

# INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NA SEGURANÇA DOS PACIENTES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

## INFLUENCE OF NURSE LEADERSHIP ON PATIENT SAFETY: AN INTEGRATIVE REVIEW

## INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL ENFERMERO EN LA SEGURIDAD DE LOS PACIENTES: UNA REVISIÓN INTEGRATIVA

Lorena Maria Barcellos Morcelli<sup>1</sup>  
Bruna Moreno Dias<sup>2</sup>  
Carmen Silvia Gabriel<sup>3</sup>  
Andrea Bernardes<sup>4</sup>

**Como citar este artigo:** Morcelli LMB, Dias BM, Gabriel CS, Bernardes A. Influência da liderança do enfermeiro na segurança dos pacientes: uma revisão integrativa. Rev baiana enferm. 2023;37:e54967.

**Objetivo:** identificar o conhecimento produzido na literatura acerca da influência da liderança do enfermeiro na segurança dos pacientes internados em hospitais. **Método:** revisão integrativa com busca nas bases de dados LILACS, PubMed, EMBASE, Scopus e *Web of Science*. Incluíram-se artigos originais publicados entre 2017 e 2022, nos idiomas português, inglês ou espanhol. Excluíram-se teses, dissertações, editoriais e revisões. Analisou-se a amostra de 1610 artigos. **Resultados:** com base nos 12 artigos incluídos, elencaram-se três categorias: influência da liderança na equipe para garantir a segurança do paciente; consequências da influência da liderança na segurança do paciente; estilos/modelos de liderança que influenciam a segurança do paciente. **Conclusão:** equipes de enfermagem são influenciadas pelas suas lideranças; portanto, uma cultura de segurança consolidada é nutrida por uma liderança eficaz, comprometida, que prioriza e apoia práticas e comportamentos seguros apoiados em estilos de liderança positivos e contemporâneos no alcance de uma assistência qualificada e segura.

**Descritores:** Liderança. Enfermeiras e Enfermeiros. Segurança do Paciente. Hospitais. Gestão em Saúde.

*Objective: to identify the knowledge produced in the literature about the influence of nurse leadership on the safety of hospitalized patients. Method: integrative review with search in LILACS, PubMed, EMBASE, Scopus and Web of Science databases. Original articles published between 2017 and 2022 in Portuguese, English or Spanish were included. Theses, dissertations, editorials and reviews were excluded. The sample of 1610 articles was analyzed. Results: based on the 12 articles included, three categories were listed: influence of leadership on the team to ensure patient safety; consequences of leadership influence on patient safety; leadership styles/models that influence patient safety. Conclusion: nursing teams are influenced by their leadership; therefore, a consolidated safety culture is*

Autora Correspondente: Andrea Bernardes, andreab@eerp.usp.br

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-8695-8110>.

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-7346-4848>.

<sup>3</sup> Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-2666-2849>.

<sup>4</sup> Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-9861-2050>.

*nurtured by effective leadership, committed, prioritizing and supporting safe practices and behaviors supported by positive and contemporary leadership styles in achieving qualified and safe care.*

*Descriptors: Leadership. Nurses. Patient Safety. Hospitals. Health Management.*

*Objetivo: identificar el conocimiento producido en la literatura acerca de la influencia del liderazgo del enfermero en la seguridad de los pacientes internados en hospitales. Método: revisión integrativa con búsqueda en las bases de datos LILACS, PubMed, EMBASE, Scopus y Web of Science. Se incluyeron artículos originales publicados entre 2017 y 2022, en los idiomas portugués, inglés o español. Se excluyeron tesis, disertaciones, editoriales y revisiones. Se analizó la muestra de 1610 artículos. Resultados: con base en los 12 artículos incluidos, se enumeraron tres categorías: influencia del liderazgo en el equipo para garantizar la seguridad del paciente; consecuencias de la influencia del liderazgo en la seguridad del paciente; estilos/modelos de liderazgo que influyen en la seguridad del paciente. Conclusión: los equipos de enfermería están influenciados por sus líderes; por lo tanto, una cultura de seguridad consolidada se nutre de un liderazgo eficaz, comprometida, que prioriza y apoya prácticas y comportamientos seguros apoyados en estilos de liderazgo positivos y contemporáneos en el alcance de una asistencia cualificada y segura.*

*Descriptores: Liderazgo. Enfermeras y Enfermeros. Seguridad del Paciente. Hospitales. Gestión en Salud.*

## Introdução

Os serviços de saúde caminham com as transformações e as necessidades do mundo, em que o processo ativo e mutável de trabalho, do qual o enfermeiro faz parte, faz com que este assuma, inclusive, cargos de gestão e a competência de liderar. Neste contexto, é imprescindível ressaltar a necessidade do desenvolvimento de gerentes e líderes nas organizações de saúde. Durante a atuação do enfermeiro no âmbito gerencial, são desenvolvidas ações direcionadas para a organização do serviço e gestão dos recursos humanos, visando proporcionar condições adequadas para o cuidado do paciente e para a atuação da equipe de enfermagem.

Diante do aumento na demanda de hospitalização nos últimos anos em decorrência da pandemia da COVID-19, os profissionais de enfermagem, em especial os enfermeiros, ganharam posição de destaque considerável, principalmente devido à sua capacidade de liderar<sup>(1)</sup>.

No âmbito do cuidar, a liderança pode ser determinada como um processo que envolve e influencia um ambiente ou contexto de grupo que apresenta objetivos em comum. Por isso, tem sido objeto de estudos em várias áreas, especialmente da enfermagem, uma vez que, nesta área, existem líderes de vários tipos e estilos, com características próprias<sup>(2-5)</sup>.

Dentre os tipos e estilos/modelos, destacam-se: liderança autêntica, caracterizada pela sua capacidade de contribuir para a valorização do funcionário e gerar melhor desempenho de toda a equipe em prol de resultados positivos; transformacional, apresentada pelo tipo de liderança que motiva os funcionários a fazerem mais do que se espera que eles façam; *coaching*, pautada na promoção e estímulo da aprendizagem do funcionário na intenção de promover o desenvolvimento pessoal e técnico; ética, descrita como a demonstração pelo líder aos seus liderados de condutas apropriadas, apresentadas por meio de suas ações pessoais e relacionamentos interpessoais; e, por fim, liderança clínica, identificada pela sua capacidade de melhorar diretamente o serviço em decorrência da sua ligação com a gestão da área clínica e do atendimento ao paciente<sup>(6-7)</sup>.

Neste contexto, ressalta-se a importância dos estilos/modelos de liderança que se adaptam à forma como os líderes conseguem influenciar seus liderados para alcançar objetivos em comum. Os estilos/modelos de liderança explicam como acontece a relação interpessoal do líder com o liderado, implicando ao líder pensar, junto com a equipe, estratégias para ampliar os benefícios e reduzir os riscos, tanto para os

pacientes quanto para a equipe envolvida no cuidado, organização e comunidade<sup>(8-9)</sup>. Além disso, são focados nas relações ou no cumprimento de tarefas. Ainda, seus efeitos nos resultados têm sido alvo de pesquisas, uma vez que é necessária a prática de liderança eficaz com o intuito de enfrentar os desafios atuais<sup>(9)</sup>.

Com isso, ressalta-se que estilos/modelos de liderança centrados nas relações e nas pessoas, e não nas tarefas, são eficazes e fundamentais na manutenção de um ambiente de trabalho favorável à prática da equipe de enfermagem<sup>(9-10)</sup>. Neste contexto, é essencial compreender a relação da liderança em enfermagem e a qualidade do cuidado prestado ao paciente, sobretudo na sua segurança. A cultura de segurança influencia a segurança do paciente, destacada como uma estrutura que gera culturas, comportamentos, tecnologias, procedimentos, processos, visando a redução do risco de danos desnecessários a um mínimo aceitável possível, tornando os erros menos frequentes. Além disso, minimizam o impacto quando eles acontecem e, conseqüentemente, seus resultados são fortemente influenciados pelo comportamento do líder<sup>(11)</sup>.

A relação entre liderança e segurança é imprescindível na obtenção de resultados assertivos no atendimento ao paciente, de modo que a cultura segura deve estar nutrida por uma liderança eficaz em todos os níveis, cujos resultados satisfatórios têm sido demonstrados pela literatura<sup>(11)</sup>. A adoção de protocolos para o planejamento da assistência e indicadores de segurança do paciente, caracterizados como instrumentos que evidenciam a qualidade das relações entre os profissionais, a comunicação efetiva, a interação e associação da equipe de saúde, são fundamentais para o enfermeiro líder, uma vez que a garantia de um ambiente seguro envolve a gestão e a segurança do cuidado<sup>(1,12)</sup>.

Neste sentido, para se obter o engajamento de pessoas, é necessária maior afinidade entre todas as áreas atuantes na organização de saúde, principalmente dos líderes, a fim de propiciar condições favoráveis de trabalho que despertem cooperação e ações para estabelecimento da

cultura de segurança. Esta pode ser compreendida como a soma das atitudes, das percepções, do comportamento e das competências individuais e do grupo, além da proficiência da saúde institucional e do gerenciamento da segurança<sup>(13)</sup>.

Cultura de segurança é a forma de abordagem e aplicação de estruturas e processos criados para apoiar a segurança do paciente em uma organização, baseando-se em valores e práticas institucionais, indispensável na prevenção de eventos adversos<sup>(14-15)</sup>.

A liderança é um dos elementos que mais influenciam na construção de uma cultura de segurança em saúde, sendo primordial para o incentivo dos profissionais e para a mobilização de recursos. Desta forma, um enfermeiro que tenha conhecimento científico, visão ampla, assim como um modelo de referência profissional favorável, torna-se fundamental na elaboração, estruturação e estabelecimento de protocolos e normas de segurança; na verificação e análise de processos, assim como na designação de estratégias e objetivos da organização na adesão de práticas seguras<sup>(16)</sup>.

Não obstante a relevância da liderança para a prática clínica do enfermeiro e, principalmente, para a segurança do paciente, evidencia-se uma escassez de evidências científicas nacionais e atuais que sintetizam e correlacionam a influência de diferentes estilos/modelos de liderança na segurança de pacientes. Tais fatores promovem o avanço do conhecimento, dada a importância do papel dos enfermeiros no gerenciamento de serviços de saúde e na atenção direta ao paciente, que influencia diretamente a qualidade do cuidado prestado<sup>(7)</sup>. Em face do exposto, este trabalho teve como objetivo identificar o conhecimento produzido na literatura acerca da influência da liderança do enfermeiro na segurança dos pacientes internados em hospitais.

## Método

Trata-se de revisão integrativa, método que propicia uma síntese das informações e conhecimento com a agregação da aplicabilidade de resultados de pesquisas relevantes na prática<sup>(17)</sup>.

Assim, a elaboração desta revisão foi sustentada pelo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), referencial teórico-metodológico composto por um *checklist* de 27 itens e um fluxograma de quatro etapas, que abrangem a qualidade de estudos de revisão<sup>(18)</sup>.

A revisão foi realizada em seis etapas, a saber: <sup>(1)</sup> elaboração da questão norteadora; <sup>(2)</sup> estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos/amostragem ou busca na literatura, com a busca em base de dados de forma ampla e diversificada; <sup>(3)</sup> identificação das informações

a serem removidas dos estudos selecionados/categorização dos estudos<sup>(17)</sup>; <sup>(4)</sup> avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa; <sup>(5)</sup> interpretação dos resultados; <sup>(6)</sup> síntese do conhecimento.

Para elaboração da questão norteadora, adotou-se o acrônimo PCC, especificando o tipo de participantes do estudo, o conceito e o contexto (Quadro 1), segundo recomendação do *Joanna Briggs Institute* (JBI)<sup>(19)</sup>. Dessa forma, elaborou-se a seguinte questão: “Qual a influência da liderança de enfermagem na segurança do paciente internado em instituições hospitalares?”.

**Quadro 1** – Descrição e componentes da estratégia PCC. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil, 2023

Acrônimo	Descrição
P (Participantes)	Enfermeiros líderes
C (Conceito)	Segurança do paciente
C (Contexto)	Hospitais

Fonte: elaboração própria.

As buscas foram realizadas no mês de dezembro 2022, nas bases de dados eletrônicas Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *National Library of Medicine*, pelo portal PubMed, EMBASE, Scopus e *Web of Science*, por serem bases de dados que possuem grande acervo de publicações na área da saúde. Foram utilizados descritores controlados

do *Medical Subject Headings* (MESH), MEDLINE/PubMed, e Descritores em Ciências da Saúde (DeCS), LILACS e Emtree, Embase, conforme a linguagem de cada base de dados, com utilização do operador booleano AND para combinar os descritores entre si, segundo estratégias de busca apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2** – Estratégia de busca nas bases de dados selecionadas. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil, 2023

Base de dados	Estratégia de busca
PubMed	(“leadership” AND “patient safety” AND “nursing” AND “hospital”)
LILACS	(“liderança” AND “segurança do paciente” AND “enfermagem” AND “hospital”) (“leadership” AND “patient safety” AND “nursing” AND “hospital”) (“liderazgo” AND “seguridad del paciente” AND “enfermeria” AND “hospital”)
SCOPUS	(“leadership” AND “patient safety” AND “nursing” AND “hospital”)
Web of Science	(“leadership” AND “patient safety” AND “nursing” AND “hospital”)
Embase	(“leadership” AND “patient safety” AND “nursing” AND “hospital”)

Fonte: elaboração própria.

Os critérios de inclusão foram artigos originais publicados nos últimos cinco anos (2017 a 2022), na intenção de identificar os estilos/moldes de liderança mais abordados pelos estudos na contemporaneidade, nos idiomas português, inglês ou espanhol. Foram excluídas as teses, dissertações, editoriais e revisões de quaisquer

tipos, visto que o referencial adotado indica a exclusão desses tipos de estudos.

Na sequência, realizou-se a seleção dos achados com o auxílio do aplicativo Rayyan<sup>(20)</sup>, tendo ocorrido, primeiramente, a leitura de títulos e resumos por dois pesquisadores independentes. Após, as divergências de seleção

entre os pesquisadores foram encaminhadas para um terceiro pesquisador, responsável pela decisão de incluí-los ou não na amostra.

Em seguida, procedeu-se a leitura na íntegra dos artigos selecionados, e definiu-se a amostra final de estudos. Ainda, realizou-se uma busca na lista de referência dos manuscritos que compuseram a amostra, a fim de verificar a possibilidade de novas inclusões.

Para extração dos resultados, foi utilizado e adaptado o formulário da *Red Internacional de Enfermería en Salud Ocupacional (RedENSO)*<sup>(21)</sup>, devido a sua abrangência mundial. Assim, foram considerados os seguintes critérios: título, idioma, autor, ano, periódico, país, objetivos, métodos, população, amostra, resultados e avaliação do nível de evidência<sup>(19)</sup>.

Para a classificação do nível de evidência, seguiram-se os critérios propostos pela *Joanna Briggs Institute*: nível I – Evidência obtida após a revisão sistemática contendo apenas ensaios clínicos controlados randomizados; nível II – Evidência obtida após, pelo menos, um ensaio clínico controlado randomizado; nível III 1 – Evidência obtida de ensaios clínicos controlados

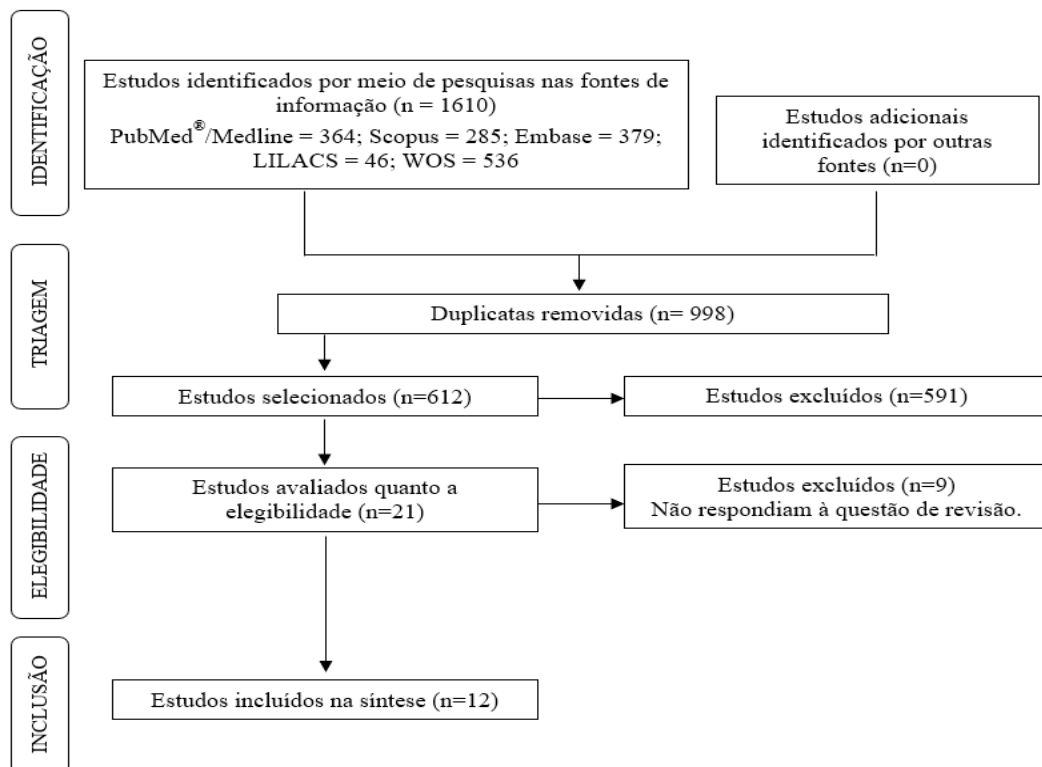
bem delineados, sem randomização; nível III 2 – Evidência obtida de estudos de coorte bem delineados ou caso-controle, estudos analíticos, preferencialmente de mais de um centro ou grupo de pesquisa; nível III 3 – Evidência obtida de séries temporais múltiplas, com ou sem intervenção, e resultados dramáticos em experimentos não controlados; nível IV – Parecer de autoridades respeitadas, baseadas em critérios clínicos e experiência, estudos descritivos ou relatórios de comitês de especialistas<sup>(19)</sup>.

A análise dos resultados foi realizada descritivamente, agrupando a síntese entre as pesquisas incluídas por similaridade em três categorias.

## Resultados

A busca resultou na identificação de 1.610 registros, dos quais 12 foram incluídos. O processo de seleção e o número de publicações em cada etapa são detalhados no fluxograma apresentado na Figura 1.

**Figura 1** – Fluxograma do processo de seleção de artigos da revisão integrativa seguindo as recomendações do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*. Uberaba, Minas Gerais, Brasil, 2023



Para favorecer a análise, os resultados estão apresentados em quadro-síntese (Quadro 3):

**Quadro 3** – Quadro-síntese dos artigos incluídos na revisão integrativa da literatura. Ribeirão Preto, Minas Gerais, Brasil, 2023 (continua)

<b>Autor/Título</b>	<b>Periódico/ País/ Idioma/ Ano</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Métodos/ População/ Amostra</b>	<b>Resultados</b>	<b>Nível de evidência</b>
Labrague LJ, Al Sabei SD, Abualrub RF, Burney IA, Al Rawajfah O <sup>(22)</sup>  Authentic leadership, nurse-assessed adverse patient events and quality of care: The mediating role of nurses' safety actions	Journal Nursing Management. Omã Inglês 2021	Examinar se as ações de segurança dos enfermeiros mediam a relação entre liderança autêntica, eventos adversos avaliados por enfermeiros e qualidade da assistência de enfermagem.	Estudo transversal multicêntrico envolvendo enfermeiros em unidades de cuidados intensivos em Omã. A análise de regressão multiestágio foi realizada em testes para o modelo de mediação. Total de 1.608 enfermeiros.	Os resultados sugerem a importância do desenvolvimento da liderança autêntica dos enfermeiros gerentes para fomentar as ações de segurança dos enfermeiros e reduzir os resultados adversos aos pacientes.	Nível III 2
Labrague LJ <sup>(23)</sup>  Influence of nurse managers' toxic leadership behaviours on nurse-reported adverse events and quality of care	Journal Nursing Management. Filipinas Inglês 2021	Avaliar o impacto de comportamentos tóxicos de liderança entre gerentes de enfermagem sobre eventos adversos relatados por enfermeiros e qualidade do atendimento.	Um estudo multicêntrico, transversal, em 20 hospitais nas Filipinas. Três escalas padronizadas foram implantadas. Total de 1.053 enfermeiros.	Enfermeiros que vivenciam o trabalho de um gerente de enfermagem apresentando comportamentos tóxicos relataram maior frequência de eventos adversos e pior qualidade do atendimento.	Nível III 2
Boamah S <sup>(24)</sup>  Linking Nurses' Clinical Leadership to Patient Care Quality: The Role of Transformational Leadership and Workplace Empowerment	Canadian Journal of Nursing Research. Canadá Inglês 2018	Testar um modelo que examina as relações entre liderança transformacional, empoderamento estrutural, liderança clínica da equipe de enfermagem e resultados adversos de pacientes avaliados por enfermeiros.	Pesquisa transversal, realizada com uma amostra selecionada aleatoriamente em hospitais de cuidados intensivos em Ontário, Canadá. A modelagem de equações estruturais foi usada. Total de 378 enfermeiros.	A liderança transformacional foi significativamente associada à diminuição dos resultados adversos do paciente por meio do empoderamento estrutural e da liderança clínica da equipe de enfermagem.	Nível III 2

**Quadro 3** – Quadro-síntese dos artigos incluídos na revisão integrativa da literatura. Ribeirão Preto, Minas Gerais, Brasil, 2023 (continua)

<b>Autor/Título</b>	<b>Periódico/ País/ Idioma/ Ano</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Métodos/ População/ Amostra</b>	<b>Resultados</b>	<b>Nível de evidência</b>
Barkhordari-Sharifabad M, Mirjalili N-S <sup>(25)</sup>  Ethical leadership, nursing error and error reporting from the nurses' perspective	Nursing Ethics. Irã Inglês 2020	Determinar o nível de liderança ética na perspectiva dos enfermeiros e seu efeito no erro de enfermagem e notificação de erros em hospitais universitários afiliados à Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Irã.	Estudo descritivo transversal. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários "liderança ética em enfermagem, erros de enfermagem e notificação de erros". Total de 171 enfermeiros.	Houve uma relação significativa entre o nível de liderança ética dos gerentes de enfermagem com as taxas de erro e notificação de erros. O desenvolvimento da abordagem de liderança ética em gerentes de enfermagem reduz a taxa de erros.	Nível III 2
Lotfi Z, Atashzadeh-Shoorideh F, Mohtashami J, Nasiri M <sup>(26)</sup>  Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture	Journal Nursing Management Irã Inglês 2018	Determinar a relação entre liderança ética, comprometimento organizacional dos enfermeiros e sua percepção da cultura de segurança do paciente.	Estudo descritivo-correlacional, em hospitais de Teerã em 2016. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial no SPSS v. 20. Total de 340 enfermeiros.	A análise de regressão mostrou que a liderança ética dos gerentes de enfermagem e o comprometimento organizacional dos enfermeiros é um preditor da cultura de segurança do paciente e confirma a relação entre as variáveis.	Nível III 2
Boamah SA, Laschinger HKS, Wong C, Clarke S <sup>(27)</sup>  Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes	Science Direct Canadá Inglês 2018	Investigar os efeitos dos comportamentos de liderança transformacional dos gerentes de enfermagem na satisfação no trabalho e nos resultados de segurança do paciente.	Pesquisa transversal. O modelo hipotético foi testado usando modelagem de equações estruturais. Total de 378 enfermeiros.	A liderança transformacional teve forte influência positiva no empoderamento do local de trabalho, o que, por sua vez, aumentou a satisfação profissional dos enfermeiros e diminuiu a frequência de resultados adversos.	Nível III 2

**Quadro 3** – Quadro-síntese dos artigos incluídos na revisão integrativa da literatura. Ribeirão Preto, Minas Gerais, Brasil, 2023

(continua)

<b>Autor/Título</b>	<b>Periódico/ País/ Idioma/ Ano</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Métodos/ População/ Amostra</b>	<b>Resultados</b>	<b>Nível de evidência</b>
Zaheer S, Ginsburg L, Wong HJ, Thomson K, Bain L, Wulffhart Z <sup>(28)</sup>  Acute care nurses' perceptions of leadership, teamwork, turnover intention and patient safety – a mixed methods study	BMC Nursing Canadá Inglês 2021	Examinar como as percepções dos enfermeiros sobre líderes seniores, supervisores imediatos, trabalho em equipe e intenção de rotatividade afetam suas percepções de segurança do paciente.	Estudo de métodos mistos, com dados de pesquisa transversal, utilizando-se de entrevista semiestruturada. Envolveu 185 enfermeiros e profissionais de saúde não médicos. Dados de entrevista semiestruturada: total de 15 enfermeiros.	Análises de regressão hierárquica mostraram que as percepções da equipe de liderança sênior, trabalho em equipe e intenção de rotatividade foram associados ao grau geral de segurança do paciente.	Nível III 2
Anderson AD, Floegel TA, Hoffer L, Swanson M <sup>(29)</sup>  Exploring the Relationship Between Contact Frequency, Leader-Member Relationships, and Patient Safety Culture	Journal of Nursing Administration Estados Unidos. Inglês 2019	Explorar as associações entre a frequência de contato de enfermeiros líderes e seus membros de equipe, relacionamento líder-membro e cultura de segurança do paciente.	Pesquisa transversal de enfermeiros beira- leito. A percepção dos enfermeiros participantes sobre a relação líder- membro foi medida por meio do LMX-7. 746 enfermeiros.	Associação significativa foi encontrada entre a força do relacionamento e a cultura de segurança do paciente. A frequência de contato pode apoiar as relações entre líderes e membros e melhorar a cultura de segurança.	Nível III 2
Asif M, Jameel A, Hussain A, Hwang J, Sahito N <sup>(30)</sup> .  Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment	International Journal of Environmental Research and Public Health. Paquistão Inglês 2019	Examinar as relações entre liderança transformacional (TL), empoderamento estrutural (SE), satisfação no trabalho (JS), resultados adversos para pacientes avaliados por enfermeiros (APO) e qualidade do atendimento (QOC).	O modelo hipotético foi testado usando uma análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. Envolveu um total de 600 enfermeiros que trabalham em 17 hospitais no Paquistão.	Foi encontrada relação positiva entre TL, SE, JS e QOC, e relações negativas entre TL e APO, SE e APO e JS e APO. O estudo sugere que SE e JS mediam fortemente as relações TL-APO e TL-QOC.	Nível III 2



**Quadro 3** – Quadro-síntese dos artigos incluídos na revisão integrativa da literatura. Ribeirão Preto, Minas Gerais, Brasil, 2023

(conclusão)

<b>Autor/Título</b>	<b>Periódico/ País/ Idioma/ Ano</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Métodos/ População/ Amostra</b>	<b>Resultados</b>	<b>Nível de evidência</b>
Moraes MCS, Dutra GO, Ferreira TDM, Dias FCP, Balsanelli AP, Gasparino RC <sup>(6)</sup>  Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente	Revista da Escola de Enfermagem da USP. Brasil Português 2021	Comparar a percepção dos técnicos de enfermagem com a autopercepção dos enfermeiros do exercício da liderança coaching de enfermeiros e verificar a influência dessa liderança modelo no clima de segurança e na satisfação da equipe.	Estudo de método correlacional, utilizando o Questionário sobre o Exercício de Autopercepção da Liderança do Enfermeiro, o Questionário de Percepção dos Técnicos e Auxiliares sobre o Exercício de Liderança e as subescalas: Segurança, Clima e Satisfação no Trabalho. Realizado com 85 enfermeiros e 85 técnicos de enfermagem.	As dimensões da Liderança Coaching obtidas possuem correlações positivas e significativas com as subescalas Clima de Segurança e Satisfação. O clima de segurança e a satisfação da equipe são melhores quando o enfermeiro exercita as dimensões da Liderança Coaching.	Nível III 2.
Santos JLG, De Pin SB, Guanilo MEE, Balsanelli AP, Erdmann AL, Ross Ratchneewan <sup>(31)</sup>  Liderança em enfermagem e qualidade do cuidado em ambiente hospitalar: pesquisa de métodos mistos	Revista Rene. Brasil Português 2018	Examinar e descrever a relação entre liderança em enfermagem e qualidade do cuidado no ambiente hospitalar.	Estudo concomitante e convergente de métodos mistos. Os dados quantitativos foram coletados por meio da subescala Liderança do Brazilian Nursing Work Index-Revised. Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas com 64 participantes. Total de 105 enfermeiros.	A liderança de enfermagem eficaz gerou qualidade de atendimento por meio de colaboração com a equipe de enfermagem, incentivo à advocacia do paciente e melhoria do atendimento.	Nível III 2
Liukka M, Hupli M, Turunen H <sup>(32)</sup>  How transformational leadership appears in action with adverse events? A study for Finnish nurse manager	Journal Nursing Management. Finlândia Inglês 2018	Verificar se elementos de liderança transformacional estão presentes nas ações dos gerentes de enfermagem após eventos adversos.	Gerentes de enfermagem foram entrevistados individualmente em formato semiestruturado. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo indutiva. Contou com a participação de 11 gerentes de enfermagem.	Os gerentes de enfermagem devem compreender suas responsabilidades e a importância de deixar claro para a equipe que a centralidade no paciente deve ser evidente em todas as ações de saúde.	Nível III 2.

Fonte: elaboração própria.

Cinco estudos foram publicados em 2018, dois em 2019, um em 2020 e quatro em 2021. Dois estudos estavam redigidos em português, com versão em inglês e dez em inglês. Todos os estudos foram classificados com nível de evidência III 2.

Em relação aos países de publicação, houveram três publicações do Canadá, duas do Brasil, duas do Irã, uma publicação dos Estados Unidos da América (EUA), uma das Filipinas, uma da Finlândia, uma do Omã e uma do Paquistão, demonstrando diversificação nos países de publicação. De modo geral, o tamanho e as particularidades do número de participantes que compuseram as amostras variaram, constatando-se a heterogeneidade dos contextos investigados.

Os manuscritos foram publicados nos seguintes periódicos: *Canadian Journal of Nursing Research*, *Nursing Ethics*, *BMC Nursing*, Revista da Escola de Enfermagem da USP, Revista Rene, *The Journal of Nursing Administration*, *Journal Nursing Management Science Direct*, *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

No que concerne aos objetivos dos estudos, verificou-se que os achados buscam, em sua maioria, investigar a relação e/ou influência de diferentes estilos/modelos de liderança na segurança do paciente, isto é, verificar se a liderança ocasiona implicações positivas na redução de eventos adversos e, conseqüentemente, na melhoria da segurança dos pacientes admitidos nos hospitais.

Diante da síntese e análise dos achados, elencaram-se três categorias: Influência da liderança na equipe para garantir a segurança do paciente; Conseqüências da influência da liderança na segurança do paciente; Estilos/modelos de liderança que influenciam a segurança do paciente.

## Discussão

### *Categoria 1 – Influência da liderança na equipe para garantir a segurança do paciente*

O estilo/modelo de liderança que o enfermeiro desempenha, a sua forma de se comunicar,

o seu conhecimento, o relacionamento interpessoal, dentre outras habilidades, consegue gerar efeitos consideráveis na segurança do paciente. Quanto mais a equipe se sentir estimulada e engajada pelo seu líder, maior será a adesão às boas práticas da assistência de enfermagem, implicando diretamente na redução de eventos adversos e, conseqüentemente, na segurança do paciente. Percebe-se, então, que o enfermeiro líder, a depender do estilo/modelo que adota, gera impacto tanto na perspectiva micro da instituição quanto na análise macro<sup>(6,23,26-29,31-32)</sup>.

Oito estudos<sup>(6,23,26-29,31-32)</sup> discorreram mais profundamente sobre como a liderança influencia a equipe para a segurança do paciente no contexto hospitalar. A maioria dos autores<sup>(6,26,28,31-32)</sup> enaltece competências, características e ações desejáveis aos líderes a fim de influenciar positivamente suas equipes, vislumbrando melhorias na segurança do paciente e, com isso, na qualificação da assistência prestada, uma vez que ambos estão diretamente relacionados. Ainda, estudo internacional destaca o fato de as competências de liderança definirem um nível esperado de desempenho, resultado da interação entre conhecimento e habilidades<sup>(33)</sup>.

Neste contexto, um estudo ressalta o efeito combinado entre liderança formal e informal para fornecer visão, apoio, recursos de pessoal com as competências clínicas, caracterizadas pelo conhecimento, habilidades e atitudes. Este é um aspecto crucial para fornecer e garantir melhores resultados nos cuidados aos pacientes, com destaque para a liderança clínica eficaz, capacitando os profissionais de enfermagem para melhorar o ambiente de trabalho<sup>(27)</sup>.

Outro aspecto relevante identificado, foi a capacidade de o líder influenciar positivamente a equipe quando ocorre a promoção de atitudes, como ofertar *feedback*, manter uma comunicação efetiva e oferecer apoio, haja vista que essas atitudes promovem o alcance de uma assistência de qualidade e segura<sup>(6,26)</sup>.

Tal ideia é corroborada em estudo que destacou a comunicação como uma competência eficaz e essencial para o exercício da liderança efetiva. É por meio da comunicação assertiva

que o líder se aproxima de sua equipe, trocando informações e opiniões de forma franca e autêntica, compartilhando ideias e influenciando a sua equipe, objetivando o bom desempenho e segurança na assistência prestada ao paciente. Destarte, faz-se essencial a adoção de estratégias para uma comunicação eficaz vislumbrando qualidade nas tomadas de decisões, planejamento e segurança da assistência<sup>(34)</sup>.

Acrescenta-se que o *feedback* foi também apontado como importante ferramenta na construção de resultados positivos para os pacientes, os profissionais e as organizações de saúde, associado ao aumento da cultura de segurança, desenvolvimento de habilidades técnicas, diminuição de estresse da equipe e menor evasão de profissionais. Por isso, precisa ser valorizado e adotado<sup>(35-36)</sup>.

Foi apontado o grande desafio dos gestores em identificar e desenvolver líderes, ante a necessidade de profissionais cada vez mais qualificados, sendo necessária que a abordagem do tema seja realizada desde o curso de graduação, uma vez que a enfermagem carece e necessita de líderes inspiradores<sup>(6)</sup>.

Entretanto, enfatiza-se o fato de enfermeiros recém-graduados lidarem com diversos desafios quanto às atitudes e atividades de liderança ao longo de sua formação. Por estarem pouco preparados e terem pouca experiência, possuem baixa habilidade técnica para desempenhar o cuidado de enfermagem de alta complexidade, sendo necessário, muitas vezes, realizar cursos de especialização e aperfeiçoamento do pensamento crítico<sup>(37)</sup>. Destaca-se, então, a urgente necessidade de aprimorar os currículos da graduação, inserindo conteúdos relacionados à liderança, além de investir-se na qualidade da formação clínica de enfermeiros, para que esses profissionais estejam mais bem preparados para o desafio de liderar um serviço de saúde.

Outras medidas para promover práticas de liderança positivas e prevenir comportamentos tóxicos de liderança estão relacionadas à oferta de educação empírica e desenvolvimento de liderança como estratégia organizacional promissora para reduzir eventos adversos e melhorar

a qualidade do atendimento<sup>(23)</sup>. Entende-se que, atualmente, há um impulso para os enfermeiros receberem educação em liderança desde as universidades, mas, além disso, as instituições de saúde necessitam planejar o desenvolvimento de lideranças por meio de programas de educação contínua em seus ambientes de trabalho com vistas, inclusive, a sucessões<sup>(11)</sup>.

A liderança dialógica, enfatizando o trabalho horizontal com a equipe, além do aprendizado de habilidades e capacidades para a comunicação, a gestão eficaz, as tomadas de decisões e o trabalho em equipe, demonstraram ser estratégias poderosas para qualificar o cuidado e reduzir eventos adversos<sup>(31)</sup>.

Estudo enfatiza que os gerentes de enfermagem consideram sua responsabilidade garantir que a equipe de enfermagem tenha em mente as questões de segurança do paciente e incentivem a notificação de eventos adversos. Para tal, é necessário discutir sua ocorrência de forma aberta e sem culpa, bem como sua notificação e os riscos subjacentes à segurança do paciente, devendo, portanto, dar exemplo, assumindo as questões de segurança do paciente, proporcionando estimulação intelectual<sup>(31)</sup>. É importante que os líderes criem um ambiente de comunicação aberto, no qual os liderados são encorajados a relatar eventos adversos e erros, para poderem ser realizadas mudanças nos processos e no sistema; dessa forma, o engajamento da liderança tem um efeito positivo significativo<sup>(11)</sup>.

Do mesmo modo, um estudo revisita a questão da liderança sênior, do trabalho em equipe e da intenção de rotatividade como fatores que impactam nas percepções da equipe clínica da linha de frente sobre a segurança do paciente<sup>(28)</sup>. Um estudo realizado no Brasil demonstrou que, de modo geral, a percepção dos profissionais em relação à segurança do paciente não é positiva, impactando financeira, social e psicologicamente, atingindo tanto os pacientes como as instituições de saúde, sendo de total relevância que as lideranças coordenem um trabalho eficaz e seguro para todos<sup>(38)</sup>.

Por fim, destaca-se que a importância de os líderes entrarem frequentemente em contato

com seus membros para a construção do relacionamento entre as equipes de enfermagem, com vistas a melhorar tanto o relacionamento líder-membro quanto a cultura de segurança do paciente. Para isso, os enfermeiros líderes devem atuar baseados neste conhecimento e aumentar seu contato com a equipe<sup>(29)</sup>. Em um estudo, foi demonstrada a importância do relacionamento empático entre líder e liderados, potencializando a motivação, uma vez que dificuldades nessa relação tendem a estar associadas à precariedade das relações entre a equipe, desmotivação com as condições de trabalho, prejuízo na comunicação, embates e condutas inseguras na assistência prestada<sup>(39)</sup>.

### *Categoria 2 – Consequências da influência da liderança na segurança do paciente*

Seis estudos<sup>(23,26,29,6,31-32)</sup> abordaram as possíveis consequências da influência da liderança na segurança dos pacientes no ambiente hospitalar, tanto positivas quanto negativas.

Estudo revelou que, quanto mais bem desenvolvida a liderança em enfermagem, melhor o cuidado prestado. Além disso, o estabelecimento de uma liderança dialógica colabora com a equipe no desenvolvimento de práticas efetivas para melhorias no cuidado, no entanto, existem vários desafios a serem enfrentados na gestão de pessoas, sobretudo no ambiente hospitalar<sup>(31)</sup>.

Destarte, é imperativo afirmar que há forte relação entre liderança de enfermagem e segurança do paciente, assim como entre eficácia e qualidade no atendimento<sup>(40)</sup>. Portanto, a segurança do paciente somente pode ter resultados positivos quando nutrida por uma liderança de enfermagem participativa, presente, empática, eficaz e estabelecida sob relacionamentos interpessoais.

Foi destacado o papel crítico dos gerentes de enfermagem na criação de uma cultura de segurança positiva, como atores capazes de influenciar suas equipes a priorizarem questões relacionadas à segurança do paciente, inclusive com o registro de incidentes e eventos adversos, sem medo de punição<sup>(26)</sup>. Da mesma forma, os líderes devem possuir habilidades para motivar

e capacitar a equipe para encontrar formas de trabalho que previnam eventos adversos e promovam a segurança do paciente<sup>(32)</sup>.

Na enfermagem, o enfermeiro líder possui protagonismo e importante papel na construção e consolidação de uma cultura na qual a notificação de eventos adversos, assim como os erros e falhas, são utilizados para promover melhorias, conhecimento e reestruturação de processos institucionais. Dessa forma, a liderança em enfermagem é essencial para uma assistência de enfermagem segura<sup>(41)</sup>.

Isso é evidenciado em estudo que abordou a percepção de que os comportamentos tóxicos de liderança aumentaram significativamente a notificação de má qualidade de atendimento e eventos adversos. Tais relatos foram feitos por enfermeiros, incluindo abuso verbal, reclamações de pacientes e suas famílias, quedas, infecções adquiridas na assistência à saúde e erros na administração de medicamentos. Portanto, melhorar os comportamentos de liderança pode ser uma estratégia potencial para reduzir eventos adversos e aperfeiçoar a assistência de enfermagem em hospitais<sup>(23)</sup>.

Outra consequência relatada nesta revisão são as fortes relações entre uma equipe de enfermagem como um importante colaborador para a cultura de segurança do paciente. Corroboram pesquisadores, ao ressaltarem que o ambiente no qual esses relacionamentos são formados devem ser examinados para facilitar o crescimento do relacionamento<sup>(29)</sup>. Tal premissa é fortalecida por estudo que reforça o fato de a liderança do enfermeiro ser uma aptidão fortemente baseada no relacionamento, cujo aperfeiçoamento é fundamental para o desenvolvimento do líder na promoção de relações interpessoais que gerem envolvimento e influência para obtenção dos objetivos em comum com a instituição<sup>(40)</sup>.

Por fim, foi apontado que o desenvolvimento da cultura de segurança em hospitais possui relação positiva com o *feedback*, com consequente aprimoramento do cuidado, melhoria nas aptidões técnicas da equipe de trabalho, redução do desgaste emocional e menor intenção dos profissionais deixarem seus empregos<sup>(6)</sup>.

Corroborando tal assertiva, pesquisa evidenciou que quando ocorre *feedback* pelas lideranças, o ambiente de trabalho torna-se um lugar melhor para prestar e receber cuidados, incluindo importantes componentes, como o trabalho em equipe e a segurança do paciente<sup>(35)</sup>.

### *Categoria 3 – Estilos/modelos de liderança influenciando a segurança do paciente*

Nove estudos<sup>(6,22,24-28,30,32)</sup> abordaram estilos/modelos de liderança influenciando a segurança do paciente em hospitais. É de extrema relevância destacar como determinados estilos/modelos de liderança afetam e influenciam a cultura de segurança em hospitais com alcance de resultados positivos, a fim de promovê-los entre os líderes de enfermagem no mundo inteiro.

O modelo teórico de liderança autêntica foi abordado na presente pesquisa. A liderança autêntica é determinada como um método que tem como consequência desempenhos positivos do líder e seus subordinados<sup>(42)</sup>. Complementa-se com dois aspectos da liderança autêntica: a coerência das ações do líder e a influência dos liderados de forma ética, responsável e proativa<sup>(43)</sup>.

A liderança autêntica teve uma correlação significativa com a qualidade da assistência de enfermagem e ações de segurança, correlacionando-a, porém, negativamente com eventos adversos, prevenindo significativamente as ações de segurança dos enfermeiros ( $\beta=0,168$ ,  $p<0,001$ ), além de diminuição dos eventos adversos ( $\beta=0,121$ ,  $p<0,001$ ). Dessa forma, enfermeiros que trabalham com líderes autênticos são mais propensos a relatar menos eventos adversos ( $\beta=-0,063$ ,  $p=0,057$ ) e maior qualidade do cuidado ( $\beta=0,038$ ,  $p=0,002$ )<sup>(22)</sup>.

Os autores desse estudo justificam tal fenômeno principalmente devido à crescente ênfase na conduta ética e moral dos líderes autênticos. Ressaltam a importância de buscar o desenvolvimento autêntico da liderança entre os enfermeiros gerentes como uma estratégia potencial para promover ações de segurança e, por sua vez, melhorar a qualidade geral da assistência, prevenindo resultados adversos para os pacientes<sup>(22)</sup>.

A liderança transformacional foi analisada por quatro estudos que destacaram este modelo de liderança como a influência positiva entre as equipes de enfermagem no que tange à cultura de segurança do paciente e, portanto, tem importância, devendo ser considerada entre os líderes<sup>(24,27,30,33)</sup>.

O líder transformacional é aquele que detecta as necessidades e características dos liderados, motivando-os e encorajando-os a atingir padrões elevados de qualidade e performance, desenvolvendo suas próprias capacidades<sup>(44-47)</sup>.

A liderança transformacional está relacionada a menor ocorrência de eventos adversos em pacientes e na otimização do ambiente de trabalho da enfermagem. Uma vez que esses líderes se interessam pelo autodesenvolvimento de sua equipe e os capacitam a atingir seu potencial, fornecem apoio e oportunidades para aprimorar conhecimentos e habilidades e, com isso, melhorar a qualidade do cuidado<sup>(24)</sup>. Pode-se dizer que a implementação da liderança transformacional nas organizações propicia maior e melhor relação com a equipe, transforma o ambiente de trabalho e favorece o envolvimento dos profissionais objetivando o alcance de metas em comum<sup>(46)</sup>.

Complementarmente, foram identificados alguns traços da liderança transformacional visíveis no manejo dos eventos adversos pelos gerentes de enfermagem<sup>(33)</sup>. Segundo os autores, os líderes consideram esses elementos importantes em seu trabalho, devendo ser educados sobre liderança transformacional para poderem usá-la de forma mais ampla e eficaz em seu trabalho gerencial. O objetivo seria transformar a si e seus funcionários simultaneamente, facilitando a criação de mudanças positivas permanentes na cultura de segurança do paciente, garantindo melhor atendimento. Pode-se dizer que o líder transformacional possui como elementos as habilidades de visão e estratégia, cativando e entusiasmando o grupo, organizando o trabalho<sup>(47)</sup>.

Os líderes transformacionais exercem um papel relevante na melhoria do ambiente de trabalho, acarretando melhores resultados da assistência do enfermeiro para os pacientes, sendo, portanto, crucial que pratiquem comportamentos

de liderança transformacional. Com isso, estar-se-á assegurando que os ambientes de trabalho sejam empoderadores para apoiar os comportamentos da prática profissional dos enfermeiros, que, por sua vez, levam a melhores resultados para os pacientes<sup>(27)</sup>.

Ainda neste contexto, líderes autênticos e transformacionais incentivam os enfermeiros a pensar inovadoramente e compartilhar ideias, para melhorar a prática de enfermagem e a qualidade dos cuidados de enfermagem e a segurança do paciente<sup>(27)</sup>. Sendo assim, é possível afirmar que a atuação de um líder transformacional com tais competências favorece a gestão do cuidado, inspirando e motivando o grupo, contribuindo para uma assistência de enfermagem de qualidade, sendo este modelo indicado no enfrentamento dos desafios dinâmicos das instituições de saúde<sup>(46)</sup>.

A liderança *coaching* foi abordada por pesquisa como modelo de liderança relevante que colabora tanto no exercício clínico como no gerenciamento de profissionais<sup>(6)</sup>. A liderança *coaching* é definida como processo que influencia a equipe, desenvolvendo habilidades, atitudes e conhecimentos para o alcance de metas, mediante elementos, como a comunicação, o *feedback*, apoio e influência<sup>(48)</sup>. O clima de segurança que transpassa a assistência ao paciente melhora à medida que as características das dimensões *coaching* são aplicadas e constatadas pelos técnicos de enfermagem<sup>(6)</sup>, indo ao encontro do ressaltado em pesquisa que afirma que o líder *coaching* propicia ambientes de trabalho mais salubres, gerando resultados significativos para a equipe e pacientes<sup>(49)</sup>.

Outro estilo de liderança abordado por autores foi a liderança ética<sup>(25)</sup>. Os gestores que praticam liderança ética possuem funcionários com maior comprometimento organizacional e percepção da cultura de segurança do paciente, sendo uma estratégia factível para melhorar ambos os aspectos<sup>(26)</sup>. Portanto, esforços de gerentes de enfermagem para desenvolver liderança ética, e o engajamento e a atuação dos enfermeiros gestores nesse processo, são vitais para o sucesso do resultado, bem como a cultura de segurança do paciente, para aumentar o cuidado seguro e melhorar a qualidade dos serviços.

A liderança ética desenvolvida por gerentes de enfermagem reduz a taxa de erros e aumenta a sua notificação. Dessa forma, os enfermeiros coordenadores devem estar cientes de que um líder ético pode ter grande impacto em vários aspectos da atuação profissional, incluindo a gestão dos erros de enfermagem<sup>(25)</sup>.

Por fim, cabe ressaltar que as instituições hospitalares são cenários complexos nos quais a busca pela qualidade é extremamente desafiadora e, muitas vezes, apresentam modelos de gestão e estilos de liderança que podem dificultar o alcance de resultados positivos<sup>(40)</sup>. Sendo assim, o estilo/modelo de liderança orientado para o relacionamento tem sido preferido pela equipe da linha de frente, com alcance de melhores resultados na segurança do paciente e na excelência do serviço prestado aos pacientes<sup>(28)</sup>. Apesar disso, os enfermeiros gestores ainda exercem diferentes estilos/modelos de liderança com predomínio orientado para a tarefa<sup>(50)</sup>.

Esta pesquisa teve como limitação o fato de terem sido incluídos apenas estudos em português, inglês e espanhol disponíveis na íntegra.

Este estudo contribui para a área da enfermagem por estruturar um arcabouço teórico acerca da influência da liderança e as suas consequências para a segurança do paciente, assim como os estilos/modelos de liderança que influenciam a segurança do paciente. A intenção é fomentar o aumento do conhecimento, capaz de promover mudanças de comportamentos e adoção a novos estilos/modelos de liderança pelos enfermeiros, reduzindo efeitos indesejáveis na assistência à saúde e, conseqüentemente, aumentando a segurança dos pacientes.

## Conclusão

Esta revisão revelou que a liderança eficaz influencia o engajamento da equipe para fornecer cuidados seguros e de qualidade, por meio de uma cultura de segurança fortemente estabelecida, com minimização dos eventos adversos, proporcionando resultados positivos para os pacientes e para a equipe. Os estudos incluídos evidenciam a relevância do líder em relação às atitudes de seus liderados e, conseqüentemente,

para o alcance dos resultados, sendo, portanto, corresponsável pela atenção segura e de qualidade. Ademais, foi constatado que estilos de liderança positivos, que engajam suas equipes em mudanças, são necessários para que a assistência prestada alcance níveis de excelência.

### Colaborações:

1 – concepção e planejamento do projeto: Lorena Maria Barcellos Morcelli e Andrea Bernardes;

2 – análise e interpretação dos dados: Lorena Maria Barcellos Morcelli e Andrea Bernardes;

3 – redação e/ou revisão crítica: Lorena Maria Barcellos Morcelli, Bruna Moreno Dias, Carmen Silvia Gabriel e Andrea Bernardes;

4 – aprovação da versão final: Lorena Maria Barcellos Morcelli, Bruna Moreno Dias, Carmen Silvia Gabriel e Andrea Bernardes.

### Conflitos de interesse

Não há conflitos de interesse.

### Referências

- Mororó DDS, Enders BC, Lira ALBC, Silva CMB, Menezes RMP. Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. *Acta Paul Enferm.* 2017;30(3):323-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700043>
- Antonakis J, Cianciolo AT, Sternberg RJ, editors. *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications; 2004.
- Northouse PG. *Leadership: Theory and Practice*. 4 ed. Thousand Oaks (CA): Sage Publications; 2007.
- Shaw S. *Nursing Leadership*. Oxford (UK): Blackwell Publishing; 2007.
- Shortell SM, Kaluzny AD. *Health Care Management: Organization Design and Behavior*. 5 ed. Albany (NY): Thomson Delmar Publishers; 2006.
- Moraes MCS, Dutra GO, Ferreira TDM, Dias FCP, Balsanelli AP, Gasparino RC. Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente. *Rev Esc Enferm.* 2021;55:e03779. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020042103779>
- Carrara GLR, Bernardes A, Balsanelli AP, Camelo SHH, Gabriel CS, Zanetti ACB. A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. *Rev Gaúcha Enferm.* 2017;38(3). DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>
- Sete-Fuentes P, Reynaldos-Grandón K, Martínez-Santana D, Jerez-Yáñez O. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan.* 2014;14(1):79-99. DOI: <http://dx.doi.org/10.5294/aqui.2014.14.1.7>
- Cummings GG, Tate K, Lee S, Wong CA, Paananen T, Micaroni SPM, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *Int J Nurs Stud.* 2018;85:19-60. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Avolio BJ, Luthans F, Walumbwa FO. *Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance*. Lincoln: Gallup Leadership Institute; 2004.
- Murray M, Sundin D, Cope V. The nexus of nursing leadership and a culture of safer patient care. *J Clin Nurs.* 2018;27(5-6):1287-93. DOI: <https://doi.org/10.1111/jocn.13980>
- Siman AG, Cunha SGS, Brito MJM. Nursing actions for patient safety in hospitals: integrative review. *Rev enferm UFPE on line.* 2017;11(2):1016-24. DOI: <https://doi.org/10.5205/revuol.10263-91568-1-RV.1102sup201718>
- Batalha EMSS, Melleiro MM. Cultura de segurança do paciente: percepções da equipe de enfermagem. *HU Rev [Internet]*. 2016 [cited 2023 Jan 10];42(2):133-42. Available from: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/hurevista/article/view/2518>
- Dirik HF, Intepeler SS. The influence of authentic leadership on safety climate in nursing. *J Nurs Manag.* 2017;25(5):392-401. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.12480>
- Rigobello MCG, Carvalho REFL, Cassinani SHB, Galon T, Capucho HC, Deus NN. The climate of patient safety: perception of nursing professionals. *Acta paul enferm.* 2012;25(5):728-35. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002012000500013>
- Fusari MEK, Meirelles BHS, Lanzoni GMM, Costa VT. Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso. *Rev Gaúcha Enferm.* 2021;42(spe):e20200194. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200194>

17. Mendes KDS, Silveira RCCP, 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. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>
18. Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. 2020;(spe):1-36. DOI: <https://doi.org/10.31222/osf.io/v7gm2>
19. Aromataris E, Munn Z, editors. *JB I Manual for Evidence Synthesis* [Internet]. Adelaide: Joanna Briggs Institute; 2020 [cited 2023 Jan 10]. Available from: <https://jbi-global-wiki.refined.site/space/MANUAL>
20. Ouzzani M, Hammady H, Fedorowicz Z, Elmagarmid A. Rayyan — a web and mobile app for systematic reviews. *Syst Rev.* 2016;5:210. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0384-4>
21. Marziale MHP. Instrumento para coleta de dados para revisão de literatura [Internet]. [place unknown]: RedEnso International; 2015 [cited 2023 Jan 10]. Available from: [https://gruposdepesquisa.eerp.usp.br/sites/redenso/wp-content/uploads/sites/9/2019/09/Instrumento\\_revisao\\_litatarura\\_RedENSO\\_2015.pdf](https://gruposdepesquisa.eerp.usp.br/sites/redenso/wp-content/uploads/sites/9/2019/09/Instrumento_revisao_litatarura_RedENSO_2015.pdf)
22. Labrague LJ, Al Sabei SD, Abualrub RF, Burney IA, Al Rawajfah OA. Authentic leadership, nurse-assessed adverse patient events and quality of care: The mediating role of nurses' safety actions. *J Nurs Manag.* 2021;29(7):2152-62. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.13356>
23. Labrague LJ. Influence of nurse managers' toxic leadership behaviours on nurse-reported adverse events and quality of care. *J Nurs Manag.* 2021;29(4):855-63. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.13228>
24. Boamah SA. Linking Nurses' Clinical Leadership to Patient Care Quality: The Role of Transformational Leadership and Workplace Empowerment. *Can J Nurs Res.* 2018;50(1):9-19. DOI: <https://doi.org/10.1177/0844562117732490>
25. Barkhordari-Sharifabad M, Mirjalili NS. Ethical leadership, nursing error and error reporting from the nurses' perspective. *Nursing Ethics.* 2020;27(2):609-20. DOI: <https://doi.org/10.1177/0969733019858706>
26. Lofti Z, Atashcadeh-Shoorideh F, Mohtashami J, Nasiri M. Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture. *J Nurs Manag.* 2018;26(6):726-34. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.12607>
27. Boamah SA, Laschinger HKS, Wong C, Clarke S. Efeito da liderança transformacional na satisfação no trabalho e nos resultados de segurança do paciente. *Nurs Outlook.* 2018;66(2):180-9. DOI:10.1016/j.outlook.2017.10.004
28. Zaheer S, Ginsburg L, Wong HJ, Thomson K, Main L, Wulfart Z. Acute care nurses' perceptions of leadership, teamwork, turnover intention and patient safety – a mixed methods study. *BMC Nursing.* 2021;20(1):134. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00652-w>
29. Anderson AD, Floegel TA, Hofler L, Swanson M. Exploring the Relationship Between Contact Frequency, Leader-Member Relationships, and Patient Safety Culture. *J Nurs Adm.* 2019;49(9):441-6. DOI: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000782>
30. Asif M, Jameel A, Hussain A, Hwang J, Sahito N. Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment. *Int J Environ Res Public Health.* 2019;16(13):2381. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16132381>
31. Santos JLG, De Pin SB, Guanilo MEE, Balsanelli AP, Erdmann AL, Ross R. Liderança em enfermagem e qualidade do cuidado em ambiente hospitalar: pesquisa de métodos mistos. *Rev Rene.* 2018;19:e3289. DOI: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.2018193289>
32. Liukka M, Hupli M, Turunen H. How transformational leadership appears in action with adverse events? A study for Finnish nurse manager. *J Nurs Manag.* 2018;26(6):639-46. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.12592>
33. Heinen M, Van Oostveen C, Peters J, Vermeulen H, Huis A. An integrative review of leadership competencies and attributes in advanced nursing practice. *J Adv Nurs.* 2019;75(11):2378-92. DOI: <https://doi.org/10.1111/jan.14092>
34. Vasconcelos RMA, Caldana G, Lima EC, Silva LDM, Bernardes A, Gabriel CS. A comunicação no relacionamento entre líderes e liderados no contexto da enfermagem. *Rev enferm UFPE on line.* 2017;11(Suppl 11):4767-77. DOI: <https://doi.org/10.5205/reuol.11138-99362-1-SM.1111sup201729>
35. Sexton IJ, Adair KC, Leonard MW, Frankel TC, Proulx J, Watson SR, et al. Providing feedback following Leadership Walkrounds is associated



- with better patient safety culture, higher employee engagement and lower burnout. *BMJ Qual Saf.* 2018;27(4):261-70. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2016-006399>
36. 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: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2016024403206>
37. Caveião C, Nascimento PA, Visentin A. Formação da liderança em enfermagem: revisão integrativa da literatura. *Rev Elet Estácio Saúde.* 2018;7(1):74-80.
38. Costa DB, Ramos D, Gabriel CS, Bernardes A. Cultura de segurança do paciente: avaliação pelos profissionais de enfermagem. *Texto contexto - enferm.* 2018;27(3):e2670016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-070720180002670016>
39. Novato DS, Nunes ECDA. As relações interpessoais na enfermagem: influência da liderança na motivação da equipe técnica. *Revista Saúde.* 2019;13(1-2). DOI: <http://dx.doi.org/10.33947/1982-3282-v13n1-2-3686>
40. Campanha RT, Magalhães AMM, Oliveira JLC, Kreling A, Riboldi CO. Liderança na enfermagem hospitalar brasileira: contribuições para a qualidade do cuidado e segurança do paciente. *Res Soc Dev.* 2020;9(12):e40591211301. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11301>
41. Lemos GC, Mata LRF, Ribeiro HCTC, Menezes AC, Penha CS, Valadares RMC, et al. Cultura de segurança do paciente em três instituições hospitalares: perspectiva da equipe de enfermagem. *Rev baiana enferm.* 2022;36:e43393. DOI: <https://doi.org/10.18471/rbe.v36.43393>
42. Avolio BJ, Walumbwa F, Weber TJ. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annu Rev Psychol.* 2009;60(1):421-49. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
43. Maziero VG, Bernardes A, Righetti EAV, Spiri WC, Gabriel CS. Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review. *Rev Bras Enferm.* 2020;73(6):e20190118. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>
44. Burns JM. *Leadership.* New York: Harper & Row; 1978.
45. Bass BM, Avolio BJ. The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. In: Woodman R, Passmore W. *Organizational Change and Development.* Greenwich (CT): JAI Press; 1990.
46. Ferreira VB, Amestoy SC, Silva GTR, Trindade LL, Santos IAR, Varanda PAG. Transformational leadership in nursing practice: challenges and strategies. *Rev Bras Enferm.* 2020;73(6): e20190364. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0364>
47. Lima Neto AC, Marques MRASN, Rosa DBA. Importância da liderança transformacional nas organizações. *RACE - Rev Adm [Internet].* 2016 [cited 2023 Jan 10];1(1):1-15. Available from: <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/514/417>
48. Cardoso MLAP, Ramos LH, D'Innocenzo M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Rev esc enferm USP.* 2011;45(3):730-7. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>
49. Baxter C, Warshawsky N. Exploring the Acquisition of Nurse Manager Competence. *Nurse Leader.* 2014;12(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2013.10.008>
50. Castillo ALR, Padilla MER, Hernández DG. Autoavaliação e avaliação nos estilos de liderança dos gestores de Enfermagem. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2021;29:e3393. DOI: [10.1590/1518-8345.3435.3393](https://doi.org/10.1590/1518-8345.3435.3393)

Recebido: 13 de junho de 2023

Aprovado: 19 de novembro de 2023

Publicado: 5 de dezembro de 2023



A Revista Baiana de Enfermagem utiliza a Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Este artigo é de acesso aberto distribuído sob os termos da Licença Creative Commons (CC BY-NC).

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais. Embora os novos trabalhos tenham de lhe atribuir o devido crédito e não possam ser usados para fins comerciais, os usuários não têm de licenciar esses trabalhos derivados sob os mesmos termos