerment [All indexes]	leadership [All indexes] and nurses [All indexes] and Health Facility Environment [All indexes] and empowerment [All indexes]	leadership [All indexes] and nurses [All indexes] and Working Environment [All indexes] and empowerment [All indexes]
CAPES/ MEC	"authentic leadership" and "nurses" and "empowerment"	"authentic leadership" and "nurses" and "empowerment structural"	"leadership" and "Health Facility Environment" and "empowerment"	"leadership" and "Working Environment" and "empowerment"	"leadership" and "nurses" and "Health Facility Environment" and "empowerment"	"leadership" and "nurses" and "Working Environment" and "empowerment"

## CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Os estudos incluídos atenderam os seguintes critérios: serem originais, tendo como participantes enfermeiros, sem restrição de tempo de formação e atuação na área, que evidenciassem a relação da liderança autêntica e o empoderamento estrutural, independente do período de publicação, disponíveis em português, inglês ou espanhol.

Os critérios de exclusão foram pesquisas que não possuíssem desfechos relacionados à liderança autêntica exercida por enfermeiros e empoderamento estrutural, ou que estivesse associado a outros tipos de empoderamento.

Os resumos selecionados foram lidos por dois revisores utilizando os critérios de inclusão. Posteriormente, foi realizada leitura do texto completo dos artigos selecionados. Nos casos de dúvida, um terceiro revisor foi solicitado para esclarecimento.

## COLETA DE DADOS

No instrumento para extração de dados, foram incluídas as seguintes variáveis: título, autores, ano e país de publicação, população do estudo (N), idade média dos participantes e instrumento utilizado para avaliar a liderança autêntica, o empoderamento estrutural, avaliação da qualidade metodológica segundo as recomendações do *Critical Appraisal of Cross-Sectional Study (Survey) do Center for Evidence-Based*

*Management (CEBMa)*<sup>(13)</sup> e o *Methodology Checklist 3: Cohort Studies da Scottish Intercollegiate Guidelines Network (SIGN)*<sup>(14)</sup>, que visam realizar uma avaliação cuidadosa e sistemática da evidência da pesquisa para julgar sua confiabilidade, valor e relevância.

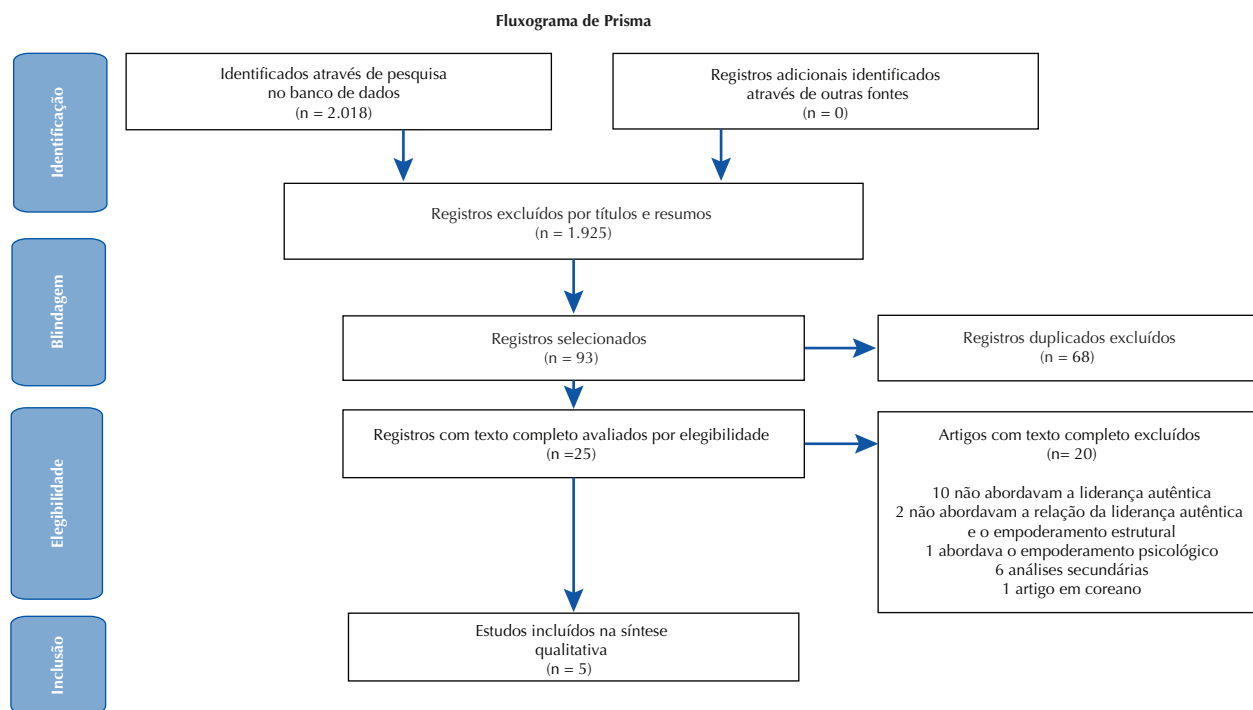
## RESULTADOS

No total, foram encontrados 2.018 artigos, sendo 1.925 excluídos por títulos e resumos. A busca nos portais/bases de dados BVS resultou em 83 estudos, no PubMed, 154, na Embase, 1.723, na LILACS, 0, na SciELO, 0 e no Portal de Periódicos CAPES, 58. Na primeira busca, realizada por dois revisores, 93 estudos foram pré-selecionados a partir da leitura dos títulos e resumos. Desses, 68 registros foram excluídos por estarem em duplicidade. Dos 25 estudos restantes selecionados, 20 foram excluídos por não atenderem os critérios de inclusão. Dentre os excluídos; dez não abordavam a liderança autêntica; dois estudos não abordavam diretamente o empoderamento estrutural; um abordava o empoderamento psicológico; seis tratavam de análise secundária e aplicação de hipótese; um estudo estava publicado em coreano. Todos os estudos incluídos foram escritos na língua inglesa.

Nesta revisão, cinco estudos foram incluídos, após análise do conteúdo, para sintetizar os resultados. Uma meta-análise não foi possível devido à heterogeneidade dos desenhos de estudo.

Um fluxograma de busca e seleção, com a distribuição dos artigos encontrados, seguindo os critérios de inclusão e exclusão, foi apresentado na Figura 1 de acordo com o

*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)*<sup>(15)</sup>.



**Figura 1** – Fluxograma de seleção de identificação dos estudos – PRISMA<sup>(15)</sup>.

As publicações ocorreram no período compreendido entre os anos de 2012 e 2018. 80% das amostras pesquisadas eram de mulheres com a idade média de 36 anos e o país de origem foi o Canadá (5), o que pode ser identificado

no Quadro 2. Também se observa a repetição dos autores nos estudos incluídos, por ser a liderança autêntica um assunto recente e tendo o protagonismo deste grupo de pesquisadores.

**Quadro 2** – Sumário das características dos estudos incluídos.

Autor	Objetivos	Amostra (n)
Laschinger HKS; Wong CA; Grau AL. Canadá, 2013 <sup>(16)</sup>	Examinar o efeito da liderança autêntica e do empoderamento estrutural na exaustão emocional e no cinismo de enfermeiros recém-formados e experientes em cuidados intensivos.	616
Wong CA; Laschinger HKS Canadá, 2012 <sup>(17)</sup>	Testar um modelo que relaciona a liderança autêntica de gerentes com as percepções dos enfermeiros sobre o empoderamento estrutural, desempenho e satisfação no trabalho.	208
Boamah AS; Read EA; Laschinger HKS Canadá, 2016 <sup>(18)</sup>	Testar um modelo hipotético que vincula as percepções dos novos enfermeiros graduados sobre os comportamentos autênticos de liderança de seus gerentes ao empoderamento estrutural, à falta de funcionários e à interferência trabalhoviada e ao desgaste subsequente, à satisfação no trabalho e à qualidade do atendimento ao paciente.	406
Laschinger HKS; Fida R Canadá, 2015 <sup>(19)</sup>	Testar um modelo que vincula a liderança autêntica, o empoderamento estrutural e os ambientes de prática profissional de apoio às percepções dos enfermeiros sobre a qualidade do atendimento ao paciente e a satisfação no trabalho.	723
Read EA, Laschinger HKS Canadá, 2015 <sup>(20)</sup>	Examinar um modelo teórico que testa os efeitos da liderança autêntica, do empoderamento estrutural e do capital social relacional sobre a saúde mental e a satisfação no trabalho dos recém-formados no primeiro ano de prática.	191

Dentre os cinco estudos incluídos nesta revisão, outras variáveis também foram abordadas, além do empoderamento estrutural, tais como satisfação no trabalho, *burnout*, *bullying*, saúde mental dos enfermeiros, performance, capital social, ambiente de trabalho, retenção dos enfermeiros e qualidade do cuidado ao paciente. Todos os estudos utilizaram o *Conditions of Work Effectiveness II (CWEQ-II)* para avaliação do empoderamento estrutural.

No Quadro 3, observa-se que os estudos incluídos eram observacionais, sendo: quatro longitudinais<sup>(16-18,20)</sup> (coorte) e um transversal<sup>(19)</sup> (cross-sectional). Na avaliação da qualidade

metodológica, um estudo foi avaliado com o *Critical Appraisal of Cross-Sectional Study (Survey)* do CEBMa<sup>(13)</sup>, preenchendo 92% dos 12 itens presentes no instrumento, o que o classificou como de alta qualidade. Dos quatro estudos analisados com o SIGN<sup>(14)</sup>, dois estudos preencheram 67% dos itens, um 72% e outro 78%. Os estudos que ficaram abaixo dos 70%<sup>(18-19)</sup> preencheram 12 de 18 itens, podendo ser considerados aceitáveis. Em ambos, a amostra foi comprometida, pois 52%<sup>(17)</sup> e 60%<sup>(18)</sup> dos participantes não responderam a segunda etapa da pesquisa.

**Quadro 3** – Sumário dos resultados dos estudos.

Autor	Outras variáveis abordadas	Desenho do estudo	Resultados	Instrumentos utilizados para avaliação da qualidade metodológica	
				<i>Critical Appraisal of a Cross-Sectional Study (Survey)</i> <sup>(13)</sup>	<i>Methodology Checklist 3: Cohort studies da Scottish Intercollegiate Guidelines Network (SIGN)</i> <sup>(14)</sup>
Laschinger HKS; Wong CA; Grau AL <sup>(16)</sup>	<i>Burnout</i>	Longitudinal	O comportamento autêntico dos líderes de enfermagem foi importante para os enfermeiros, na qual a percepção do empoderamento estrutural fortaleceu o ambiente de trabalho ( $\beta = 0,411$ , $P < 0,001$ ) para enfermeiros experientes; $\beta = 0,402$ , $P < 0,001$ para recém-formados), e contribuiu para níveis mais baixos de exaustão emocional ( $\beta = 0,314$ , $P < 0,001$ ) para enfermeiros experientes; ( $\beta = 0,164$ , $P = 0,006$ ) para recém-formados).	---	67%
Wong CA; Laschinger HKS <sup>(17)</sup>	Performance e satisfação no trabalho	Longitudinal	A liderança autêntica influenciou de forma significativa e positiva o empoderamento estrutural dos enfermeiros ( $\beta = 0,46$ , $P < 0,01$ ), que teve um efeito direto na satisfação no trabalho ( $\beta = 0,41$ , $P < 0,01$ ) e no desempenho ( $\beta = 0,17$ , $P < 0,01$ ).	---	67%
Boamah AS; Read EA; Laschinger HKS <sup>(18)</sup>	<i>Burnout</i> , satisfação no trabalho e qualidade do cuidado ao paciente	Longitudinal	A liderança autêntica teve efeito positivo no empoderamento estrutural ( $\beta = 0,63$ , $P < 0,001$ ), que pode ter influência direta na diminuição do surgimento do <i>burnout</i> nos enfermeiros. A liderança autêntica pode influenciar positivamente na satisfação do trabalho dos enfermeiros e melhoria da qualidade do atendimento ao paciente ( $\beta = 0,17$ , $P < 0,001$ ).	---	78%
Laschinger HKS; Fida R <sup>(19)</sup>	Satisfação no trabalho e qualidade do cuidado ao paciente	Transversal	A liderança autêntica teve efeito positivo no empoderamento estrutural ( $\beta = .77$ ) e para o ambiente de prática profissional ( $\beta = .69$ ). As percepções dos enfermeiros sobre a qualidade dos cuidados, subsequentemente, tiveram um efeito positivo direto na satisfação no trabalho ( $\beta = .21$ ).	92%	---
Read EA, Laschinger HKS <sup>(20)</sup>	Capital social, saúde mental e satisfação no trabalho	Longitudinal	Ao criar ambientes de trabalho com empoderamento estrutural ( $\beta = 0,50$ , $p < 0,05$ ), os líderes autênticos promovem o capital social relacional ( $\beta = 0,70$ , $p < 0,05$ ) entre os recém-formados, levando a resultados positivos de saúde mental ( $\beta = 0,21$ , $p < 0,05$ ) e satisfação no trabalho ( $\beta = 0,50$ , $p < 0,05$ ).	---	72%



## DISCUSSÃO

O empoderamento estrutural pode ser conceituado como um conjunto de sistemas e processos existentes no ambiente de trabalho que permite que o colaborador realize seu trabalho de maneira significativa<sup>(20)</sup>.

Para tanto, nesse conjunto de sistemas e processos, está incluída a preparação do líder para o cargo, a fim de que busque uma abordagem de desenvolvimento de liderança organizacional que promova a visão e os valores corporativos da organização<sup>(21)</sup>.

Pela criação de um ambiente de empoderamento estruturado, líderes autênticos proporcionam importante capital de relacionamento, levando a um ambiente de trabalho saudável com alto nível de retenção dos colaboradores. A liderança autêntica é vista pelos liderados como sendo caracterizada pela ênfase na transparência da gestão, processos balanceados, autopercepção e elevados níveis éticos. Conclui-se, ainda, que a liderança autêntica leva a sensação de empoderamento e à satisfação no trabalho, com aumento da performance dos colaboradores<sup>(17,20)</sup>.

A influência da liderança exercida pelo enfermeiro tem extrema importância no comprometimento da força de trabalho da equipe de enfermagem, em que o empoderamento favorece o comprometimento com a organização, além de favorecer a qualidade do cuidado e a segurança do paciente.

Ao proporcionar a criação de um ambiente de empoderamento estruturado, líderes tidos como autênticos reduzem significativamente a exaustão emocional e a despersonalização nos grupos estudados, gerando efeitos na retenção de profissionais e no desejo de outros em ingressarem na estrutura em que a liderança autêntica é efetivamente exercida<sup>(16,20-23)</sup>.

Os resultados sugerem que o empoderamento estrutural, a liderança autêntica e um ambiente de prática de enfermagem efetivamente profissional podem melhorar a colaboração interprofissional, criando ambientes de trabalho saudáveis, o que irá favorecer a diminuição do *burnout*, impactando, ainda, a intenção de colaboradores em deixar o emprego, reduzindo o *turnover*, além de possibilitar aos enfermeiros altos graus de satisfação com o seu local de trabalho<sup>(16-20)</sup>.

A motivação, o empoderamento e a confiança são fatores importantes para que os resultados citados aconteçam. Ademais, o empoderamento estrutural tem como um de seus pressupostos o desenvolvimento de políticas que façam com que os colaboradores tenham acesso às estruturas do próprio organismo da entidade para a qual prestam seus serviços, trazendo a real sensação de que estão a realizar um trabalho significativo<sup>(22,24-26)</sup>.

Acesso a informações, oportunidades, recursos e apoio, além de aumentar a autonomia e o comprometimento organizacional, trazem a sensação de que se está a desenvolver um trabalho que, seja relevante, e acaba por promover a retenção de enfermeiros<sup>(27)</sup>, evitando a perda precoce de talentos futuros ou, até mesmo, talentos já consolidados.

Um ambiente estruturalmente capacitador é aquele que permite acesso ao poder formal; isso vem da visibilidade de um trabalho interno e de sua importância geral para os objetivos da organização. O poder informal se origina do desenvolvimento de relacionamentos dentro da organização. Colaboradores que têm um alto grau de poder formal e informal têm melhor acesso a estruturas organizacionais de informação, apoio, recursos e oportunidades<sup>(28-29)</sup>.

Portanto, ao pensar na retenção de enfermeiros nas instituições de saúde, torna-se importante adotar modelos de liderança contemporâneos, tal como a liderança autêntica, para proporcionar o empoderamento estrutural tão necessário para o exercício diário, uma vez que os enfermeiros que têm o poder de realizar seu trabalho podem ficar menos frustrados e menos propensos a serem intolerantes em relação aos outros, levando a maiores incidências de agressividade e intimidação no local de trabalho<sup>(27)</sup>.

As limitações deste estudo se centram no fato de alguma pesquisa não ter sido identificada no período de busca. Todavia, avança-se no conhecimento ao relacionar a liderança autêntica com o empoderamento estrutural, oferecendo resultados que possam subsidiar o trabalho dos gestores em enfermagem além do Canadá. Esta temática tem sido muito investigada neste país por um grupo de pesquisadores específicos e novas pesquisas contribuirão para solidificar a prática gerencial do enfermeiro em outros cenários.

Neste estudo, os artigos incluídos apresentam diferenças tanto nos métodos quanto nos desfechos, por isso não se realizou uma metanálise, pois seu uso nesta situação poderia criar resultados hipotéticos.

## CONCLUSÃO

A liderança autêntica apresentou relação positiva com o empoderamento estrutural, melhorando o engajamento no trabalho dos enfermeiros, a sua satisfação com o trabalho, diminuição do *burnout*, além de aumentar a qualidade da assistência prestada.

Os enfermeiros líderes têm um papel essencial na criação de condições de trabalho que favoreçam o desenvolvimento da sua equipe, sendo certo que o seu comportamento afeta diretamente a experiência de seus subordinados com o trabalho. Isto mostra que podemos investir no desenvolvimento da liderança autêntica, para melhorar o empoderamento estrutural, por meio do acesso a recursos e a informações, estratégias de capacitação, mudanças organizacionais, que irão favorecer o comprometimento dos enfermeiros, a sua satisfação com o trabalho, favorecendo o melhor atendimento e alta qualidade da assistência prestada. Além disso, novos estudos podem ser desenvolvidos considerando outros ambientes com especificidades diversas para comprovar a eficácia deste modelo de liderança tão promissor.

## RESUMO

**Objetivo:** Verificar a relação da liderança autêntica dos enfermeiros e o empoderamento estrutural. **Método:** Revisão sistemática realizada na Biblioteca Virtual em Saúde, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior, Sistema *Online* de Busca e Análise de Literatura Médica, *Scientific Electronic Library Online* e *Science Direct/Embase*, consultadas até abril de 2019. Foram critérios de inclusão: estudos com enfermeiros, que evidenciassem a relação da liderança autêntica e o empoderamento

estrutural, publicados entre 2012 e 2018 em português, inglês ou espanhol. **Resultados:** Foram incluídos cinco estudos, tendo outras variáveis além do empoderamento estrutural: satisfação no trabalho, *burnout*, *bullying*, saúde mental, performance, capital social, ambiente de trabalho, retenção dos enfermeiros e qualidade do cuidado. A liderança autêntica apresentou relação positiva com o empoderamento estrutural, melhorando o engajamento e a satisfação no trabalho, diminuindo o *burnout* e aumentando a qualidade da assistência. **Conclusão:** As instituições de saúde, além do Canadá, local onde estão os pesquisadores desta temática, podem investir na liderança autêntica para melhorar o empoderamento estrutural, proporcionando maior comprometimento dos enfermeiros, aumento da satisfação com o trabalho e qualidade da assistência prestada.

## DESCRITORES

Enfermagem; Liderança; Ambiente de Trabalho; Poder Psicológico; Revisão.

## RESUMEN

**Objetivo:** Verificar la relación entre el liderazgo auténtico del enfermero y el empoderamiento estructural. **Método:** Una revisión sistemática realizada en la Biblioteca Virtual en Salud, en el Portal de Periódicos de la Coordinación para el Perfeccionamiento del Personal de Educación Superior, Sistema en Línea de Búsqueda y Análisis de Literatura Médica, Scientific Electronic Library Online y Science Direct/Embase, consultado hasta abril de 2019. Los criterios de inclusión fueron: estudios con enfermeras, que mostraron la relación entre liderazgo auténtico y empoderamiento estructural, publicados entre 2012 y 2018 en portugués, inglés o español. **Resultados:** Se incluyeron cinco estudios, con variables distintas al empoderamiento estructural: satisfacción laboral, burnout, bullying, salud mental, desempeño, capital social, ambiente laboral, retención de enfermeras y calidad de la atención. El liderazgo auténtico mostró una relación positiva con el empoderamiento estructural, mejorando el compromiso y la satisfacción laboral, reduciendo el agotamiento y aumentando la calidad de la atención. **Conclusión:** Las instituciones de salud, además de Canadá, donde se encuentran los investigadores en este tema, pueden invertir en un liderazgo auténtico para mejorar el empoderamiento estructural, brindando un mayor compromiso por parte de los enfermeros, mayor satisfacción laboral y calidad de la atención brindada.

## DESCRIPTORES

Enfermería; Liderazgo; Ambiente de Trabajo; Poder Psicológico; Revisión.

## REFERÊNCIAS

1. Silva DS, Bernardes A, Gabriel CS, Rocha FLR, Caldana G. A liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência. *Rev Eletr Enf.* 2014;16(1):211-9. doi: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v16i1.19615>
2. Besen F, Tecchio E, Fialho FAP. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gest Prod (São Carlos).* 2017;24(1):2-14. doi: <https://doi.org/10.1590/0104-530x898-13>
3. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança ideal e real dos enfermeiros de unidade de terapia intensiva em hospitais privados e públicos. *Cogitare Enferm.* 2016;21(1):1-7. doi: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v21i4.42129>
4. Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC, et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. *Rev Esc Enferm USP.* 2017;51:e03206. doi: <http://doi.org/10.1590/s1980-220x2016099503206>
5. Avolio BJ, Gardner WL. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadersh Q.* 2005;16(3):315-38. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
6. Esper AJF, Cunha CJCA. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus Rev Gestão Tecnol.* 2015;5(2):60-72. doi: <https://doi.org/10.22279/navus.2015.v5n2.p60-72.254>
7. Carvalho AGF, Cunha ICKO, Balsanelli AP, Bernardes A. Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. *Acta Paul Enferm.* 2016;29(6):618-25. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201600087>
8. Bish M, Kenny A, Nay R. Perceptions of structural empowerment: nurse leaders in rural health services. *J Nurs Manage.* 2014;22(1):29-37. doi: 10.1111/jonm.12029
9. Laschinger HK, Finegan J, Shamian J, Wilk P. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *J Nurs Adm.* 2001;31(5):260-72. doi: 10.1097/00005110-200105000-00006
10. Laschinger HKS, Finegan JE, Shamian J, Wilk P. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *J Organiz Behav.* 2004;25(4):527-45. doi: <https://doi.org/10.1002/job.256>
11. Higgins JPT, Green S, editors. *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* Version 5.1.0 [Internet]. London: The Cochrane Collaboration; 2011 [cited 2019 Mar 22]. Available from: [www.handbook.cochrane.org](http://www.handbook.cochrane.org)
12. Galvão TF, Pereira MG. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiol Serv Saúde.* 2014;23(1):183-4. doi: <http://dx.doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018>
13. Center for Evidence Based Management. Critical appraisal checklist for cross-sectional study [Internet]. Leiden; 2011 [cited 2019 Mar 9]. Available from: <https://cebma.org/resources-and-tools/what-is-critical-appraisal/>
14. Healthcare Improvement Scotland. Methodology checklist 3: cohort studies [Internet]. London; 2014 [cited 2019 Mar 9]. Available from: <https://www.sign.ac.uk/checklists-and-notes>
15. Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG; PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Med.* 2009;6(7):e1000097. doi: 10.1371/journal.pmed.1000097
16. Heather KS, Wong CA, Grau AL. Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *J Nurs Manage.* 2013;21(3):541-52. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x
17. Wong CA, Laschinger HK. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *J Adv Nurs.* 2013;69(4):947-59. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x
18. Boamah AS, Read EA, Laschinger HKS. Factors influencing new graduate nurse burnout development, job satisfaction and patient care quality: a time-lagged study. *J Adv Nurs.* 2017;73(5):1182-95. doi: 10.1111/jan.13215

19. Laschinger HKS, Fida R. Linking nurses' perceptions of patient care quality to job satisfaction: the role of authentic leadership and empowering professional practice environments. *J Nurs Adm.* 2015;45(5):276-83. doi: 10.1097/NNA.0000000000000198
20. Read EA, Laschinger HK. The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *J Adv Nurs.* 2015;71(7):1611-23. doi: 10.1111/jan.12625
21. Leigh J. Modelling suggests authentic leadership from managers influences structural empowerment, job satisfaction and self-rated performance among nurses. *Evid Based Nurs.* 2014;17(2):55-6. doi: 10.1136/eb-2013-101424
22. 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. doi: 10.1097/NNA.0b013e3181a23d2b
23. Richardson A, Storr J. Patient safety: a literative review on the impact of nursing empowerment, leadership and collaboration. *Int Nurs Rev.* 2010;57(1):12-21. doi: 10.1111/j.1466-7657.2009.00757.x
24. Regan S, Laschinger HK, Wong CA. The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *J Nurs Manag.* 2016; 24(1):E54-61. doi: 10.1111/jonm.12288
25. Bamford M, Wong CA, Laschinger H. The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *J Nurs Manag.* 2013;24(3):529-40. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x
26. Laschinger HKS, Wong CA, Grau AL. The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: a cross-sectional study. *Int J Nurs Stud.* 2012;49(10):1266-76. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012
27. Papanthasiou IV, Fradelos EC, Kleisiaris CF, Tsaras K, Kalota MA, Kourkouta L. Motivation, leadership, empowerment and confidence: their relation with nurses' burnout. *Mater Sociomed.* 2014;26(6):405-10. doi: 10.5455/msm.2014.26.405-410
28. Read E, Laschinger HK. correlates of new graduate nurses' experiences of workplace mistreatment. *J Nurs Adm.* 2013;43(4):221-8. doi: 10.1097/NNA.0b013e3182895a90
29. Cziraki K, Laschinger H. Leader empowering behaviours and work engagement: the mediating role of structural empowerment. *Nurs Leadersh (Tor Ont).* 2015;28(3):10-22.

