



[Acta Paulista de Enfermagem](#)

On-line version ISSN 1982-0194

Acta paul. enferm. vol.30 no.4 São Paulo July/Aug. 2017

<http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700055>

ARTIGO DE REVISÃO INTEGRATIVA

Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa

André Almeida de Moura¹

Andrea Bernardes¹

Alexandre Pazetto Balsanelli²

Ariane Cristina Barboza Zanetti¹

Carmen Silvia Gabriel¹

¹Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil

²Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Services on Demand

Journal

- SciELO Analytics
- Google Scholar H5M5 (2018)

Article

- text in English
- text new page (beta)
- English (pdf) | Portuguese (pdf)
- Article in xml format
- How to cite this article
- SciELO Analytics
- Curriculum ScienTI
- Automatic translation

Indicators

Related links

Share

More

More

Permalink

RESUMO

Objetivo

Identificar e analisar o conhecimento da relação entre liderança e satisfação no trabalho da enfermagem.

Métodos

Revisão integrativa nas bases de dados MEDLINE, CINAHL, EMBASE e LILACS para responder à pergunta norteadora: Qual é o conhecimento produzido acerca da relação entre liderança e satisfação no trabalho da enfermagem no período de 2011 a 2016? Para obtenção dos artigos, excluíram-se as teses, dissertações, revisões (sistemática, narrativa e integrativa), assim como artigos de opinião e editoriais. As buscas ocorreram entre outubro de 2016 a janeiro de 2017, utilizando os critérios de inclusão: artigos primários; disponíveis na íntegra; nos idiomas inglês, português e espanhol e; publicados nos últimos seis anos (2011-2016). A etapa de extração dos resultados dos estudos foram realizadas por dois revisores, que estabeleceram quatro categorias temáticas, com a finalidade de analisar os dados obtidos nos artigos, comparativamente com a literatura.

Resultados

Disposto de 582 artigos selecionou-se 15 sendo estabelecidas quatro categorias: o uso do referencial teórico de liderança na construção dos artigos; a utilização de instrumentos para mensurar a liderança e satisfação no trabalho e correlação entre essas variáveis; o predomínio da liderança da enfermagem no contexto hospitalar; e a relação direta e indireta entre liderança e satisfação no trabalho.

Conclusão

Evidenciou-se que a liderança na enfermagem exerce uma relação positiva e significativa sobre a satisfação no trabalho demonstrando a necessidade do desenvolvimento dessa competência nos profissionais de enfermagem.

Descritores Liderança; Satisfação no trabalho; Equipe de enfermagem

INTRODUÇÃO

No cenário atual, globalizado, cujas inovações tecnológicas e as exigências mercadológicas são contínuas, não há um espaço para a manutenção de padrões arcaicos de gestão (verticalizados e centrados na tarefa). Tais inovações e exigências estão transformando os locais de trabalho e as culturas organizacionais das instituições de saúde. Concomitantemente, todas essas mudanças acarretam aos profissionais da saúde a necessidade de aprendizagem de novos papéis e o desenvolvimento de competências como o trabalho em equipe, a coordenação de grupos e a liderança.

A liderança é uma competência imprescindível à prática profissional do enfermeiro e/ou da enfermagem na sociedade e no mercado de trabalho contemporâneo, dessa forma, por meio e a partir dela que o enfermeiro dirige o seu processo de trabalho e conduz a sua equipe para o alcance de objetivos comuns.⁽¹⁾

Atualmente, os estudos desenvolvidos na enfermagem, concentram-se sobre como essa competência influencia os indivíduos na cultura organizacional, no seu ambiente de trabalho, nos resultados relacionados ao paciente (satisfação do paciente, eventos adversos) e na relação interativa entre líder e liderados, a exemplo disso, a relação entre liderança e satisfação no trabalho. Para tanto, as pesquisas estão fundamentadas nas teorias de liderança.⁽²⁾

Baseados nesse aspecto, revisão sistemática analisou a relação entre as teorias de liderança com a força de trabalho na enfermagem, além de variáveis do ambiente de trabalho. Identificou-se relação positiva entre determinados estilos de liderança e satisfação no trabalho (ST), ou seja, a medida que a liderança é exercida e percebida há um aumento da satisfação no trabalho. Relação positiva, também, entre a liderança com as variáveis: compromisso organizacional, empoderamento e produtividade; e uma correlação negativa entre a liderança e a rotatividade e tensão no trabalho.⁽³⁾

Corroborando esse estudo, pesquisa aponta que a liderança na enfermagem tem um impacto significativo no ambiente de trabalho como a satisfação do trabalho e, conseqüentemente, no desempenho e na motivação dos profissionais. Os profissionais de enfermagem mais satisfeitos e motivados no seu ambiente de trabalho são, por sua vez, capazes de recompensar sua organização através de maior retenção e a capacidade de fornecer cuidados de melhor qualidade.⁽⁴⁾

Tendo em vista a importância desta temática para a gestão em enfermagem e que as últimas revisões datam de 2010,⁽³⁻⁴⁾ há necessidade de se efetuar uma nova atualização para identificar o conhecimento produzido e as lacunas existentes. Portanto, na presente pesquisa objetivou-se identificar e analisar o conhecimento produzido acerca da relação entre liderança e satisfação no trabalho da enfermagem.

MÉTODOS

O presente trabalho consiste de uma revisão integrativa da literatura⁽⁵⁾ e que utilizou, criteriosamente, as seis etapas para realização da revisão integrativa: 1) seleção da questão norteadora (Qual é o conhecimento produzido acerca da relação entre liderança e satisfação no trabalho da enfermagem no período de 2011 a 2016?); 2) determinação dos critérios de inclusão e exclusão e busca na literatura; 3) definição das informações a serem extraídas e categorização dos estudos; 4) avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa; 5) interpretação dos resultados e; 6) a apresentação da revisão com síntese do conhecimento produzido.⁽⁶⁾

Para obtenção dos artigos, excluíram-se as teses, dissertações, revisões (sistemática, narrativa e integrativa), assim como artigos de opinião e editoriais. Foram consultadas as bases de dados eletrônicas Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde, *National Library of Medicine* pelo portal PubMed, *Web of Science*, EMBASE e *Cummulative Index to Nursing and Allied Health Literature*. Utilizou-se os descritores controlados presentes no DeCS (Descritores da Ciência da Saúde): liderança; enfermagem e satisfação no trabalho e MeSH e Emtree: *leadership, nursing; job satisfaction*. Para fazer cruzamento entre os termos usou-se o operador lógico booleano "AND" com a finalidade de obter maior número de artigos possíveis para responder à pergunta norteadora. As buscas ocorreram entre outubro de 2016 a janeiro de 2017, utilizando os critérios de inclusão: artigos primários; disponíveis na íntegra; nos idiomas inglês, português e espanhol e; publicados nos últimos seis anos (2011-2016), a escolha deste período é decorrente da revisão existente ao período anterior.⁽³⁾ A etapa de extração dos resultados dos estudos foram realizadas por dois revisores, que estabeleceram quatro categorias temáticas, com a finalidade de analisar os dados obtidos nos artigos, comparativamente com a literatura.

RESULTADOS

Inicialmente, encontraram-se 582 trabalhos que, após a leitura dos títulos e resumo, análise dos critérios de inclusão e exclusão e artigos duplicados, os quais foram reduzidos a 40 artigos. Destes, após a leitura aprofundada dos manuscritos por completo, foram obtidos 15 artigos que respondiam à questão norteadora do estudo, os outros 25 artigos excluídos não apresentavam a relação entre a liderança e satisfação no trabalho.

Os 15 trabalhos apresentaram a correlação como método de estudo. Dessa forma, eles foram revisados e classificados utilizando a ferramenta de qualidade de estudos correlacionais desenvolvida por Cummings e Estabrooks⁽⁷⁾ que avalia quatro áreas de cada estudo: desenho de pesquisa, amostragem, mensuração e análise estatística. É composto por 13 itens e um total de 14 pontos possíveis: para cada item positivo é atribuído um ponto e um dos itens tem a pontuação de dois pontos. Com base nos pontos avaliados, os estudos foram considerados em: forte (10-14), moderado (5-9) e fraco (0-4).

A caracterização dos trabalhos, resumidamente estão presentes no [quadro 1](#) e indica que a produção acerca da temática adveio da seguinte forma: quanto à qualidade dos artigos a distribuição dos artigos foi moderada (73,3%; n=11) e artigos fortes (26,6%, n=4); o maior número de trabalhos foi desenvolvido no continente americano (Canadá n=3, 20%; Estados Unidos n=3, 20%; e Chile n=1, 6,6%); quanto à distribuição dos artigos pelos seis anos de publicação analisados, as maiores proporções foram: 2016 (20%; n=3), 2014 (20%; n=3), 2012 (20%, n=3), 2013 (20%, n=3); em relação ao periódico em que foi publicado os artigos, nove (60%) dos quinze artigos foram publicados em periódicos da enfermagem.

Quadro 1 Quadro síntese com os artigos segundo a autoria, país e ano de publicação, delineamento da pesquisa, número de participantes, avaliação do artigo, referencial teórico de liderança, instrumentos utilizados e desfecho das pesquisas

| Autor(es)/País/Ano | Delineamento/número de participantes/avaliação do artigo | Referencial teórico de liderança | Instrumentos de coleta de dados para liderança e satisfação no trabalho | Desfechos |
|---|--|----------------------------------|---|---|
| MEDLINE | | | | |
| Choi et al. ⁽⁸⁾ , Malásia, 2016 | Estudo correlacional/n=200 profissionais da enfermagem/(forte-10/14) | Liderança Transformacional | <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ) Escala descrita pelos pesquisadores Warr, Cook e Wall | As análises do estudo mostraram que o empoderamento mediou o efeito da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho na equipe de enfermagem. (p=0,001; t valor= 3,28) |
| Lin et al. ⁽⁹⁾ , Taiwan, 2015 | Estudo correlacional/n=651 enfermeiros/(moderado-9/14) | Liderança Transformacional | MLQ <i>Occupational Stress Indicator</i> | Demonstrou-se relação indireta entre estilo de liderança transformacional e satisfação no trabalho, intermediada pelo suporte da supervisão; (p<0,01; β =0,37). |
| Negussie e Demissie ⁽¹⁰⁾ , Etiópia, 2013 | Estudo correlacional/n=175 enfermeiros (moderado-9/14) | Liderança Transformacional | MLQ <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> | Com base no estilo de liderança transacional, verificou-se que apenas a recompensa contingente era estatisticamente significativa e correlacionada com satisfação extrínseca (β =0,45; p<0,01) intrínseca (β =0,32; p<0,05), enquanto todas as cinco dimensões do estilo de liderança transformacional foram estatisticamente significantes e correlacionada com a satisfação intrínseca e extrínseca no trabalho. Dimensões da Liderança transformacional e satisfação Intrínseca: Influência idealizada (comportamento) (β =0,32; p<0,01), Influência idealizada (Atributo) (β =0,29; p<0,01), Motivação inspiradora (β =0,49; p<0,01), e considerações individuais(β =0,35; p<0,01); E as extrínsecas: Influência idealizada (Comportamento) (β =0,19; p<0,05), Influência idealizada (atributo) (β =0,21; p<0,05), Inspiração motivadora(β =0,19; p<0,05), Estimulação intelectual(β =0,42; p<0,05) e considerações individuais (β =0,17; p<0,05). |

| Autor(es)/País/Ano | Delimitação/número de participantes/avaliação do artigo | Referencial teórico de liderança | Instrumentos de coleta de dados para liderança e satisfação no trabalho | Desfechos |
|--|---|---|--|---|
| Lorber e Skela-Savič ⁽¹¹⁾ , Eslovênia, 2012 | Estudo correlacional/n=509 (sendo 96 enfermeiros líderes 413 profissionais de enfermagem)/(moderado-8/14) | Não descreve referencial teórico | Questionários estruturado pelos autores | Apresentou associação estatisticamente significante entre a satisfação no trabalho e as características pessoais dos líderes ($p < 0,001$; $\beta = 0,158$), e as competências gerenciais dos líderes ($p < 0,000$; $\beta = 0,634$). |
| CINAHL | | | | |
| Brewer et al. ⁽¹²⁾ , Estados Unidos, 2016 | Estudo correlacional/n=1037 enfermeiras registradas de início de carreira (moderado-8/14) | Liderança Transformacional | Escala de liderança adaptada de duas outras escalas <i>Job satisfaction</i> descrita por Quinn e Staines | A liderança transformacional não teve um impacto significativo na intenção de permanecer no serviço ($p=0,947$) e na satisfação no trabalho ($p=0,125$), mas foi significativamente associada ao compromisso organizacional ($p=0,001$). |
| Fallatah e Laschinger ⁽¹³⁾ , Canadá, 2016 | Estudo correlacional/n=93 enfermeiras recém-formadas (moderado-9/14) | Liderança Autêntica | <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) North Carolina Center for Nursing - Survey of Newly Licensed Nurses</i> | O ambiente de apoio da prática profissional mediou a relação entre a liderança autêntica e a satisfação profissional dos novos enfermeiros graduados ($\beta = 0,16$; $p < 0,001$). Os resultados sugerem que os gerentes que utilizam da liderança autêntica criam ambientes de apoio à prática profissional e são mais propensos a melhorar a satisfação profissional dos novos enfermeiros graduados. |
| Laschinger et al. ⁽¹⁴⁾ , Canadá, 2014 | Estudo correlacional/n=1,241 enfermeiros/(moderado-8/14) | Liderança Ressonante | <i>Resonant Leadership Scale Global Job Satisfaction Survey</i> | A liderança ressonante teve tanto uma influência direta sobre a satisfação no trabalho ($r=0,43$; $\beta=0,16$; $p < 0,05$), bem como um efeito indireto por meio da criação de um maior sentimento de empoderamento e subsequentemente menor incivilidade e <i>Burnout</i> . |
| Roberts-Turner et al. ⁽¹⁵⁾ , Estados Unidos, 2014 | Estudo correlacional/n =935 enfermeiros registrados/(moderado-8/14) | Transformacional e transacional | <i>Healthcare Environment Survey (HES)</i> | Os resultados revelaram que tanto a autonomia (liderança transformacional; $\beta=0,069$; $p=0,002$) como a justiça distributiva (liderança transacional; $\beta=0,047$; $p < 0,001$) tiveram efeitos positivos significativos na satisfação no trabalho dos enfermeiros registrados, mas a maior fonte de influência foi a autonomia. |
| Abualrub e Alghamdi ⁽¹⁶⁾ , Arábia Saudita, 2012 | Estudo correlacional/n=308 enfermeiros registrados (forte-11/14) | Transformacional e transacional | MLQ <i>Job Satisfaction Survey</i> | Indicou-se que o estilo de liderança transformacional aumentou o nível satisfação no trabalho dos enfermeiros ($r = 0,45$; $p < 0,001$), os resultados também revelaram que o estilo de liderança transacional percebido influencia negativamente a Satisfação no trabalho dos enfermeiros ($r = -0,14$; $p < 0,01$). |
| Wong e Laschinger ⁽¹⁷⁾ , Canadá, 2013 | Estudo correlacional/n= 280 enfermeiros (forte-11/14) | Liderança Autêntica | ALQ <i>Global Job Satisfaction Survey</i> | Este estudo evidenciou uma associação positiva entre a liderança autêntica e satisfação no trabalho intermediada pelo empoderamento estrutural ($\beta=0,19$; $p < 0,01$) de enfermeiros experientes em cuidados agudos. |
| Havig et al. ⁽¹⁸⁾ , Noruega, 2011 | Estudo correlacional/444 funcionários da enfermagem, entrevistas e questionário para 13 diretores de enfermagem e 40 gerentes de enfermagem/(forte-12/14) | Estilos de liderança orientados a tarefas e relacionamentos | Estilos de liderança foi determinado pela seleção de itens presentes em três questionários: Instrumento desenvolvido por Brayfield and Rothe | Encontrou-se uma correlação significativa entre a satisfação no trabalho e os estilos de liderança orientados a tarefas ($\beta=0,55$ ($p=0,11$)) e relacionamentos ($\beta=0,16$; $p=0,07$), com um efeito mais forte na orientação das tarefas. |

| Autor(es)/País/Ano | Delineamento/número de participantes/avaliação do artigo | Referencial teórico de liderança | Instrumentos de coleta de dados para liderança e satisfação no trabalho | Desfechos |
|---|--|----------------------------------|--|--|
| Wang, Chontawan e Nantsupawat ⁽¹⁹⁾ , China, 2012 | Estudo correlacional/n=238 enfermeiros/(moderado-9/14) | Liderança Transformacional | <i>Leadership Practice Inventory (LPI) Nurse Job Satisfaction Scale (NJSS)</i> | Houve correlação positiva e estatisticamente significante entre a liderança transformacional dos gestores de enfermagem e a satisfação no trabalho ($r = 0,556$; $p < 0,001$). |
| Furtado, Batista e Silva ⁽²⁰⁾ , Portugal, 2011 | Estudo correlacional/n=266 enfermeiros (22 gerentes de enfermagem e 244 profissionais da equipe de enfermagem)/(moderado-8/14) | Liderança Situacional | <i>Leadership Effectiveness and Adaptability Description Questionnaire</i> Instrumento de satisfação no trabalho foi construído pelos autores | A relação entre os componentes de liderança e a satisfação no trabalho foi estatisticamente significativo para perfil da liderança ($p = 0,008$), em particular. |
| EMBASE | | | | |
| Moneke e Umeh ⁽²¹⁾ , Estados Unidos, 2014 | Estudo correlacional/n=137 enfermeiros de cuidados intensivos/(moderado-5/14) | Não descreve | LPI Satisfação no trabalho compunha um dos 65 itens do questionário sociodemográfico | Constatou-se que a satisfação no trabalho é correlacionada positiva e significativamente com várias práticas de liderança percebidas: líderes que modelam o caminho, líderes que inspiram uma visão compartilhada e líderes que capacitam outros a agir. A análise dos dados também revelou uma fraca correlação significativa entre a satisfação no trabalho e os líderes que desafiam o processo. Incentivar o coração não foi significativamente correlacionado com a satisfação no trabalho (não apresenta p valor). |
| LILACS | | | | |
| Álvarez et al. ⁽²²⁾ , Chile, 2013 | Estudo correlacional/n=214 enfermeiros/(moderado-7/14) | Liderança Situacional | SBDQ (<i>Supervisory Behavior Description Questionnaire</i>) <i>Satisfacción Laboral</i> , extraído do instrumento do <i>Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo de España</i> | Apresentou uma relação positiva entre a satisfação laboral com os estilos de liderança descritos pela teoria utilizada no estudo ($\chi^2 = 20,787$; $p < 0,001$). |

DISCUSSÃO

Para fins de análise e discussão dos artigos identificados, foram criadas quatro categorias: o uso do referencial teórico de liderança; instrumentos utilizados para mensurar a liderança e satisfação no trabalho; a liderança da enfermagem no contexto hospitalar; e a relação direta e indireta entre liderança e satisfação no trabalho no âmbito da enfermagem.

O uso do referencial teórico de liderança

Dos 15 estudos selecionados, 13 (86,6%) apresentavam o referencial teórico de liderança. Contrapondo esse dado, revisão de literatura desenvolvida no Brasil sobre a liderança na enfermagem, dentre os seus resultados, encontrou que apenas 21,05% dos artigos selecionados apresentavam fundamentação teórica de liderança. As autoras da revisão apontam que déficit na fundamentação teórica dos enfermeiros quanto à liderança pode estar diretamente atrelado à pequena instrumentalização desse profissional para desempenhá-la no seu ambiente de trabalho e também à baixa valorização da mesma na formação.⁽²³⁾

A Liderança Transformacional esteve presente em sete artigos. O artigo escrito por autores de Taiwan descreve que as características dos líderes transformacionais estimulam seus liderados para compartilhar a visão e usá-la como inspiração motivacional para atingir metas.⁽⁹⁾ Complementando esse trabalho, artigo desenvolvido na China descreve que por meio da Liderança Transformacional, enfermeiros clínicos teriam maior nível de satisfação no trabalho porque sentem que podem prestar um serviço mais significativo ao cliente e à organização inteira.⁽¹⁹⁾

Já o estudo realizado nos Estados Unidos apresenta que a Liderança Transformacional tem um impacto amplo e significativo no ambiente de trabalho, mas para que haja desempenho da liderança em unidades de enfermagem, alguns aspectos precisam ser levados em conta, como as estruturas organizacionais.⁽¹²⁾ O ponto que converge as três pesquisas é de que a liderança transformacional corresponde a um modelo de liderança que fornece uma abordagem para promover a mudança organizacional e pessoal.⁽²⁴⁾

O referencial de Liderança situacional foi utilizado tanto no trabalho desenvolvido por autores portugueses⁽²⁰⁾, quanto na pesquisa desenvolvida no Chile.⁽²²⁾ Nesse último artigo, os autores sinalizam que é importante notar

que, tal como proposto pelo modelo da Liderança Situacional, há um estilo de liderança mais apropriado para determinada situação.⁽²²⁾ Segundo o referido modelo, o estilo depende diretamente do nível de preparação, ou seja, dos níveis de maturidade dos liderados em que o líder pretende influenciar, de forma a garantir o cumprimento de metas. O artigo português aponta que a depender dos estilos de liderança situacional mais presentes em determinado grupo, deve-se desenvolver estratégias para minimizar certas lacunas, a exemplo de desenvolver formas de promover linhas de comunicação como forma de maximizar o *feedback* entre líder e liderados.⁽²⁰⁾

Integra-se a esses achados, reforça-se que o líder situacional possui os conhecimentos e habilidades para nutrir o desenvolvimento profissional do liderado ao mesmo tempo em que ajuda o liderado a desenvolver seu conhecimento de si e do contexto em que realizam sua prática.⁽²⁵⁾

Outros dois artigos trouxeram o referencial de Liderança Autêntica.^(13,17) descrevendo que suporte da prática profissional e o empoderamento intermediaram a liderança autêntica dos enfermeiros na satisfação no trabalho. Tal teoria de liderança caracteriza-se como um guia para a liderança eficaz, sendo necessária para construir confiança e ambientes de trabalho mais saudáveis tal como outras teorias: transformacional e ressonante,⁽³⁾ reforça-se que o líder autêntico possui como características principais a honestidade, integridade e altos padrões éticos no desenvolvimento das relações de líderes e liderados.⁽²⁶⁾

O trabalho que utilizou o referencial teórico de Liderança Ressonante, dentre os seus resultados, relaciona que os gerentes que integram as habilidades de liderança ressonante da empatia, do relacionamento, da escuta e resposta às preocupações nas interações cotidianas com enfermeiros, criam um empoderamento respeitoso e clima afável que promove a qualidade nas relações entre os líderes e a equipe.⁽¹⁴⁾

O referencial de liderança baseada nos comportamentos orientados por tarefa compreende planejar atividades de trabalho, clarificar papéis e objetivos e monitoramento de operações e desempenho. Já o comportamento orientado para o relacionamento relaciona-se ao apoio, desenvolvimento e reconhecimento. O manuscrito que adotou esse referencial referiu uma correlação positiva entre a satisfação no trabalho e os estilos de liderança orientados a tarefas e relacionamentos, com um efeito mais forte na orientação das tarefas.⁽¹⁸⁾

Por fim, observou-se, também, que não foram encontrados trabalhos que estabelecesse a relação entre algumas teorias de liderança contemporâneas com a satisfação no trabalho, a exemplo disso, citam-se a Liderança Carismática (baseada em qualidades pessoais como carisma, persuasão, poder pessoal, autoconfiança, ideias extraordinárias e fortes convicções) e a Liderança *Coaching* (modelo de liderança que encoraja e motiva o liderado para aprender e manter-se em nível de prontidão pra executar determinada tarefa).

Para novos estudos os referenciais teóricos precisam subsidiar as avaliações sobre liderança, desta forma, a relação desta competência com a satisfação no trabalho terá maior fundamentação teórica. Complementa-se a importância de criar teorias que respondam às necessidades do cenário brasileiro e propor desenhos metodológicos que incluam vários centros mundiais para fundamentar esta temática.

Instrumentos utilizados para mensurar a liderança e satisfação no trabalho

Estabeleceu-se tal categoria dada a importância de se identificar os principais instrumentos utilizados para avaliar essas duas variáveis, tão como revisão desenvolvida no Canadá.⁽³⁾ Com exceção de duas pesquisas^(11,15), todas as outras utilizaram um instrumento específico para cada variável. Os instrumentos para mensurar a liderança que obtiveram maior emprego nas pesquisas foram o *Multifactor Leadership Questionnaire* (n=4; 26,6%), seguido do *Authentic Leadership Questionnaire* (n=2; 13,3%) e *Leadership Practice Inventory* (n=2; 13,3%). Dois destes três instrumentos citados buscam evidenciar aspectos referentes ao exercício, prioritariamente, da Liderança Transformacional (MLQ e LPI), enquanto o instrumento *Authentic Leadership Questionnaire* aborda a Liderança Autêntica.

O instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* foi desenvolvido na década de 90, sendo que distingue os estilos de liderança percebidos pelas dimensões transformacionais e transacionais. Esse questionário compõe-se das dimensões da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada) e transacional (recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e passivo), além dos itens referentes à liderança *laissez-faire*.⁽²⁷⁾ Dos quatro manuscritos que utilizaram esse instrumento, metade deles empregou o instrumento por completo^(10,16) e a outra metade parte dele.^(8,9)

O instrumento *Leadership Practice Inventory*, utilizados no artigo desenvolvido nos Estados Unidos⁽¹¹⁾ e na China,⁽¹⁹⁾ mensura a percepção das práticas de liderança transformacional do líder exemplar, constituído por 30 perguntas e organizados em cinco domínios distintos: desafiar o processo; inspirar uma visão compartilhada; possibilitar os outros para agir; modelar o caminho e; incentivar o coração.⁽²¹⁾ Esse instrumento tem sido usado como uma ferramenta de avaliação para medir as práticas de liderança associadas ao estilo de Liderança Transformacional, identificadas por líderes de enfermagem e seus funcionários. O instrumento contém 30 itens que avaliam comportamentos em cada uma das cinco dimensões/práticas descritas acima, com seis perguntas para cada uma das práticas de liderança e com a resposta disposta em uma escala de 1 a 10. Ademais, o

instrumento possui uma alta consistência interna e confiabilidade de teste-reteste, bem como alta confiabilidade das subescalas específicas.⁽²⁴⁾

Já o *Authentic Leadership Questionnaire* apresenta uma escala de 16 itens dividida em quatro subescalas que refletem os componentes da liderança autêntica: Transparência Relacional, Perspectiva Moral, Processamento Equilibrado e Autoconsciência. As respostas são medidas em uma escala de cinco pontos tipo Likert de 0 a 4 pontos, onde as pontuações mais altas refletem maior liderança autêntica.⁽²⁶⁾

Quanto aos instrumentos aplicados para mensurar a satisfação no trabalho, identificou-se uma pluralidade de questionários. Nesse sentido, revisão sistemática desenvolvida acerca da confiabilidade e validade de escala de mensuração de satisfação no trabalho reitera a importância da fundamentação conceitual de satisfação e a validação de conteúdo, pois a satisfação no trabalho pode ser interpretada de diferentes maneiras. Segundo os autores, embora alguns pesquisadores tenham teorizado sobre fatores de trabalho mais ou menos específicos relevantes para a satisfação no trabalho, não há um padrão-ouro que indique quais aspectos de trabalho devem ser levados em conta quando a satisfação no trabalho é medida, além disso, eles elencam sete instrumentos que atendem aos critérios de confiabilidade e validade definidos.⁽²⁸⁾

A liderança da enfermagem no contexto hospitalar

O ambiente hospitalar esteve presente em nove dos 15 artigos (60%), nesse contexto o enfermeiro, por muitas das vezes, assume a condição de gestor e necessita de preparo para assumir o papel de líder, sendo isto condição básica para buscar transformações em sua prática diária, objetivando a garantia da qualidade da assistência prestada ao paciente, conciliando os objetivos organizacionais com as necessidades da equipe de enfermagem.⁽²⁹⁾ Sendo assim, a liderança constitui um elemento vital no contexto hospitalar, e nos cuidados prestado ao paciente.

Houve uma diversidade de instituições hospitalares analisadas, com isso, cabe destacar estudo brasileiro, o qual demonstrou que independente das características dos hospitais, os enfermeiros líderes relataram dificuldades semelhantes em se posicionar frente à equipe de enfermagem e gerenciamento de conflitos.⁽³⁰⁾ Ademais, estudo com enfermeiros de unidades de terapia intensiva verificou que pertencer a hospitais privados e públicos não interferiu no exercício da sua liderança.⁽³¹⁾ Examina-se, também, que mediante o número de artigos no ambiente hospitalar, há a necessidade de explorar essa relação em outros contextos da assistência a saúde.

A relação direta e indireta entre liderança e satisfação no trabalho

Com base nas análises estatísticas presentes nos artigos, averiguou-se que o empoderamento mediou o efeito da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho na equipe de enfermagem,⁽⁸⁾ assim como sobre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho.⁽¹⁷⁾ Outro estudo, a relação indireta entre a liderança transformacional e satisfação no trabalho se deu pelo suporte supervisionado.⁽⁹⁾ O ambiente de apoio da prática profissional mediou a relação entre a liderança autêntica e a satisfação profissional dos novos enfermeiros graduados no Canadá.⁽¹³⁾ Diante desses achados, constata-se que a relação entre a liderança e satisfação no trabalho ocorre por intermédio de uma outra variável como o empoderamento, suporte supervisionado e apoio à prática profissional.

A respeito do empoderamento da enfermagem, cabe destacar estudo que afirma que os líderes nessa profissão têm a oportunidade de fazer a diferença em relação às reformas dos sistemas de saúde, mediante o desenvolvimento efetivo da liderança. Outrossim, baseado nas evidências, recomenda-se o uso referencial teórico de empoderamento, bem como de estratégias para promoção de autonomia dos líderes de enfermagem, consequentemente, empoderar de forma potencial da equipe.⁽³²⁾

Quanto aos outros dois aspectos que intermediaram a relação entre liderança e ST supracitados cabem relacionar pesquisa que reforça a importância de estabelecer um ambiente de apoio profissional e o suporte supervisionado. Pois, ao analisarem as expectativas da equipe de enfermagem frente à liderança, as falas dos profissionais entrevistados mencionam que o futuro líder necessita ser alguém que permita a comunicação franca e aberta, que tenha a capacidade de reconhecer e atender às necessidades da equipe, sabendo apoiar nos momentos necessários, e que busque a harmonia no ambiente de trabalho, trabalhando em prol da união e integração do grupo, assegurando a satisfação dos liderados.⁽³³⁾

Outros dez estudos^(10,11,14-16,18,20-22,34) apresentaram correlação direta positiva e significativa entre as diversas lideranças analisadas com a satisfação no trabalho, ou seja, a medida que a liderança é exercida e percebida há um aumento da satisfação no trabalho. Observa-se a notoriedade da influência do estilo de liderança no ambiente de trabalho, pois as suas repercussões geram a sinergia ou desagregação da equipe. Por isto, compete aos líderes repensar o modo como conduzem seu grupo, bem como se suas atitudes são marcantes na trajetória profissional dos liderados e também da organização à qual pertencem.⁽³⁵⁾

Todavia, em um dos artigos observou-se que a liderança transformacional não teve um impacto significativo na intenção do trabalhador de permanecer no serviço, assim como na satisfação no trabalho, mas foi

significativamente associada ao compromisso organizacional.⁽¹²⁾ Contudo, a presente revisão constata-se a liderança tem um efeito positivo sobre o ambiente de trabalho, especificamente na satisfação no trabalho, evidenciado pelo número de artigos em que se demonstra essa relação e pelas análises estatísticas presentes neles.

CONCLUSÃO

Os resultados dessa revisão integrativa evidenciam que a liderança na enfermagem exerce uma relação positiva sobre a satisfação no trabalho, sendo intermediada ou não por outra variável, reiterando a importância do investimento das organizações de saúde no aprimoramento e desenvolvimento dessa competência nos profissionais de enfermagem. Ademais observou um predomínio do contexto hospitalar, o que demonstra desenvolver mais estudos em outros cenários de assistência à saúde, bem como assegurar, que essas novas investigações ao serem desenvolvidas estejam embasadas nas teorias de liderança, para tanto é necessário a utilização de instrumentos com confiabilidade e consistência interna adequados.

REFERÊNCIAS

1. Almeida E, Piexak DR, Ilha S, Caino MR, Backes DS. Leadership of the nurse technically responsible: a necessity for the professional practice. *Rev Pesq Cuid Fundam Online*. 2014; 6(3):998-1006. [[Links](#)]
2. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 8th ed. Porto Alegre: Artmed; 2015. 680p. [[Links](#)]
3. 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. [[Links](#)]
4. Germain PB, Cummings GG. The influence of nursing leadership on nurse performance: a systematic literature review. *J Nurs Manag*. 2010; 18(4):425-39. [[Links](#)]
5. Whittemore R. Combining evidence in nursing research: methods and implications. *Nurs Res*. 2005; 54(1):56-62. [[Links](#)]
6. Mendes KD, Silveira RC, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm*. 2008; 17(4):758-64. [[Links](#)]
7. Cummings G, Estabrooks CA. The effects of hospital restructuring that included layoffs on individual nurses who remained employed: a systematic review of impact. *Int J Sociol Soc Policy*. 2003; 23(8/9):8-53. [[Links](#)]
8. Choi SL, Goh CF, Adam MB, Tan OK. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Hum Res Health*. 2016; 14(1):73. [[Links](#)]
9. Lin P-Y, MacLennan S, Hunt N, Cox T. The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC Nurs*. 2015; 14(1):33. [[Links](#)]
10. Negussie N, Demissie A. Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiop J Health Sci*. 2013; 23(1):49-58. [[Links](#)]
11. Lorber M, Skela Savič B. Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croat Med J*. 2012; 53(3):263-70. [[Links](#)]
12. Brewer CS, Kovner CT, Djukic M, Fatehi F, Greene W, Chacko TP, et al. Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *J Adv Nurs*. 2016; 72(11):2879-93. [[Links](#)]
13. Fallatah F, Laschinger HK. The influence of authentic leadership and supportive professional practice environments on new graduate nurses job satisfaction. *J Res Nurs*. 2016; 21(2):125-36. [[Links](#)]
14. Laschinger HKS, Wong CA, Cummings GG, Grau AL. Resonant leadership and workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nurs Econ*. 2014; 32(1):5-15. [[Links](#)]
15. Roberts-Turner R, Hinds PS, Nelson J, Pryor J, Robinson NC, Wang J. Effects of leadership characteristics on pediatric registered nurses' job satisfaction. *Pediatr Nurs*. 2014; 40(5):236-41. [[Links](#)]
16. AbuAlRub RF, Alghamdi MG. The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *J Nurs Manag*. 2012; 20(5):668-78. [[Links](#)]
17. Wong CA, Laschinger HK. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *J Adv Nurs*. 2013; 69(4):947-59. [[Links](#)]

18. Havig AK, Skogstad A, Veenstra M, Romøren TI. The effects of leadership and ward factors on job satisfaction in nursing homes: a multilevel approach. *J Clin Nurs*. 2011; 20(23-24):3532-42. [[Links](#)]
19. Wang X, Chontawan R, Nantsupawat R. Transformational leadership: effect on the job satisfaction of registered nurses in a hospital in China. *J Adv Nurs*. 2012; 68(2):444-51. [[Links](#)]
20. Furtado LC, Batista MG, Silva FJ. Leadership and job satisfaction among Azorean hospital nurses: an application of the situational leadership model. *J Nurs Manag*. 2011; 19(8):1047-57. [[Links](#)]
21. Moneke N, Umeh OJ. Factors influencing critical care nurses' perception of their overall job satisfaction. *JONA J Nurs Adm*. 2014; 43(4):201-7. [[Links](#)]
22. Álvarez LG, Sotomayor EG, Figueroa GM, Hernández, Paulina Segura Martínez CL. Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Cienc Enferm*. 2013; 19(1):11-21. [[Links](#)]
23. Amestoy SC, Backes VMS, Trindade L de L, Canever BP. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. *Rev da Esc Enferm USP*. 2012; 46(1):227-33. [[Links](#)]
24. Ross EJ, Fitzpatrick JJ, Click ER, Krouse HJ, Clavelle JT. Transformational leadership practices of nurse leaders in professional nursing associations. *JONA J Nurs Adm*. 2014; 44(4):201-6. [[Links](#)]
25. Jackson C. Review: The influence of authentic leadership and supportive professional practice environments on new graduate nurses job satisfaction. *J Res Nurs*. 2016; 21(2):137-8. [[Links](#)]
26. Wong CA, Spence LHK, Cummings GG. Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality. *J Nurs Manag*. 2010; 18(8):889-900. [[Links](#)]
27. Fonseca AM, Porto JB. Avaliação psicológica. *Aval Psicol*. 2013; 12(2):157-66. [[Links](#)]
28. Van Saane N, Sluiter JK, Verbeek JH, Frings-Dresen MH. Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction--a systematic review. *Occup Med (Lond)*. 2003; 53(3):191-200. [[Links](#)]
29. Amestoy SC, Pacheco LF, Guanilo ME, Trindade LL, Silva CN. Exercício da liderança do enfermeiro em unidade de terapia intensiva. *J Nurs Health*. 2014; 4(2):143-54. [[Links](#)]
30. Amestoy SC, Backes VM, Trindade LL, Ávila VC, Oliveira AF, Silva CN. Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar. *Cogitare Enferm*. 2014; 19(3):475-82. [[Links](#)]
31. Balsanelli AP, Cunha IC. Liderança ideal e real dos enfermeiros de unidade de terapia intensiva em hospitais privados e públicos. *Cogitare Enferm*. 2016; 21(1):1-7. [[Links](#)]
32. MacPhee M, Skelton-Green J, Bouthillette F, Suryaprakash N. An empowerment framework for nursing leadership development: supporting evidence. *J Adv Nurs*. 2012; 68(1):159-69. [[Links](#)]
33. Moura GM, Inchauspe JA, Dall'Agnol CM, Magalhães AM, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. *Acta Paul Enferm*. 2013; 26(2):198-204. [[Links](#)]
34. Wang X, Chontawan R, Nantsupawat R. Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *J Adv Nurs*. 2012; 68(2):444-51. [[Links](#)]
35. Balsanelli AP, Cunha IC. Ambiente de trabalho e a liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa. *Rev da Esc Enferm da USP*. 2014; 48(5):938-43. [[Links](#)]

Recebido: 02 de Maio de 2017; Aceito: 21 de Agosto de 2017

Autor correspondente André Almeida de Moura Rua Prof. Hélio Lourenço, 3900, 14040-902, Ribeirão Preto, SP, Brasil. andalmo@usp.br

Conflitos de interesse: não há conflitos de interesse no presente artigo.

Colaborações

Moura AA, Bernardes A, Balsanelli AP, Zanetti ACB e Gabriel CS declaram que contribuíram com a concepção do estudo, redação do artigo e a aprovação final da versão a ser publicada.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License, which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

R. Napoleão de Barros, 754
04024-002 São Paulo - SP/Brasil
Tel./Fax: (55 11) 5576 4430



ape@unifesp.br