

# Aspectos positivos da liderança autêntica no trabalho do enfermeiro: revisão integrativa

*Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review*

*Aspectos positivos del liderazgo auténtico en el trabajo de enfermería: revisión integrativa*

**Vanessa Gomes Maziero<sup>I</sup>**

ORCID: 0000-0002-0359-8365

**Andrea Bernardes<sup>II</sup>**

ORCID: 0000-0002-9861-2050

**Eline Aparecida Vendas Righetti<sup>I</sup>**

ORCID: 0000-0003-3175-0181

**Wilza Carla Spiri<sup>III</sup>**

ORCID: 0000-0003-0838-6633

**Carmen Silvia Gabriel<sup>II</sup>**

ORCID: 0000-0003-2666-2849

<sup>I</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian. Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.

<sup>II</sup> Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

<sup>III</sup> Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Botucatu, São Paulo, Brasil.

## Como citar este artigo:

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>

## Autor Correspondente:

Vanessa Gomes Maziero  
E-mail: [vamaziero@yahoo.com.br](mailto:vamaziero@yahoo.com.br)



EDITOR CHEFE: Dulce Barbosa  
EDITOR ASSOCIADO: Alexandre Balsanelli

**Submissão:** 09-07-2019    **Aprovação:** 10-05-2020

## RESUMO

**Objetivo:** Identificar e analisar a produção científica existente sobre os aspectos positivos da liderança autêntica no processo de trabalho do enfermeiro. **Método:** Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. As bases de dados utilizadas foram Scientific Electronic Library Online; Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde; e National Library of Medicine – National Institutes of Health. **Resultados:** Neste estudo, foram selecionados 17 artigos para análise; 1 estudo (6%) foi publicado em periódico nacional, e 16 (94%) eram estudos internacionais. Dos 17 (100%) artigos estudados, 11 (65%) foram desenvolvidos no Canadá. O ambiente hospitalar esteve presente nos 17 (100%) artigos. **Considerações finais:** A liderança autêntica apresenta diversos aspectos positivos que influenciam significativamente o processo de trabalho do enfermeiro, como o engajamento e satisfação no trabalho, retenção de novos enfermeiros, comprometimento organizacional, entre outros.

**Descritores:** Liderança; Enfermeiro; Equipe de Enfermagem; Supervisão de Enfermagem; Gestão.

## ABSTRACT

**Objective:** To identify and analyze the existing scientific production on the positive aspects of authentic leadership in the nurse's work process. **Method:** This is an integrative literature review. The databases used were Scientific Electronic Library Online; Latin American and Caribbean Literature on Health Sciences; and National Library of Medicine - National Institutes of Health. **Results:** In this study, 17 articles were selected for analysis; 1 study (6%) was published in a national journal, and 16 (94%) were international studies. Of the 17 (100%) articles studied, 11 (65%) were developed in Canada. The hospital environment was present in the 17 (100%) articles. **Final considerations:** Authentic leadership has several positive aspects that significantly influence the nurse's work process, such as engagement and job satisfaction, retention of new nurses, organizational commitment, among others.

**Descriptors:** Leadership; Nurse; Nursing team; Nursing Supervision; Management.

## RESUMEN

**Objetivo:** Identificar y analizar la producción científica existente sobre los aspectos positivos del liderazgo auténtico en el proceso de trabajo del enfermero. **Método:** Se trata de una revisión integrativa de la literatura. Las bases de datos utilizadas han sido Scientific Electronic Library Online; Literatura Latinoamericana y de Caribe en Ciencias de la Salud; y National Library of Medicine – National Institutes of Health. **Resultados:** En este estudio, han sido seleccionados 17 artículos para análisis; 1 estudio (6%) ha publicado en periódico nacional, y 16 (94%) son estudios internacionales. De los 17 (100%) artículos estudiados, 11 (65%) han sido desarrollados en Canadá. El ambiente hospitalario estuvo presente en los 17 (100%) artículos. **Consideraciones finales:** El liderazgo auténtico presenta diversos aspectos positivos que influyen significativamente el proceso de trabajo del enfermero, como el compromiso y satisfacción en el trabajo, retención de nuevos enfermeros, comprometimiento organizacional, entre otros.

**Descritores:** Liderazgo; Enfermero; Equipe de Enfermería; Supervisión de Enfermería, Gestión.

## INTRODUÇÃO

Cada vez mais, se exige do enfermeiro o impacto no cuidado por meio do seu comportamento como líder<sup>(1)</sup>. Destarte, diante do cenário atual, o enfermeiro precisa desenvolver competências assistenciais e gerenciais, sendo a liderança uma competência essencial na busca por melhores práticas organizacionais<sup>(2-3)</sup>. É preciso entender que a liderança não se trata de um cargo, e sim de uma competência<sup>(1)</sup>.

O enfermeiro é responsável por supervisionar o provimento da assistência ao paciente. Para que esta seja adequada, há necessidade de desenvolver competências já na formação dos trabalhadores de saúde. Torna-se importante a atuação do enfermeiro na tomada de decisão, no estabelecimento de um processo de comunicação não verticalizado, no gerenciamento dos serviços, no processo de educação permanente dos profissionais, assim como no exercício da liderança<sup>(4)</sup>.

Há ainda um hiato no conhecimento de como a liderança é capaz de fazer a diferença nas relações de enfermagem, ou seja, não se sabe exatamente os mecanismos capazes de influenciar resultados mais eficazes e apoiáveis. Além disso, não há uma teoria definitiva de enfermagem capaz de direcionar melhores práticas à assistência de enfermagem e propiciar ambiente de trabalho profícuo<sup>(5)</sup>.

Contudo, no contexto hospitalar, a liderança autêntica ganha espaço no que concerne ao comprometimento dos liderados com base no entendimento do seu papel dentro da instituição, tornando o clima propício tanto para os líderes como para os liderados.

Em relação ao processo de liderança autêntica, observam-se dois aspectos notáveis: o papel essencial do líder autêntico na coerência de suas ações; e na influência dos seguidores no comportamento proativo, ético e responsável. Ainda, destaca-se a importância na edificação de um ambiente de confiança e integridade que ofereça suporte para os processos da gestão do conhecimento<sup>(6)</sup>.

A teoria de liderança autêntica é definida por Avolio, Walumbwa e Weber (2009)<sup>(7)</sup> como um processo que resulta em desempenhos positivos por parte dos líderes e liderados, originando o auto-desenvolvimento. Além disso, os autores complementam que é preciso examinar como a liderança autêntica é visualizada nas distintas culturas e situações, se ela concebe a base de uma boa liderança, se é participativa, inspiradora e motivadora.

## OBJETIVO

Identificar e analisar a produção científica existente sobre os aspectos positivos da liderança autêntica no processo de trabalho do enfermeiro.

## MÉTODO

Trata-se de revisão integrativa da literatura, ou seja, um trabalho cuja finalidade é resumir, de forma sistemática, conhecimentos de estudos acerca de determinado tema para melhor abrangência de um fenômeno ou problema de saúde<sup>(8)</sup>.

O estudo utilizou as seis etapas para realização da revisão integrativa: 1) seleção da questão norteadora (Quais os aspectos positivos da liderança autêntica no processo de trabalho do enfermeiro?); 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<sup>(9)</sup>.

Foi realizado nos meses de junho a setembro de 2018. A procura dos artigos foi efetuada nas bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO); Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS); e *National Library of Medicine – National Institutes of Health* (PubMed).

Os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) foram utilizados para a consulta aos descritores controlados para as bases de dados SciELO e LILACS, sendo eles: Liderança, Enfermeiro e Gestão. Foram usados também descritores não controlados (palavras-chave), já que, nesta, são encontrados vocábulos não cadastrados como descritores em ciências da saúde, quais sejam: Autenticidade, Enfermagem, Autêntico e Liderança Autêntica.

Para a base de dados *PubMed*, adotaram-se os descritores controlados do *Medical Subject Headings* (MeSH), que compreenderam: Leadership e Nursing. Os descritores não controlados foram: *Authentic* e *Authentic Leadership*.

Nas bases de dados que utilizam os descritores em português, realizaram-se sete buscas usando a combinação no seguinte formato: Liderança AND Autêntica; Liderança Autêntica AND Autenticidade; Autenticidade AND Liderança; Autenticidade AND Enfermagem; Autenticidade AND Enfermeiro; Liderança Autêntica AND Enfermagem; Liderança AND Enfermeiro AND Autêntico. Na base que utiliza os descritores em inglês, foram efetuadas buscas usando a combinação no seguinte formato: *Authentic Leadership AND Nursing*.

Salienta-se que se utilizou o campo de busca livre para abranger maior número de estudos envolvendo a temática, sem determinar o período de publicação dos estudos.

Os critérios de inclusão para a seleção dos estudos foram: ser artigo original; disponível nos idiomas português e inglês; sem limites relacionados ao ano de publicação. Inicialmente, foram encontrados 104 artigos (Figura 1). Para a seleção da amostra, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos pela pesquisadora, sendo que a não pertinência do estudo resultou em sua exclusão. Os estudos excluídos não apresentavam relação com o tema "liderança autêntica na enfermagem".

Os artigos selecionados foram lidos na íntegra; e, posteriormente, parte deles foram excluídos por não responderem à questão de estudo desta pesquisa. Dessa forma, a amostra final foi composta por 17 artigos.

Para identificar o nível de evidência dos estudos, foi usado o instrumento validado por Ursi<sup>(10)</sup>, que contempla a etapa de avaliação utilizando o referencial de níveis de evidência<sup>(11)</sup>, o qual apresenta sete níveis, dependendo do delineamento do estudo: Nível I – revisões sistemáticas ou metanálise de ensaios clínicos randomizados controlados (ECRC); Nível II – pelo menos um ECRC; Nível III – ensaios clínicos bem delineados, sem randomização; Nível IV – caso-controle ou coorte; Nível V – revisão sistemática de estudos qualitativos ou descritivos; Nível VI – um único estudo descritivo ou qualitativo; Nível VII – opinião de autoridades e/ou relatórios de comitês de especialistas. Os níveis I e II são considerados de evidências fortes; III e IV, evidências moderadas; e V a VII, fracas evidências científicas.

## RESULTADOS

Neste estudo, foram selecionados 17 artigos para análise que respondiam à questão de pesquisa, conforme demonstrado na Figura 1. Quanto ao ano de publicação, variou de 2010 a 2018.

Evidencia-se que um estudo<sup>(12)</sup> foi publicado em periódico nacional, e 16 (94%) eram estudos internacionais. A seguir, a síntese dos artigos (Quadro 1) segundo título; autoria, país e ano de publicação; delineamento, objetivo e desfecho das pesquisas.

Dos 17 (100%) artigos estudados, 11 (65%) foram desenvolvidos no Canadá, sendo que 9<sup>(5,15,18-22,25-26)</sup> destes apresentaram um autor em comum. O ambiente hospitalar esteve presente em 17 (100%) dos artigos.

Em relação ao delineamento metodológico, dois estudos<sup>(13,24)</sup> apresentaram análise qualitativa dos dados, e 15 apresentaram abordagem quantitativa com desenho não experimental. Portanto, na avaliação dos estudos, os 17 apresentaram Nível VI de evidência, isto é, evidência fraca.

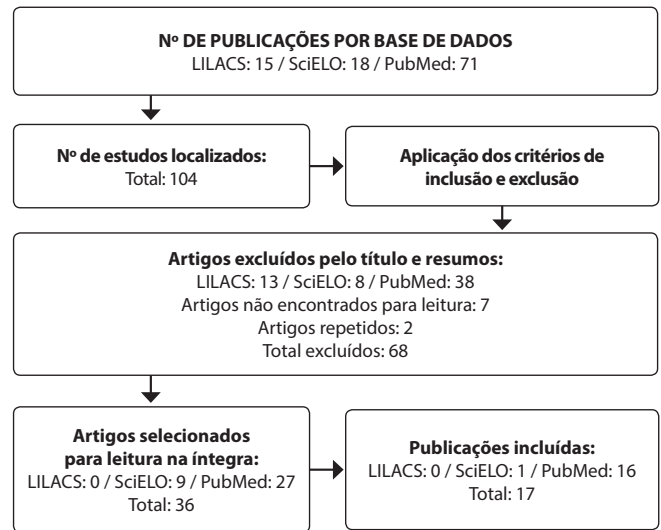


Figura 1 – Fluxo da análise de dados e seleção dos estudos, Brasil, 2018

Quadro 1 – Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018

Títulos	Autores/ País/Ano	Delineamento da pesquisa	Objetivo	Desfechos
Liderança Autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros	Carvalho et al. Brasil, 2016 <sup>(12)</sup> .	Estudo quantitativo correlacional. Aplicação de um instrumento de variáveis de perfil pessoal e profissional e do instrumento <i>Authentic Leadership Questionnaire (Self)</i> . Análise dos dados por estatística descritiva. População do estudo foram 69 enfermeiros.	Verificar a associação da liderança autêntica ao perfil pessoal e profissional de enfermeiros	Os enfermeiros apresentaram características de líderes autênticos. A autoconsciência apresentou maior valor nos enfermeiros assistenciais do que nos enfermeiros clínicos. As demais variáveis não apresentaram relações significantes.
A thematic analysis of self-described Authentic Leadership behaviors among experienced nurse executives.	Alexander, Lopez. Estados Unidos, 2018 <sup>(13)</sup> .	Estudo qualitativo, descritivo. Entrevista semiestruturada. Análise Temática. Estudo com 17 líderes de enfermagem.	Compreender os comportamentos que os enfermeiros experientes usam para criar ambientes de trabalho saudáveis.	Todos participantes concordaram sobre a importância dos ambientes de trabalho saudáveis e o seu papel na criação deles. Os comportamentos descritos pelos participantes corroboram as categorias de liderança autêntica.
The influence of authentic leadership on safety climate in nursing.	Dirik, Intepeler. Turquia, 2017 <sup>(14)</sup> .	Estudo quantitativo. Foi utilizado o <i>Authentic Leadership Questionnaire</i> e o <i>Safety Climate Survey</i> . Análise de regressão hierárquica. Estudo com 350 enfermeiros em três hospitais turcos.	O estudo analisou a percepção dos enfermeiros sobre a liderança autêntica e clima de segurança; e examinou a contribuição da liderança autêntica para o clima de segurança.	O clima de segurança foi significativa e positivamente correlacionado com liderança autêntica, a qual é capaz de aumentar as percepções positivas do clima de segurança.
The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada.	Fallatah, Laschinger, Read. Canada, 2017 <sup>(15)</sup> .	Estudo quantitativo. Análise de dados secundários de um estudo transversal. Instrumentos utilizados: <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</i> , <i>Personal Identification (PI)</i> , <i>Organizational Identification (OI)</i> , <i>Occupational Coping Self-Efficacy (OCSE)</i> e <i>Job Turnover Intentions (JTO)</i> . Análise por meio de modelagem de equações estruturais. População de 998 enfermeiros recém-graduados.	Examinar a influência da liderança autêntica em intenções de rotatividade de trabalho dos enfermeiros novos por meio de sua identificação pessoal com o líder, da identificação organizacional e da autoeficácia no enfrentamento ocupacional.	Líderes autênticos apresentam a capacidade de influenciar atitudes de trabalho e comportamento de seus seguidores. A liderança autêntica desempenha papel essencial na retenção de novos enfermeiros. Eleva a confiança em sua capacidade de gerenciar desafios relacionados ao trabalho e traz resultados positivos para enfermeiros recém-formados e para a organização.
Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors.	Malik, Dhar, Handa. Índia, 2016 <sup>(16)</sup> .	Estudo quantitativo. Dados coletados por meio de questionários: <i>Authentic Leadership</i> , <i>Knowledge Sharing Behaviour</i> , <i>Information Technology usage</i> e <i>Employees Creativity</i> . Foi realizado Análise Fatorial Confirmatória e testes de hipóteses. Amostra de 405 funcionários enfermeiros e 81 supervisores.	Examinar a relação entre a liderança autêntica e criatividade dos funcionários, ao mesmo tempo que determinar o efeito mediador do comportamento de compartilhamento de conhecimento e o efeito moderador do uso de tecnologia de informação sobre essa associação.	A liderança autêntica foi positivamente vinculada à criatividade dos funcionários. O compartilhamento de conhecimento é mediado pela relação entre liderança autêntica e criatividade dos funcionários, e o uso de tecnologia de informação atua como moderador entre o comportamento de compartilhamento de conhecimento e criatividade dos funcionários.

Continua

Continuação do Quadro 1

Títulos	Autores/ País/Ano	Delineamento da pesquisa	Objetivo	Desfechos
Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy.	Mortier, Vlerick, Clays. Bélgica, 2016 <sup>(17)</sup> .	Estudo quantitativo, transversal. Utilizou questionários <i>Authentic Leadership Inventory (ALI)</i> , Escala de Prosperidade e Escala sobre inteligência emocional. Hipóteses testadas por meio de análises de regressão hierárquica. Amostra de 360 enfermeiros.	Investigar o relacionamento entre a liderança autêntica percebida e as dimensões de prosperidade (aprendizagem e vitalidade) entre os enfermeiros e o papel da empatia nesse relacionamento.	Os resultados demonstraram associação positiva entre liderança autêntica e as dimensões de prosperidade estudadas. A associação positiva entre aprendizagem e liderança autêntica não foi explicada pela empatia do líder.
Linking Nurses' Perceptions of Patient Care Quality to Job Satisfaction.	Laschinger, Fida. Canadá, 2015 <sup>(18)</sup> .	Estudo quantitativo, transversal. Instrumentos utilizados foram <i>Authentic Leadership, Work Effectiveness-II (CWEQ-II), Nursing Work Index- Revised (NWI-R)</i> , um único item <i>Bhow e Health Professionals' Job Satisfaction</i> . Estatísticas descritivas e confiabilidade das escalas foram analisadas. Modelagem de equações estruturais. Amostra de 723 enfermeiros.	Testar a ligação entre liderança autêntica, estrutura, apoio profissional, qualidade de atendimento ao paciente e satisfação no trabalho.	Líderes autênticos desempenham papel importante na criação de ambientes de trabalho que apoiam os profissionais, promovem cuidados de alta qualidade e satisfação no trabalho.
The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study.	Laschinger, Borgoni, Read. Canadá, 2015 <sup>(19)</sup> .	Estudo quantitativo, transversal. Instrumentos foram <i>Authentic Leadership Questionnaire, Areas of Worklife Scale, Occupational Coping Self-Efficacy Scale</i> , subescalas <i>Maslach Burnout Inventory-General Survey e Symptoms Scale of the General Health Questionnaire</i> . Estatísticas descritivas e confiabilidade da escala foram analisadas. Modelagem de equações estruturais com estimativa de máxima verossimilhança. Total de 1.009 enfermeiros com tempo menor que três anos de experiência.	Testar um modelo que une a liderança autêntica, áreas da vida profissional, autoeficácia, ocupacional de enfrentamento, <i>burnout</i> e saúde mental entre os recém-formados, além da validade do conceito de tensão interpessoal no trabalho como uma faceta de <i>burnout</i> .	A liderança autêntica apresentou efeito positivo em áreas da vida profissional, efeito sobre a autoeficácia no enfrentamento ocupacional, resultando em menor desgaste e menos problemas de saúde mental.
The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration.	Regan, Laschinger, Wong. Canadá, 2016 <sup>(20)</sup> .	Delineamento quantitativo, análise preditiva não experimental. Instrumentos utilizados foram <i>Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II (CWEQ-II), Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), Nursing Work Index-Revised (NWI-R)</i> e o <i>Interprofessional Collaboration Scale (IPCS)</i> . Análise de regressão múltipla hierárquica. Total de 220 enfermeiros experientes.	Examinar a influência dos fatores estruturais de empoderamento, liderança autêntica e ambientes profissionais de enfermagem nas percepções dos enfermeiros experientes sobre a colaboração interprofissional.	O fortalecimento estrutural, liderança autêntica e um ambiente de prática de enfermagem podem melhorar a colaboração interprofissional aprimorada (IPC).
The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental and job satisfaction over the first year of practice.	Read, Laschinger. Canadá, 2015 <sup>(21)</sup> .	Delineamento quantitativo longitudinal. Instrumentos utilizados foram <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), Conditions of Work Effectiveness II (CWEQ-II), Areas of Worklife Scale, Community Subscale, Mental Health Inventory-5 e Unnamed</i> . Análise por modelagem de equações estruturais com máxima estimativa de probabilidade. Total de 191 enfermeiros graduados há menos de dois anos.	Examinar o modelo teórico que testa o efeito da liderança autêntica, estrutura de empoderamento e capital social relacional sobre saúde mental e satisfação no trabalho de enfermeiros no primeiro ano de prática.	Líderes autênticos, ao criar ambientes de trabalhos estruturalmente fortes, promovem capital social relacional entre os novos enfermeiros, levando a resultados positivos de saúde e retenção no trabalho, bem como efeito positivo na satisfação no trabalho.
Authentic Leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment.	Wong, Laschinger, Canadá, 2013 <sup>(22)</sup> .	Delineamento quantitativo, análise preditiva não experimental. <i>Authentic Leadership Questionnaire, Conditions of Work Effectiveness Questionnaire, Global Job Satisfaction Survey e General Performance Scale</i> . Análise por modelagem de equações estruturais. Amostra com 280 enfermeiros.	Testar um modelo que vincule a liderança autêntica de gerentes com percepções dos enfermeiros sobre empoderamento estrutural, desempenho e satisfação no trabalho.	Quanto mais os gerentes são vistos como autênticos, mais os enfermeiros percebem empoderamento estrutural, maior satisfação e desempenho no trabalho.
Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes.	Wong, Giallonardo. Canadá, 2013 <sup>(23)</sup> .	Estudo quantitativo, análise secundária de dados coletados em um estudo transversal. Instrumentos utilizados: <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), Trust in Management Scale, Areas of Worklife Scale (AWS), Nursing Quality Indicators</i> . Análise por modelagem de equações estruturais. Amostra com 280 enfermeiros.	Testar um modelo examinando as relações entre liderança autêntica, confiança dos enfermeiros em seu gestor, áreas da vida profissional e avaliação dos resultados adversos dos pacientes.	Enfermeiros que veem em seus gerentes alto nível de liderança autêntica apresentam maior confiança, congruência nas áreas da vida profissional e frequências mais baixas de efeitos adversos nos pacientes.

Continua

Continuação do Quadro 1

Títulos	Autores/ País/Ano	Delineamento da pesquisa	Objetivo	Desfechos
Simulations in nursing practice: toward authentic leadership.	Lishchinsky. Israel, 2014 <sup>(24)</sup> .	Estudo qualitativo; utilizou-se da base de dados baseada na <i>Grounded Theory</i> . Amostra com 50 enfermeiros de dez instituições de saúde em Israel.	Explorar a tomada de decisão ética de enfermeiros em simulações de equipe e identificar os benefícios dessas simulações para a liderança autêntica.	A simulação em equipe como ferramenta de treinamento pode levar à liderança autêntica entre os enfermeiros.
The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses.	Bamford, Wong, Laschinger. Canada, 2013 <sup>(25)</sup> .	Estudo quantitativo, análise secundária de dados coletados de uma análise preditiva não experimental. Instrumentos utilizados foram o <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</i> , <i>Areas of Worklife Scale (AWS)</i> e <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> . Análise de regressão múltipla hierárquica e medição. Amostra com 280 enfermeiros que trabalham em cuidados intensivos.	Examinar as relações entre percepções dos enfermeiros sobre a liderança autêntica dos gerentes de enfermagem; correspondência geral da pessoa-emprego nas seis áreas de vida no trabalho; e engajamento no trabalho.	Os enfermeiros subordinados a gerentes que demonstram níveis mais altos de liderança autêntica relatam maior correspondência entre pessoa e emprego nas seis áreas de vida profissional e maior engajamento no trabalho.
Authentic Leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses.	Laschinger, Wong, Grau. Canada, 2013 <sup>(26)</sup> .	Estudo quantitativo, análise secundária de dados de dois estudos. <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</i> , <i>Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II (CWEQ-II)</i> e <i>Maslach Burnout Inventory-General Survey</i> . Análise por modelagem de equações estruturais. Amostras com 342 enfermeiros recém-formados, 273 enfermeiros com mais de dois anos de experiência.	Examinar o efeito da liderança autêntica e do fortalecimento estrutural sobre o esgotamento emocional e cinismo de enfermeiros recém-formados e experientes de cuidados intensivos.	O comportamento autêntico do líder é importante para enfermeiros proporcionando condições estruturalmente fortalecedoras no ambiente de trabalho, independentemente do nível de experiência.
Authentic Leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction.	Giallonardo, Wong, Iwasiw. Canada, 2010 <sup>(27)</sup> .	Delineamento quantitativo, preditiva não experimental. Instrumentos utilizados: <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</i> , <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> , <i>Index of Work Satisfaction Scale (IWS)</i> . Análise de regressão múltipla hierárquica e medição. Amostra com 170 enfermeiros graduados há menos de três anos.	Examinar as relações entre os enfermeiros recém-graduados e percepção da liderança autêntica do preceptor; Engajamento; e satisfação no trabalho.	O estudo sustenta a ligação entre a liderança autêntica, engajamento no trabalho e satisfação no trabalho.
Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality.	Wong, Laschinger, Cummings. Canada, 2010 <sup>(5)</sup> .	Delineamento quantitativo, análise preditiva não experimental. Instrumentos utilizados foram <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</i> , <i>Personal and Social Identification</i> , <i>Trust in Management Scale</i> , <i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES) short version</i> , <i>Voice Subscale da Helping and Voice Behaviours Scale</i> , um item da <i>International Survey of Hospital Staffing and Organization of Patient Outcomes</i> . Análise por modelagem de equações estruturais. Amostra com 280 enfermeiros que trabalham em cuidados intensivos.	Testar o modelo teórico de ligação entre a liderança autêntica com enfermeiros da equipe, confiança em seu gerente, engajamento no trabalho, comportamento vocal e qualidade percebida no atendimento à unidade.	Os resultados sugerem que a liderança autêntica e confiança no gerente desempenham papel na promoção da confiança, no engajamento no trabalho, no comportamento vocal e qualidade percebida dos cuidados.

## DISCUSSÃO

Trata-se de um tema recente, sobretudo quando relacionado às organizações de saúde e ao profissional de enfermagem. A liderança autêntica foi introduzida por Fred Luthans e Bruce Avolio em 2003. Na área da enfermagem, houve maior impacto a partir do estudo de Walumbwa et al. (2008)<sup>(28)</sup>, com pesquisas desenvolvidas na Universidade de Western Ontario, no Canadá, conforme citado: Wong, Laschinger e Cummings (2010)<sup>(5)</sup>, Giallonardo, Wong e Iwasiw (2010)<sup>(27)</sup>, Wong e Giallonardo (2013)<sup>(23)</sup>.

Devido às mudanças que ocorrem na enfermagem e nos serviços de saúde, principalmente hospitalares, tem sido cada vez mais

importante que os enfermeiros desenvolvam habilidades nas funções gerenciais e de liderança. A gestão eficaz é um aspecto essencial no papel do líder, por garantir boa comunicação e trabalho em equipe<sup>(29)</sup>.

Ainda, com base nos resultados apresentados, ressalta-se que os 15 (100%) estudos com abordagem quantitativa não experimental utilizaram o *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*. Consiste em um instrumento criado com o objetivo de medir a autenticidade do líder, incluindo as suas características éticas, morais, comportamentais e organizacionais, desenvolvido pelos autores Bruce J. Avolio, William L. Gardner e Fred O. Walumbwa, em 2007, nos EUA. Foi validado por Walumbwa et al. (2008)<sup>(28)</sup>, com 16 questões que se propõem a avaliar as quatro dimensões

de liderança autêntica: Transparência Relacional, Perspectiva Moral, Processamento Equilibrado e Autoconsciência.

Com finalidade de discussão adequada dos artigos, criaram-se três categorias: Engajamento no trabalho e o comprometimento organizacional; Influência do líder autêntico e o benefício para os liderados; Liderança autêntica e enfermeiros recém-formados.

### **Engajamento no trabalho e o comprometimento organizacional**

Esta categoria traz apontamentos acerca da importância da liderança autêntica para o engajamento dos profissionais no trabalho.

Um estudo<sup>(5)</sup> realizou teste da relação entre a liderança autêntica e trabalho de enfermagem. O relacionamento foi medido por identificação pessoal com o gerente, identificação social com a unidade de trabalho, confiança no gerente e engajamento no trabalho. O estudo apontou que a liderança autêntica de gerentes de enfermagem estava direta e indiretamente relacionada ao aumento da confiança no gerente, bem como ao maior engajamento no trabalho, que foi direta e positivamente relacionado à qualidade do cuidado.

Isso é corroborado pelo estudo<sup>(27)</sup> que sustenta a ligação entre a liderança autêntica, engajamento no trabalho e satisfação no trabalho, de forma que, quando enfermeiros recém-formados são guiados por preceptores que demonstram altos níveis de autenticidade, eles se sentem mais engajados no trabalho e mais satisfeitos. A liderança autêntica desempenha papel positivo na criação de ambientes de trabalho da enfermagem que promovem a satisfação no trabalho do enfermeiro<sup>(18)</sup>.

Ainda, citam-se trabalhos sobre a liderança autêntica e resultados positivos que o líder autêntico traz para a organização. Estudo<sup>(12)</sup> mostra que a liderança autêntica pode atingir positivamente atitudes e comportamentos dos servidores, sendo adequada a promover expressões de engajamento no trabalho, comportamento de cidadania organizacional e performance de colaboradores que fazem além do esperado em uma organização<sup>(30)</sup>. Portanto, tal comportamento se liga ao aumento de produtividade da organização e, conseqüentemente, satisfação do cliente, redução de custos e melhora das taxas de rotatividade e absenteísmo<sup>(31)</sup>.

Quando o enfermeiro apresenta relação de confiança com seus gestores, há um comprometimento afetivo por parte do enfermeiro, contentamento no trabalho e maior qualidade do cuidado<sup>(30)</sup>. No tocante à gestão do conhecimento, estudo<sup>(32)</sup> conclui que a liderança autêntica contribui na construção de relações organizacionais baseadas na transparência, abertura e confiança.

Lanzoni e Meirelles (2011)<sup>(33)</sup> vislumbram tendência à liderança autêntica e participativa, visto que, para os autores, as organizações que apresentam liderança sólida possuem maior vínculo e menor rotatividade de funcionários, menos conflitos, maior envolvimento das pessoas no processo de trabalho e melhor aproveitamento dos recursos na busca por resultados melhores em saúde.

A liderança autêntica apresentou influências significativas no comprometimento organizacional do enfermeiro e satisfação no trabalho por meio da autonomia. Com intuito de aumentar o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho dos enfermeiros, torna-se necessário construir estratégias eficazes para melhorar a liderança autêntica do gerente de enfermagem,

além de desenvolver programas de capacitação educacional para enfermeiros<sup>(32)</sup>.

### **Influência do líder autêntico e os benefícios para o liderado**

Estudo<sup>(22)</sup> de Wong e Laschinger (2013) estabeleceu ligação entre a liderança autêntica e áreas de vida no trabalho com os resultados relacionados aos pacientes. Logo, a autenticidade percebida na figura do gerente está associada de forma positiva às percepções dos enfermeiros, resultando em maior gratificação nas seis áreas de vida no trabalho: carga de trabalho; controle; recompensas; comunidade; justiça; valores. Ainda, os enfermeiros que percebem maior correspondência pessoa-trabalho relatam incidência significativamente menor de resultados adversos para os pacientes, enquanto os enfermeiros que apresentam visão mais negativa no que concerne ao ambiente do trabalho e menor correspondência pessoa-trabalho vivenciam aumento de resultados adversos para os pacientes<sup>(23)</sup>. Esse estudo corrobora o de Cummings et al. (2010)<sup>(34)</sup>, segundo o qual o líder que é percebido como aberto, honesto e transparente com os próprios sentimentos gera maior satisfação no trabalho dos enfermeiros.

Nesse sentido, quando novos enfermeiros evidenciam o senso de comunidade, que se trata de um capital social relacional, eles experimentam menos sintomas de saúde mental, também maior satisfação profissional<sup>(21)</sup>.

Os enfermeiros que visualizam em seu líder a autoconsciência, transparência, ética, e inclusão da equipe na tomada de decisão perceberam em seu trabalho apoio, informações, recursos e oportunidades de aprendizado e crescimento e, conseqüentemente, maior apoio às práticas profissionais como a autonomia, controle sobre a prática e colaboração entre médico e enfermeiro. Ainda, líderes autênticos influenciam a qualidade do atendimento ao paciente e a satisfação do trabalho do enfermeiro<sup>(18)</sup>.

Estudo demonstrou a associação positiva entre liderança autêntica e as dimensões de prosperidade estudadas (aprendizagem e vitalidade). A empatia dos gerentes de enfermagem permeia a relação entre liderança autêntica e vitalidade<sup>(17)</sup>.

Malila, Lunkka, Suhonem (2017)<sup>(35)</sup>, com objetivo de mapear pesquisas relevantes sobre a liderança autêntica, identificaram estudos que salientavam os efeitos positivos que a liderança autêntica apresenta sobre as organizações de saúde. A revisão expôs os temas "bem-estar no trabalho", "qualidade do atendimento ao paciente" e "ambiente de trabalho", sendo o bem-estar no trabalho um tema de pesquisa mais amplamente difundido. Salienta-se que se não há bem-estar, vários problemas podem ocorrer, como é o caso do *burnout* e aumento da rotatividade<sup>(36)</sup>. Em contrapartida, se a equipe apresentar bem-estar no trabalho, pode-se ter como resultados o aumento da criatividade, otimismo e confiança. A liderança autêntica também pode repercutir positivamente na equipe de saúde<sup>(16)</sup>.

Em relação a estados psicológicos pessoais, foi destacado o capital psicológico, que inclui otimismo, identificação pessoal, social e organizacional, bem como confiança, a qual engloba confiança no gerente, na organização ou colega de trabalho, conceitos centrais na teoria de liderança autêntica<sup>(36)</sup>.

Cunha et al. (2013)<sup>(37)</sup> citam que o capital psicológico pode ser promovido por ações de gestão e liderança e que a liderança

autêntica se trata de um antecedente importante nesse quesito. Cabe desenvolver nos líderes a sua ação ética e competência de relacionamento transparente com os liderados. Desse modo, as interações entre líderes e liderados no relacionamento dos líderes autênticos são importantes na construção da positividade.

No que tange à satisfação no trabalho, esta foi associada à liderança autêntica em oito dos nove estudos analisados por Alilyani, Wong e Cummings (2018)<sup>(36)</sup>, além de temas como satisfação na carreira, engajamento no trabalho, entre outros. Além disso, dois estudos apresentaram o bemestar associado positivamente à liderança autêntica, como a vitalidade e bem-estar psicológico. O estudo apontou pesquisas que mostraram diretas e indiretas agregações entre a liderança autêntica e resultados do pessoal, incluindo atitudes e comportamentos. Contudo, poucos foram os resultados que associaram diretamente a liderança autêntica aos pacientes, como a qualidade de cuidados e eventos adversos.

Mesmo assim, a presente revisão integrativa constata que a liderança autêntica apresenta efeitos positivos no que se refere ao trabalho do enfermeiro, principalmente ao engajamento no trabalho.

### Liderança autêntica e enfermeiros recém-formados

Tanto para enfermeiros experientes como para os recém-formados, os contextos organizacionais e a liderança positiva são importantes para melhorar a colaboração interprofissional<sup>(20)</sup>.

Os comportamentos autênticos de liderança desempenham papel na criação de resultados positivos para os estudantes recém-formados, evidenciando níveis mais baixos de *burnout*<sup>(18)</sup>. O uso da liderança autêntica no comportamento dos gestores pode influenciar positivamente a autoeficácia ocupacional dos enfermeiros recém-formados. Entre estes, os que perceberam o líder como autoconsciente, transparente, ético e inclusivo em relação à tomada de decisões também notaram questões positivas relacionadas à carga de trabalho, controle, recompensas, senso de comunidade e congruência de valores. Isto posto, há relacionamentos positivos entre líderes e seguidores; líderes autênticos promovem senso de comunidade, justiça, respeito, que se atrelam aos valores de enfermeiros recém-graduados<sup>(19)</sup>.

Outro estudo, que vinculou a liderança autêntica na população de enfermeiros recém-graduados com o seu líder, com a organização, autoeficácia de enfrentamento ocupacional e intenções de rotatividade de trabalho, obteve como resultado que líderes autênticos desempenham papel fundamental aprimorando a retenção de novos enfermeiros<sup>(15)</sup>.

Destarte, o comportamento autêntico do líder é importante para enfermeiros, pois proporciona condições estruturalmente fortalecedoras no ambiente de trabalho, independentemente do nível de experiência<sup>(26)</sup>.

### Limitações do estudo

Considera-se como limitação do estudo o fato de terem sido incluídos apenas os artigos disponíveis on-line.

### Contribuições para a área da Enfermagem

Devido às mudanças que ocorrem na enfermagem e nos serviços de saúde, tem sido cada vez mais importante que os enfermeiros desenvolvam habilidades nas funções gerenciais e de liderança.

Há necessidade de estudar a liderança no contexto do trabalho do enfermeiro. Muitos líderes estão centrados em tarefas e necessitam criar estratégias de desenvolvimento de um ambiente favorável, de maior cooperação entre os trabalhadores, alcance de metas e principalmente qualidade do cuidado ao paciente.

Novos modelos gerenciais, bem como teorias e modelos contemporâneos de liderança, precisam ser incentivados de modo que seja enfatizada a criação de dispositivos de escuta dos usuários e trabalhadores. As necessidades em saúde são dinâmicas, determinando que os serviços e a gestão em saúde sejam adequados e capazes de criar estratégias também dinâmicas, apropriadas ao atendimento das necessidades de saúde. A liderança autêntica é considerada uma teoria inovadora, especialmente no cenário nacional, devendo ser difundida e utilizada nos diversos cenários de saúde.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta revisão integrativa de literatura apontam que a liderança autêntica apresenta diversos aspectos positivos que influenciam significativamente o processo de trabalho do enfermeiro. Tais aspectos positivos, como maior engajamento e satisfação no trabalho, retenção de novos enfermeiros, maior comprometimento organizacional, além de vínculo com o estado psicológico pessoal, devem ser destacados nas instituições de saúde.

Este estudo constatou que existem poucos artigos nacionais vinculados aos aspectos positivos da liderança autêntica relacionada ao enfermeiro e que há uma preponderância do contexto hospitalar. Nota-se também uma incipiência de estudos na relação entre a liderança autêntica e os benefícios para o cuidado ao paciente.

## REFERÊNCIAS

1. Balsanelli AP. Liderança em enfermagem: desafios e possibilidades. Editorial. Acta Paul Enferm [Internet]. 2017 [cited 2018 Oct 10];30(1):III-IV. Available from: <http://www.redalyc.org/pdf/3070/307050739001.pdf>
2. Dall'agnol CM, Moura GMSS, Magalhães AMM, Falk MLR. Motivations, contradictions and ambiguities in the leadership of nurses in management positions in a university hospital. Rev Latino-Am Enfermagem [Internet]. 2013 [cited 2018 Sep 09];21(5):1172-8. doi: 10.1590/S0104-11692013000500022
3. Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC, Leal LA. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2017 [cited 2018 Sep 09];207(51:e03206):1-8. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v51/1980-220X-reeusp-51-e03206.pdf>

4. Amestoy SC, Trindade LL, Silva, GTR, Santos BP, Reis VRSS, Ferreira VB. Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar. *Esc Anna Nery*[Internet]. 2017 [cited 2018 Sep 09];21(4). doi: 10.1590/2177-9465-ean-2016-0276
5. Wong CA, Laschinger HKS, Cummings GG. Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality. *J Nurs Manag* [Internet]. 2010 [cited 2018 Sep 09];18:889-900. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
6. Besen F, Tecchio E, Fialho FAP. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gest Prod* [Internet]. 2017 [cited 2018 Sep 09];24(1):2-14. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n1/0104-530X-gp-0104-530X898-13.pdf>
7. Avolio BJ, Walumbwa FO, Weber TJ. Leadership: current theories, research, and future directions. *Ann Rev Psychol* [Internet]. 2009 [cited 2018 Sep 09];60:421-49. Available from: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
8. Hofmeyer A, Marck PB. Building social capital in healthcare organizations: thinking ecologically for safer care. *Nurs Outlook*. 2008;56(4):145-51. doi: 10.1016/j.outlook.2008.01.001
9. Mendes KD, Silveira RC, Galvao 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: 10.1590/S0104-07072008000400018
10. Ursi ES. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. [Dissertação]. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto: Ribeirão Preto (SP); 2005.
11. Whittemore R, Knafk K. The integrative review: updated methodology. *J Adv Nurs*. 2005;52(5):546-53. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x
12. Carvalho AGF, Cunha ICKO, Balsanelli AP, Bernardes, A. Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2016 [cited 2018 Sep 09];29(6):618-25. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v29n6/1982-0194-ape-29-06-0618.pdf>
13. Alexander C, Lopez RP. A Thematic Analysis Of Self-Described Authentic Leadership Behaviors Among Experienced Nurse Executives. *J Nurs Adm* [Internet]. 2018 [cited 2018 Sep 09];48(1):38-43. Available from: <https://insights.ovid.com/pubmed?pmid=29219909>
14. Dirik HF, Intepeler SS. The influence of authentic leadership on safety climate in nursing. *J Nurs Manag*. 2017;25(5):392-401. doi: 10.1111/jonm.12480
15. Fallatah F, Laschinger HKS, Read EA. The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nurs Outlook*. 2017;65(2):172-83. doi: 10.1016/j.outlook.2016.11.020
16. Malik N, Dhar RL, Handa SC. Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: a cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *Int J Nurs Stud*. 2016;63:28-36. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004
17. Mortier AV, Vlerick P, Clays E. Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy. *J Nurs Manag*. 2016;24(3):357-365. doi: 10.1111/jonm.12329
18. Laschinger HKS, Fida R. Linking nurses' Perceptions of Patient care Quality to Job Satisfaction. *JONA*. 2015;45(5):276-83. doi: 10.1097/NNA.000000000000198
19. Laschinger HKS, Borgogni L, Consiglio C, Read E. The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: a cross-sectional study. *Int J Nurs Stud*. 2015;52(6):1080-89. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2015.03.002
20. Regan S, Laschinger HKS, Wong CA. The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *J Nurs Manag*. 2016;24(1):54-61. doi: 10.1111/jonm.12288
21. Read EA, Laschinger HKS. The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental and job satisfaction over the first year of practice. *J Adv Nurs*. 2015;71(7):1611-23. doi: 10.1111/jan.12625
22. Wong CA, Laschinger HKS. Authentic Leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Adv Nurs*. 2013;69(4):947-59. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x
23. Wong CA, Giallonardo LM. Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *J Nurs Manag*[Internet]. 2013 [cited 2018 Sep 09];21(5):740-52. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jonm.12075>
24. Lishchinsky OS. Simulations in nursing practice: toward authentic leadership. *J Nurs Manag*. 2014;22(1):60-9. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01426.x
25. Bamford M, Wong CA, Laschinger H. The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *J Nurs Manag*. 2013;21(3):529-40. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x
26. Laschinger HKS, Wong CA, Grau AL. Authentic Leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *J Nurs Manag*. 2013;21(3):541-2. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x
27. Giallonardo LM, Wong CA, Iwasiw CL. Authentic Leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *J Nurs Manag* [Internet]. 2010 [cited 2018 Sep 09];18(8):993-1003. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
28. Walumbwa F, Avolio BJ, Luthans F, Wernsing TS, Peterson S. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *J Manag*. 2008;34(1):89-126. doi: 10.1177/0149206307308913
29. Keegal T. Poor performance: managing the first informal stages. *Primary Health Care* 2013; 23(4):32-39. doi: 10.7748/phc2013.05.23.4.31.e784
30. Walumbwa OF, Wang P, Wang H, Schaubroeck J, Avolio BJ. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quart* [Internet]. 2010 [cited 2018 Sep 10];21(5):901-14. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.07.015



31. Cervo CS, Mónico LSM, Santos NR, Hutz CS, Pais L. Authentic Leadership Questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. *Psicol: Reflex Crít.* 2016;29(40):1-11. doi: 10.1186/s41155-016-0046-4
  32. Choi HG, Hee AS. Influence of nurse Managers' Authentic Leadership on nurses' Organizational Commitment and job satisfaction: focused on the mediating effects of empowerment. *J Korean Acad Nurs.* 2016;46(1):100-8. doi: 10.4040/jkan.2016.46.1.100
  33. Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Liderança do Enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2011;19(3):1-8. doi: 10.1590/S0104-11692011000300026
  34. Cummings GG, MacGregor T, Davey M, Lee H, Wong CA, Lo E, Muise M, Stafford E. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *Int J Nurs Stud.* 2010;47(3):363-85. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006
  35. Malila N, Lunkka N, Suhonem. Authentic leadership in healthcare: a scoping review. *Leadership Health Serv.* 2017;31(1):129-46. doi: 10.1108/LHS-02-2017-0007
  36. Alilyyani B, Wong CA, Cummings, G. Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: a systematic review. *Int J Nurs Stud*[Internet]. 2018 [cited 2018 Sep 09];83:34-64. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29684833>
  37. Cunha MP, Rego A, Lopes MP. Comportamento Organizacional Positivo. *An Psicol* [Internet]. 2013 [cited 2018 Nov 10];31(4):313-28. Available from: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v31n4/v31n4a01.pdf>
-