

LIDERANÇA NO AMBIENTE HOSPITALAR: DIFERENÇAS ENTRE ENFERMEIROS ASSISTENCIAIS E ENFERMEIROS GERENTES

Ana Maria Martins Carlos¹

Isabel Berns Kuiava¹

Marcello Maciel Nogueira¹

Fernando Henrique Antunes Menegon²

Selma Regina de Andrade²

José Luis Guedes dos Santos²

<https://orcid.org/0000-0003-3727-1675>

<https://orcid.org/0000-0002-3640-8935>

<https://orcid.org/0000-0002-2524-3864>

<https://orcid.org/0000-0002-8840-4653>

<https://orcid.org/0000-0001-7449-6860>

<https://orcid.org/0000-0003-3186-8286>

Objetivo: analisar a diferença entre a perspectiva de liderança de enfermeiros assistenciais e gerentes no ambiente hospitalar. **Método:** estudo descritivo-exploratório com abordagem quantitativa. Coleta de dados ocorreu por meio da aplicação do Brazilian Nursing Work Index Revised com uma amostra de 106 enfermeiros de hospital universitário público da Região Sul do Brasil e submetidos à análise estatística descritiva. **Resultados:** A média da subescala de Liderança para os enfermeiros assistenciais e gerentes foi 2,16(±0,51) e 1,92(±0,49), respectivamente. Não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos. Os itens com maior dissonância referem-se à prática do gerente de enfermagem como líder e sua interação com a equipe. **Conclusão:** o estudo evidenciou aspectos que podem contribuir para a melhoria do ambiente de prática e para o desenvolvimento da liderança de enfermeiros no ambiente hospitalar.

Descritores: Liderança; Ambiente de Trabalho; Cuidados de Enfermagem; Enfermagem.

LEADERSHIP IN THE HOSPITAL ENVIRONMENT: DIFFERENCES BETWEEN OF REGISTERED NURSES AND NURSE MANAGERS

Objective: To analyze the difference between the leadership perspective of registered nurses and nurse managers in the hospital environment. **Method:** descriptive-exploratory study with quantitative approach. Data collection occurred through the application of the Brazilian Nursing Work Index Revised with a sample of 106 nurses from a public university hospital in Southern Brazil and submitted to descriptive statistical analysis. **Results:** the mean of the Leadership subscale for registered nurses and nurse managers was 2.16 (± 0.51) and 1.92 (± 0.49), respectively. There was no statistically significant difference between the groups. The most dissonant items refer to the nursing manager's practice as a leader and his interaction with the team. **Conclusion:** the study evidenced aspects that may contribute to the improvement of the practice environment and to the development of the leadership of nurses in the hospital environment.

Descriptors: Leadership; Working Environment; Nursing Care; Nursing.

LIDERAZGO EN EL ENTORNO HOSPITALARIO: DIFERENCIAS ENTRE ENFERMEROS ASISTENCIALES Y GERENTES

Objetivo: Analizar la diferencia entre la perspectiva de liderazgo de enfermeras asistenciales y gerentes en el entorno hospitalario. **Método:** estudio descriptivo-exploratorio con enfoque cuantitativo. La recopilación de datos se produjo mediante la aplicación del Índice de trabajo de enfermería brasileño revisado con una muestra de 106 enfermeras de un hospital universitario público en el sur de Brasil y sometido a análisis estadístico descriptivo. **Resultados:** La media de la subescala de Liderazgo para enfermeros asistenciales y gerentes de enfermería fue 2,16 (± 0,51) y 1,92 (± 0,49), respectivamente. No hubo diferencias estadísticamente significativas entre los grupos. Los elementos más disonantes se refieren a la práctica del gerente de enfermería como líder y su interacción con el equipo. **Conclusión:** el estudio evidenció aspectos que pueden contribuir a la mejora del ambiente de práctica y al desarrollo del liderazgo de las enfermeras de atención y gestión.

Descriptoros: Liderazgo; Ambiente de Trabajo; Atención de Enfermería; Enfermería.

¹Hospital Universitário Polydoro Emani de São Thiago, SC2

²Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina

Autor Correspondente: Fernando Henrique Antunes Menegon - Email: fernandomenegon01@gmail.com

INTRODUÇÃO

Para além do cuidar, o trabalho realizado pelo enfermeiro contempla distintas dimensões, como, administrar/gerenciar e realizar ações de ensino e pesquisa. A gestão do cuidado, por sua vez, vem se destacando como uma ferramenta transversal entre estas dimensões no trabalho do enfermeiro, com a ideia de articular suas ações e considerando a liderança um atributo essencial para a sua prática ⁽¹⁾.

Nas instituições de saúde, nos diversos campos de atenção como a primária, secundária e terciária, esse profissional desenvolve ações de gestão do cuidado, sendo líder da equipe de enfermagem e responsabilizando-se pelos recursos materiais e humanos ^(2,3).

Com destaque para os ambientes hospitalares, que possuem um aumento da complexidade do trabalho e a incorporação de novas tecnologias, evidencia-se um quantitativo expressivo de enfermeiros que cada vez mais necessitam de qualificação para o desempenho de funções inerentes à prática profissional ⁽⁴⁾. Além de qualificação profissional, a disposição de ambientes de trabalhos com infraestrutura adequada e equipe de saúde multiprofissional integrada favorece a presença de líderes capazes de articular aspectos internos e externos ao serviço, de forma coerente com a complexidade das unidades hospitalares ⁽⁵⁾.

A liderança pode ser a chave para o alcance de metas organizacionais, visto que é esperado que o enfermeiro consiga direcionar sua equipe, de forma que esta confie em suas palavras; que seja agente motivador e de inspiração; que instigue a reflexão sobre o fazer, desafiando o processo e provocando mudanças; e que promova apoio e colaboração para melhorar a prática e reconhecer o trabalho das equipes. Embora o enfermeiro reconheça a importância do desenvolvimento de habilidades voltadas à liderança, muitas vezes, a prática torna-se desestimulante diante das demandas, dos entraves organizacionais e da falta de apoio dos níveis hierárquicos superiores de gestão ⁽⁶⁾.

A liderança enquanto construção pessoal e profissional exige que o enfermeiro tenha a capacidade de interagir com as adversidades impostas pela dinamicidade dos ambientes de trabalho ⁽⁷⁾. Essa realidade coloca frequentemente os enfermeiros assistenciais e gerentes em situações desafiadoras, promovendo uma rotina de trabalho estressante e desencorajando esses profissionais a assumirem posições gerenciais ^(5,8).

Diversas características podem influenciar o ambiente de trabalho e tornar as práticas assistenciais e gerenciais desafiadoras, tais como a tomada de decisão, autonomia

e liderança do enfermeiro nos ambientes hospitalares. Assim sendo, ambientes de trabalho com características favoráveis possibilitam maior satisfação profissional dos enfermeiros, melhoria da prática profissional e maior engajamento para que os profissionais assumam cargos gerenciais, especialmente no contexto hospitalar ^(9,10).

Este estudo fundamenta-se na necessidade e importância de conhecer a visão de enfermeiros assistenciais em comparação com enfermeiros gerentes quanto às condições do ambiente hospitalar de trabalho e o exercício de liderança. Para contribuir com a prática profissional de enfermeiros assistenciais e gerentes, definiu-se como questão de pesquisa: Como se configura a liderança de enfermeiros assistenciais e gerentes no contexto hospitalar? O objetivo deste estudo foi analisar a diferença entre a perspectiva de liderança de enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes no ambiente hospitalar.

METODOLOGIA

Tipo de estudo

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório com abordagem quantitativa.

Local do estudo

O cenário do estudo foi um hospital universitário público da Região Sul do Brasil, com 268 leitos e que atende exclusivamente pacientes do Sistema Único de Saúde. O serviço de enfermagem da instituição está estruturado em quatro departamentos assistenciais: (1) Emergência e Ambulatório, (2) Clínica Médica, (3) Clínica Cirúrgica e (4) Saúde da Mulher, Criança e Adolescente, os quais congregam 17 serviços de enfermagem. Cada um desses serviços possui um enfermeiro gerente, que é responsável pela gerência da unidade e do cuidado, atuando tanto na administração quanto na assistência direta, quando necessário.

Participantes da pesquisa

Não foi realizado cálculo amostral para a seleção da amostra. A população elegível foi composta pelos 162 enfermeiros lotados nos departamentos assistenciais do hospital. Foi considerado como critério de inclusão um tempo de experiência igual ou maior que três meses no atual local de trabalho. Foram excluídos enfermeiros ausentes por motivo de férias ou licença de qualquer natureza e que exerciam exclusivamente atividades administrativas. Assim, obtiveram-se 132 enfermeiros aptos para a pesquisa, os quais foram convidados a integrar o estudo. Desse total, 106 (80,3%) aceitaram participar, sendo 94 (88,7%) enfermeiros assistenciais e 12 (11,3%) enfermeiros gerentes.

Coleta de dados

Para a coleta dos dados, utilizaram-se dois instrumentos: 1) Ficha de dados sociais e profissionais (idade, sexo, estado civil, tempo de experiência profissional, tempo de atuação na instituição e formação) e 2) Subescala de liderança do Brazilian Nursing Work Index Revised (B-NWI-R), versão validada do Nursing Work Index Revised para uso no Brasil⁽¹⁾.

A Subescala de Liderança do B-NWI-R é composta por 12 itens avaliados por meio de uma escala Likert, cuja pontuação varia entre um e quatro pontos, sendo solicitado ao participante que responda se concorda ou não com a afirmativa: “esse fator está presente no meu trabalho diário” com as opções: concordo totalmente (um ponto); concordo parcialmente (dois pontos); discordo parcialmente (três pontos) e discordo totalmente (quatro pontos), ou seja, quanto menor a pontuação, maior a presença dos atributos mensurados. Valores abaixo de 2,5 representam ambientes favoráveis à prática profissional e médias acima de 2,5 pontos indicam ambientes desfavoráveis⁽¹²⁾. Destaca-se que, neste estudo, o alfa de Cronbach da subescala liderança foi 0,85.

Procedimentos de análise dos dados

O estudo foi realizado no segundo semestre de 2018, a partir do banco de dados de um macroprojeto de pesquisa desenvolvido entre 2012 e 2015. Para análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva com cálculo de medidas de posição e dispersão (média aritmética, mediana, desvio-padrão, valores mínimo e máximo). A simetria dos dados foi verificada por meio de histogramas de distribuição amostral, porém as variáveis não apresentaram distribuição normal. Dessa forma, o teste não-paramétrico de Mann-Whitney foi utilizado para comparar a pontuação do B-NWI-R dos enfermeiros gerentes e assistenciais. As relações foram consideradas significativas se $p < 0,05$. As análises foram realizadas no programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 19.0.

Procedimentos éticos

A pesquisa integra um macroprojeto sobre governança de enfermagem no ambiente hospitalar, que foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sob o número do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAEE): 09885612.1.0000.0121. Os participantes assinaram duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual foi entregue após esclarecimentos sobre a pesquisa.

RESULTADOS

Predominaram participantes do sexo feminino (n=98,

92,4%), com média de 35 anos para os enfermeiros assistenciais e 38 anos para os gerentes. Em relação à formação profissional, todos os participantes possuíam pós-graduação, sendo que 49(46,2%) em nível *lato sensu* e 47(44,3%) em nível *stricto sensu* (mestrado e doutorado).

A média da subescala de Liderança do B-NWI-R para os enfermeiros assistenciais e gerentes foi 2,16(±0,51) e 1,92(±0,49), respectivamente. Embora a média dos enfermeiros assistenciais tenha sido superior, não foi identificada diferença estatisticamente significativa entre os grupos. Esse resultado indica que ambos percebem o ambiente de trabalho favorável para o exercício da liderança (Tabela 1).

Em relação aos itens da subescala de Liderança do B-NWI-R, o item 7 - Os enfermeiros participam ativamente dos esforços para controlar custos, apresentou média acima de 2,5 pontos para os dois grupos, configurando-se como uma característica desfavorável do ambiente de trabalho. Identificou-se diferença estatisticamente significativa entre os grupos nas médias dos itens 3 e 7 (Tabela 1).

Tabela 1 – Subescala Liderança do B-NWI-R (n=106). Florianópolis, SC, Brasil.

| Itens | Enfermeiros assistenciais | | Enfermeiros gerentes | | p-valor |
|--|---------------------------|------|----------------------|------|-------------|
| | MA* | DP** | MA* | DP** | |
| 1. Suporte às ideias novas e criativas referentes aos cuidados do paciente | 2,26 | 0,75 | 2 | 0,60 | 0,08 |
| 2. O gerente de enfermagem é um bom administrador e líder | 2,16 | 0,86 | 1,5 | 0,52 | 0,28 |
| 3. O diretor do departamento de enfermagem é acessível e sempre presente para a equipe | 2,45 | 0,88 | 1,92 | 0,67 | 0,04 |
| 4. Flexibilidade na alteração da escala de trabalho | 1,67 | 0,75 | 1,5 | 0,91 | 0,84 |
| 5. Reconhecimento e elogio por um trabalho bem feito | 2,37 | 0,90 | 2,25 | 0,97 | 0,75 |
| 6. Uma filosofia de enfermagem clara que permeia o ambiente de cuidado ao paciente | 2,1 | 0,78 | 1,83 | 0,72 | 0,95 |
| 7. Os enfermeiros participam ativamente dos esforços para controlar custos | 2,64 | 0,83 | 3 | 0,60 | 0,01 |
| 8. A equipe de enfermagem participa na escolha de novos equipamentos | 2,24 | 0,94 | 1,92 | 0,90 | 0,32 |

| | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 9. O cuidado de enfermagem é baseado mais em modelos de enfermagem do que em modelos médicos | 1,78 | 0,84 | 1,58 | 0,67 | 0,43 |
| 10. Os gerentes de enfermagem consultam sua equipe sobre os procedimentos e problemas do dia a dia | 2,21 | 0,83 | 1,58 | 0,67 | 0,72 |
| 11. Os enfermeiros participam ativamente na elaboração de sua escala de trabalho | 1,84 | 0,77 | 1,75 | 0,97 | 0,33 |
| 12. Cada unidade de enfermagem determina suas próprias normas e procedimentos | 2,39 | 0,90 | 2,25 | 0,87 | 0,50 |
| Total | 2,16 | 0,51 | 1,92 | 0,49 | 0,74 |

*MA = Média Aritmética, **DP = Desvio Padrão

A partir da diferença entre as médias dos enfermeiros assistenciais e gerentes para cada item da subescala de Liderança do B-NWI-R, obteve-se a dissonância entre a percepção de liderança dos dois grupos. Os itens 2 e 10 tiveram a maior diferença (Tabela 2).

Tabela 2 – Dissonância entre a percepção de liderança de enfermeiros assistenciais e gerentes. Florianópolis, SC, Brasil.

| Itens | Dissonância |
|--|-------------|
| 1. Suporte às ideias novas e criativas referentes aos cuidados do paciente | 0,26 |
| 2. O gerente de enfermagem é um bom administrador e líder | 0,66 |
| 3. O diretor do departamento de enfermagem é acessível e sempre presente para a equipe | 0,53 |
| 4. Flexibilidade na alteração da escala de trabalho | 0,17 |
| 5. Reconhecimento e elogio por um trabalho bem feito | 0,12 |
| 6. Uma filosofia de enfermagem clara que permeia o ambiente de cuidado ao paciente | 0,27 |
| 7. Os enfermeiros participam ativamente dos esforços para controlar custos | 0,36 |
| 8. A equipe de enfermagem participa na escolha de novos equipamentos | 0,32 |
| 9. O cuidado de enfermagem é baseado mais em modelos de enfermagem do que em modelos médicos | 0,2 |
| 10. Os gerentes de enfermagem consultam sua equipe sobre os procedimentos e problemas do dia a dia | 0,63 |
| 11. Os enfermeiros participam ativamente na elaboração de sua escala de trabalho | 0,09 |
| 12. Cada unidade de enfermagem determina suas próprias normas e procedimentos | 0,14 |

DISCUSSÃO

Os resultados da subescala de Liderança do B-NWI-R indicaram que enfermeiros assistenciais e gerentes percebem as características do ambiente de trabalho favoráveis para o exercício da liderança. Como aspecto positivo, o item 4, referente à flexibilidade na alteração da escala de trabalho, obteve a melhor avaliação entre os dois grupos. A flexibilidade na alteração das escalas pode ser favorável à liderança, na medida em que pode conferir maior autonomia aos enfermeiros para a redistribuição dos profissionais durante os turnos de trabalho. Tal remanejamento ocorre de acordo com a necessidade do serviço, favorecendo a gestão da equipe e evitando a sobrecarga de trabalho diante de faltas inesperadas. A importância da flexibilização na distribuição da carga de trabalho entre a equipe, como forma de propor estratégias para adequar a organização dos processos de cuidado com base na escala de trabalho é uma estratégia que indica que esta flexibilização também pode resultar em maior satisfação profissional para o desenvolvimento das atividades⁽¹³⁾.

É importante ressaltar que o cuidado de enfermagem no hospital onde se desenvolveu o presente estudo tem como base modelos de enfermagem, mais do que em modelos médicos, e ao analisar as respostas ao item 9 da B-NWI-R permite notar que, para os participantes, há uma clareza sobre a filosofia de enfermagem seguida pela instituição, destacando-se como o segundo resultado mais favorável. O desenvolvimento da liderança, de forma persuasiva e influente positivamente junto aos componentes da equipe, que impõe ao enfermeiro a assimilação das premissas que norteiam sua prática profissional⁽¹⁴⁾.

As relações entre os gerentes e a equipe quanto às normas e rotinas estabelecidas pelos enfermeiros assistenciais, constituem a segunda maior divergência entre as respostas dos grupos neste estudo. A formulação de boas relações entre os profissionais reflete os propósitos dos serviços de saúde e auxilia os modelos assistenciais. Estudo indica que atuação de líderes experientes pode facilitar e auxiliar o desenvolvimento da liderança e consequentemente a promoção de cuidados qualificados e seguros para os pacientes⁽¹⁵⁾.

A qualidade do cuidado ofertado pelas equipes de saúde, a boa interação interpessoal e as características do ambiente de trabalho configuram-se como requisitos necessários para a garantia de resultados positivos e em consonância com uma prática segura e de qualidade para o paciente^(4,5,16). Estudo realizado na Bélgica aponta um papel importante dos gestores na interação com a equipe e no desenvolvimento dos profissionais em relação à liderança e

às tarefas executadas pelos enfermeiros, para a qualificação da assistência⁽¹⁷⁾.

Destacou-se como característica desfavorável a expressão de que os enfermeiros participam ativamente dos esforços para controlar custos. Em geral, os hospitais realizam os serviços de maior complexidade tecnológica e, para isto, utilizam grande quantidade de recursos materiais, físicos, humanos e financeiros, sendo os enfermeiros, responsáveis por grande parte do seu planejamento, distribuição e controle. Diante desta realidade, tem se ampliado o debate entre os gestores institucionais da área da saúde sobre a importância do gerenciamento adequado desses recursos^(5,18).

Neste estudo, os enfermeiros gerentes percebem um maior distanciamento de sua prática no controle de custos. Estudo indica que o envolvimento dos enfermeiros no gerenciamento de custos deve associar-se à co-responsabilização das ações e a uma política de gestão de recursos, presentes nos serviços de saúde⁽¹⁸⁾. Esse resultado pode estar associado ao fato de o hospital tratar-se de uma instituição de ensino universitário, vinculado à estrutura governamental e dependente do repasse financeiro estatal não realizando a autogestão dos custos relacionados à compra de materiais.

Apesar dos resultados positivos para ambos os grupos, ao analisar cada item observa-se uma dissonância entre eles. A comparação entre os profissionais destaca que os enfermeiros gerentes percebem um ambiente mais favorável para o desenvolvimento da liderança apesar de não ter havido uma diferença estatística significativa entre eles. Os resultados indicam que os enfermeiros assistenciais percebem o gerente de enfermagem como um bom líder e administrador. Contudo, este resultado é mais enfatizado pelos enfermeiros gerentes, obtendo a maior diferença que indica que o gerente de enfermagem é um bom administrador e líder entre os profissionais.

Tal diferença pode indicar certo distanciamento entre a gestão do cuidado e a gestão do serviço de enfermagem ou, até mesmo, uma visão antagônica da prática do profissional, ou seja, daquele que realiza o cuidado diretamente e daquele que realiza a gestão de uma unidade hospitalar. Estudo realizado com enfermeiros italianos destaca que a liderança exercida pelos enfermeiros gerentes possui influência no desenvolvimento do trabalho de enfermeiros assistenciais, logo, melhorar os estilos de liderança dos gerentes pode melhorar os níveis de satisfação no trabalho dos enfermeiros da equipe⁽¹⁹⁾.

Outro aspecto sinalizado pelos participantes deste estudo é a existência de um ambiente desfavorável para enfermeiros assistenciais e favoráveis aos gerenciais quando

se trata da aproximação e da acessibilidade ao diretor do Departamento de Enfermagem para a resolução de problemas do dia a dia. Essa aproximação ou a falta dela pode influenciar no envolvimento dos enfermeiros assistenciais em processos decisórios relacionados à assistência e, como consequência, pode se tornar um ponto desestimulante para os enfermeiros que visam assumir cargos gerenciais. Estudo aponta que baixos níveis de satisfação no trabalho dos enfermeiros estão relacionados à dimensão política que envolve esses profissionais, especialmente com as limitações enfrentadas em relação à autonomia e liderança⁽¹⁰⁾.

CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO PARA A PRÁTICA

O estudo traz contribuições para o exercício de liderança de enfermeiros assistenciais e gerentes no ambiente hospitalar e destaca a importância de maior proximidade entre enfermeiros que atuam na gestão do cuidado e na gestão dos serviços de enfermagem. Também pode subsidiar o desenvolvimento de ações de educação permanente visando ao aperfeiçoamento de competências de liderança desses profissionais.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitações do estudo, pontua-se a amostragem dos participantes, pois se optou pela composição de uma amostra por conveniência a partir do número total de enfermeiros. Além disso, o estudo foi realizado em um único hospital universitário, o que limita a generalização dos resultados a outros cenários hospitalares. São necessárias pesquisas em outras instituições para possibilitar comparações e ampliar as discussões sobre a temática investigada.

CONCLUSÃO

Os enfermeiros assistenciais e gerentes percebem o ambiente de trabalho favorável para o exercício da liderança. A média da subescala de Liderança do B-NWI-R para os enfermeiros assistenciais e gerentes foi 2,16(±0,51) e 1,92(±0,49), respectivamente. Os enfermeiros gerentes apresentaram uma média superior em relação aos enfermeiros assistenciais, mas não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos. Os itens com maior dissonância referem-se à prática do gerente de enfermagem como líder e sua interação com a equipe sobre procedimentos e problemas do dia a dia.

Contribuição dos autores: Todos os autores participaram da concepção e desenho do estudo, análise e interpretação dos dados, redação do artigo, revisão crítica, revisão final.

REFERÊNCIAS

1. Jacondino MB, ThofehrnMB, AmestoySC, Moura PMM, Porto AR, Borges LR. Representations of nurses in a teaching hospital about the object, purpose and instruments of their work. *Rev Fun Care Online*. [internet]. 2019 [cited 2019 nov 22];11(1):216-21. Available from: http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/viewFile/6982/pdf_1
2. Lanzoni GMM, Meirelles BHS, Erdmann AL, Thofehrn MB, Dall'Agnol CM. Actions/interactions motivating nursing leadership in the context of primary health care. *Texto Contexto Enferm*. [Internet]. 2015 [cited 2019 Nov 22];24(4):1121-29. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072015000401121&lng=en.
3. Andrade SR, Piccoli T, Ruoff AB, Ribeiro JC, Sousa FM. Normative grounds of health care practice in Brazilian nursing. *Rev. Bras. Enferm*. [Internet]. 2016 [cited 2019 nov 22];69(6): 1082-90. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672016000601082&lng=en
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*. [internet].2017 [cited 2019 Nov 22]; 207:51:e03206. Available from: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v51/pt_1980-220X-reeusp-51-e03206.pdf
5. Santos, JLG, De Pin SB, Echevarria-Guanilo ME , Balsanelli AP , Erdmann AL , Ross R. Nursing leadership and quality of care in a hospital setting: mixed methods research. *Rev. Rene* [internet]. 2018 [cited 2019 Nov 22];19:e3289. Available from: http://periodicos.ufc.br/rene/article/viewFile/31648/pdf_1.
6. Ferreira VB, Amestoy SC, Silva GTR, Felzemburgh RDM, Santana N, Trindade LL, et al. Transformational leadership in nurses' practice in a university hospital. *Acta Paul. Enferm*. [Internet]. 2018 [cited 2019 Nov 22];31(6):644-50. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002018000600644&lng=en.
7. Pereira LA, Ramos AM, Schallenberger CD, Vaz MC, Barlem ELD. Leadership in nursing: ecosystem approach with the impact care. *Enferm.foco* [internet]. 2018 [cited 2019 nov 22];9(3):66-70. Available from: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/1351>
8. 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*. [internet]. 2016 [cited 2019 nov 22];72(11):2879-93 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jan.13055>
9. Santos JLG, Erdmann AL, Peiter CC, Alves MP, Lima SBS, Backes VMS. Comparison between the working environment of nurse managers and nursing assistants in the hospital context. *Rev. Esc. Enferm. USP* [Internet] 2017 [cited 2019 Nov 22];51:e03300. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342017000100488&lng=en.
10. Duche-Pérez AB, Galdos GLR. Job satisfaction and happiness in Peruvian nurses. *Enferm.glob*. [internet]. 2019 [cited 2019 nov 22];54:359-63. Available from: <https://revistas.um.es/eglobal/article/view/334741/258481>
11. Gasparino RC, Guirardello EB, Aiken LH. Validation of the Brazilian version of the Nursing Work Index Revised. *J Clin Nurs* [internet] 2011 [cited 2019 Nov 22];20(23-24):3494-501. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21749511>
12. Panunto MR, Guirardello EB. Professional nursing practice: environment and emotional exhaustion among intensive care nurses. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [Internet]. 2013 [cited 2019 Nov 22]; 21(3):765-72. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692013000300765&lng=en.
13. Kreling A, Magalhães AMM. Administração de medicamentos: carga de trabalho da equipe de enfermagem em unidade de internação clínica. *Cogitare Enferm*. [internet] 2018 [cited 2019 Nov 22];23(1):1-9. Available from: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/173914/001061469.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
14. Ribeiro OMPL, Martins MMFPS, Tronchin DMR. Nursing professional practice models: an integrative literature review. *Rev. Enf. Ref*. [Internet]. 2016 Set [cited 2019 nov 22];serIV(10):125-33. Available from: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832016000300014&lng=pt.
15. Martins BG, Silva LMC, Capaccioli BRBS, Neves VR, Balsanelli AP. Development and validation of a leadership training program for nurses. *Texto Contexto Enferm*. [Internet]. 2019 [cited 2019 nov 22];28:e20180048. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072019000100325&lng=en.
16. Silva VA, Mota RS, Oliveira LS, Jesus N, Carvalho CM, Magalhães LGS. Auditoria da qualidade dos registros de enfermagem em prontuários em um hospital universitário. *Enferm. Foco* 2019; 10(3):28-33.
17. Van Hecke A, Goemaes R, Verhaeghe S, Beyers W, Decoene E, Beekman D. Leadership in nursing and midwifery: Activities and associated competencies of advanced practice nurses and midwives. *J Nurs Manag* [internet]. 2019 [cited 2019 nov 22];27(6):1261-74. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/31145493>
18. Lima AFC. Direct costs of integrated procedures of conventional hemodialysis performed by nursing professionals. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [Internet]. 2018 [cited 2019 Nov 22];26:e2944. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692018000100322&lng=en
19. Morsiani G, Bagnasco A, Sasso L. How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *J Nurs Manag*. [internet]. 2017 [cited 2019 nov 22];25(2):119-28. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jonm.12448>.

RECEBIDO: 06/12/2019 – ACEITO: 13/02/2020