

# Empoderamento estrutural dos enfermeiros no contexto brasileiro: Uma revisão integrativa

Structural empowerment of nurses in the brazilian context: An integrative review

Empoderamiento estructural de enfermeras en el contexto brasileño: Una revisión integrativa

## RESUMO

Objetivo: analisar a produção científica sobre o empoderamento estrutural dos enfermeiros na literatura brasileira no período de 2013 a 2020. Métodos: Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica nas bases BDNF, MEDLINE, LILACS, Portal de Periódico da CAPES e Google Acadêmico, de acordo com a estratégia PICOT. As buscas foram feitas em janeiro de 2021. Resultados: Identificaram-se 135 estudos, sendo que dois foram selecionados com base nos critérios de inclusão e exclusão da pesquisa. Duas categorias emergiram na análise dos dados: o uso do referencial teórico do empoderamento estrutural, e; o empoderamento estrutural e a gestão em enfermagem. Conclusão: Constatou-se que o empoderamento estrutural tem tido pouca visibilidade no Brasil, na área de Enfermagem. Os incipientes resultados encontrados se limitam ao uso do referencial teórico do empoderamento estrutural em pesquisas qualitativas.

**DESCRIPTORIOS:** Enfermagem; Empoderamento; Ambiente de Trabalho.

## ABSTRACT

Objective: to analyze the scientific production on the structural empowerment of nurses in the Brazilian literature from 2013 to 2020. Methods: This is a bibliographic review study in the BDNF, MEDLINE, LILACS, CAPES Periodical Portal and Google Scholar, according to the PICOT strategy. The searches were performed in January 2021. Results: 135 studies were identified, two of which were selected based on the inclusion and exclusion criteria of the research. Two categories emerged in the data analysis: the use of the theoretical framework of structural empowerment, and; structural empowerment and nursing management. Conclusion: It was found that structural empowerment has had little visibility in Brazil, in the area of Nursing. The incipient results found are limited to the use of the theoretical framework of structural empowerment in qualitative research.

**DESCRIPTORS:** Nursing; Empowerment; Working Environment.

## RESUMEN

Objetivo: analizar la producción científica sobre el empoderamiento estructural de los enfermeros en la literatura brasileña de 2013 a 2020. Métodos: Se trata de un estudio de revisión bibliográfica en el BDNF, MEDLINE, LILACS, Portal Periódico CAPES y Google Scholar, según la estrategia PICOT. Las búsquedas se realizaron en enero de 2021. Resultados: se identificaron 135 estudios, de los cuales dos fueron seleccionados en base a los criterios de inclusión y exclusión de la investigación. En el análisis de datos surgieron dos categorías: el uso del marco teórico del empoderamiento estructural, y; empoderamiento estructural y gestión de enfermería. Conclusión: Se constató que el empoderamiento estructural ha tenido poca visibilidad en Brasil, en el área de Enfermería. Los incipientes resultados encontrados se circunscriben al uso del marco teórico del empoderamiento estructural en la investigación cualitativa.

**DESCRIPTORIOS:** Enfermería; Empoderamiento; Ambiente de Trabajo.

RECEBIDO EM: 07/10/2022 APROVADO EM: 07/11/2022

### Felipe Ferreira Mendes da Silva

Enfermeiro. Secretaria de Saúde de Pinheiro/MA.  
ORCID: 0000-0003-2608-1585

### Luis Fernando Bogéa Pereira

Enfermeiro. Enfermeiro. Mestre em Enfermagem. Docente do Curso de Enfermagem da Universidade Federal do Maranhão, campus Pinheiro/MA.  
ORCID: 0000-0003-0968-7307

**Daniel Lemos Soares**

Enfermeiro. Mestre em Saúde do Adulto. Docente do Curso de Enfermagem da Universidade Federal do Maranhão, campus Pinheiro/MA.  
ORCID: 0000-0003-3138-2657

**Valéria Pacheco Dias**

Enfermeira. Mestra em Enfermagem. Docente da Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia.  
ORCID: 0000-0002-6079-1807

**Vanessa Moreira da Silva Soeiro**

Enfermeira. Doutora em Saúde Coletiva. Docente do Curso de Enfermagem da Universidade Federal do Maranhão, campus Pinheiro/MA.  
ORCID: 0000-0002-4299-1637

**Tamires Barradas Cavalcante**

Enfermeira. Doutora em Saúde Coletiva. Docente do Curso de Enfermagem da Universidade Federal do Maranhão, campus Pinheiro/MA.  
ORCID: 0000-0002-4063-533X

**Francisco Carlos Costa Magalhães**

Enfermeiro. Mestre em Ciências da Saúde. Docente do Curso de Enfermagem da Universidade Federal do Maranhão, campus Pinheiro/MA.  
ORCID: 0000-0002-9454-760X

**INTRODUÇÃO**

O empoderamento é um conceito novo e complexo, tendo suas raízes no movimento feminista e na ideologia da ação social presente em meados de 1950. A palavra empoderamento é derivada do inglês empowerment, sofrendo influência dos movimentos como o de auto ajuda nos anos 70 e da psicologia comunitária na década de 80. Durante os anos 90, recebeu o influxo de movimentos que objetivaram afirmar o direito à cidadania sobre a prática médica, a educação em saúde e o ambiente físico.<sup>1,2</sup> O empoderamento tem suporte fundamentado em três abordagens: abordagem psicológica, abordagem comunitária e abordagem estrutural. Dentre estas, a abordagem estrutural tem se destacado, como o fenômeno que correlaciona o ambiente organizacional com as condições de eficácia no trabalho.<sup>1,2</sup>

Na dimensão do empoderamento estrutural, Rosabeth Moss Kanter foi a primeira a desenvolver a teoria da referida abordagem durante a década de 1970. Segundo a teórica, as estruturas sociais das organizações de trabalho

influenciam as atitudes e comportamentos dos funcionários, que racionalmente, reagem às situações perante as quais são confrontados. As características do local de trabalho influenciam mais a atitude e os comportamentos dos funcionários que as próprias características pessoais, possibilitando que os profissionais sejam mais eficientes e demonstrem níveis mais altos de satisfação, pois recebem mais autonomia e mais responsabilidades para tomar decisões.<sup>3,4</sup>

Há quatro condições que possibilitam ao indivíduo o empoderamento estrutural: a informação, que se refere ao conhecimento subjetivos, valores políticas organizacionais, além do conhecimento técnico que viabiliza a eficácia no trabalho; acesso ao suporte, que se relaciona ao apoio dos colegas, seja esse emocional, social e técnico; acesso ao recurso, que se refere a ter materiais, suprimentos, dinheiro, tempo e equipamentos necessários que nos permitam atender objetivos organizacionais; acesso à oportunidade, que implica na capacidade que o profissional tem de se envolverem atividades além do seu escopo atual de prática, de forma a pro-

gredir dentro da organização.<sup>4,6</sup>

Quando trabalhadores têm acesso a essas estruturas, são altamente motivados e encontram significado em seu trabalho. Essa motivação lhes permite alcançar objetivos relacionados ao trabalho, além de promover o engajamento e capacitação de outras pessoas, refletindo uma maior eficácia organizacional.<sup>7</sup>

A teoria do empoderamento estrutural de Kanter<sup>3</sup> tem sido amplamente utilizada na enfermagem com importante determinação dos padrões de saúde e bem-estar em organizações de saúde com novas conformações.<sup>4</sup> Bawafaa, Wong Laschinger constataram que ambiente empoderador, influencia atitudes positivas no local de trabalho, sendo um fator determinante para o bom desempenho profissional, para a satisfação no trabalho e para uma performance positiva de liderança.<sup>8</sup>

De acordo com Armstrong Laschinger<sup>9</sup> o empoderamento estrutural na perspectiva da gestão em enfermagem, possibilita às organizações em saúde fornecerem aos enfermeiros acesso a altos níveis de conhecimento, possibilitando a eficácia no trabalho no que diz

respeito a segurança nos procedimentos, na tomada de decisão, nas relações interprofissionais e no atendimento ao paciente.<sup>4</sup> Boamah constatou fortes relações do empoderamento de enfermagem com a satisfação no trabalho, assegurando que essas relações proporcionam maior engajamento nas tarefas em detrimento de níveis elevado de estresse. Somado a isto, o empoderamento estrutural melhora as relações de trabalho entre a liderança e os enfermeiros, refletindo melhores interações no trabalho equipe<sup>5</sup>.

O empoderamento estrutural é medido pelo instrumento Conditions for Work Effectiveness Questionnaire-II (CWEQ-II), e foi originalmente desenvolvido por Laschinger, Finegan, Shamian e Wilk<sup>10</sup>, no Canadá, onde foi utilizado com 404 enfermeiras, permitindo avaliar as quatro principais escalas do empoderamento descritas por Kanter. No Brasil, o CWEQ-II, foi traduzido, adaptado e validado em 2013 por Bernadino e colaboradores<sup>2</sup> e foi utilizado para a realização de um estudo com 40 enfermeiras em dois hospitais de Curitiba, com um alfa Cronbach 0,86 para o primeiro hospital de 0,88 para o segundo, o que representa alta consistência interna das respostas, indicando que esse questionário pode ser utilizado no Brasil e é realmente capaz de medir variáveis. Após a validação, o instrumento foi nomeado de Condição de Eficácia no Trabalho-II (CET-II).<sup>2,11</sup>

Há escassez de estudos brasileiros que abordam o empoderamento estrutural, até o momento, a partir do instrumento desenvolvido por Laschinger, demonstrando a necessidade do desenvolvimento de pesquisas que avaliem o empoderamento estrutural dos enfermeiros nas instituições de saúde.<sup>12</sup>

Assim, percebendo esta lacuna, objetivou-se explorar o empoderamento estrutural do enfermeiro no contexto brasileiro, guiados pelo seguinte questionamento: como o empoderamento estrutural dos enfermeiros vem sendo abordado na literatura brasileira? Para

tanto, procedeu-se a uma revisão integrativa, com o objetivo de investigar e analisar a produção científica sobre o

**As características do local de trabalho influenciam mais a atitude e os comportamentos dos funcionários que as próprias características pessoais, possibilitando que os profissionais sejam mais eficientes e demonstrem níveis mais altos de satisfação, pois recebem mais autonomia e mais responsabilidades para tomar decisões.**

empoderamento estrutural dos enfermeiros em periódicos brasileiros, no período compreendido entre 2013 a 2020.

## MÉTODOS

Realizou-se uma revisão integrativa da literatura sobre o Empoderamento Estrutural na produção científica brasileira de enfermagem, entre o período de 2013 a 2020. Seguiram-se as seguintes etapas para sua construção: elaboração da pergunta norteadora, busca ou amostragem na literatura, coleta de dados, análise crítica dos estudos incluídos, discussão dos resultados e, por último, apresentação da revisão integrativa.<sup>13-14</sup>

Na primeira etapa, a questão da pesquisa foi elaborada com a aplicação da estratégia PICOT, que culminou em: como se apresenta o empoderamento estrutural nas pesquisas brasileiras de Enfermagem, no período de 2013 a 2020? A delimitação do ano inicial da pesquisa tem como base o ano de publicação do instrumento que mensura o empoderamento estrutural no contexto brasileiro.

Buscando maior abrangência na coleta de dados foram consultadas cinco bases de dados para a seleção das publicações: Literatura Latino-Americana em Ciências da Saúde (LILACS), Literatura Internacional em Ciências da Saúde (MEDLINE), Base de dados de Enfermagem (BDENF), Portal de Periódico da CAPES e Google Acadêmico. As buscas ocorreram em janeiro de 2021.

Na estratégia de pesquisa, foram utilizados os seguintes termos de acordo com os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): empoderamento e enfermagem. Acrescentou-se a estratégia da pesquisa o termo “estrutural”. Este foi incluído por sua complementaridade com o objeto do estudo. Para fazer cruzamento entre os termos, os operadores booleanos “AND” e “OR” foram empregados com a finalidade de obter o maior número de resultados possíveis, sensíveis à pesquisa. A estratégia final da pesquisa resultou em: “empoderamento OR empoderamento estrutural

AND enfermagem”.

Estabeleceram-se como critérios de inclusão: artigos publicados na íntegra em português, artigos brasileiros, artigos que abordassem o empoderamento segundo a teoria estrutural de Kanter, os artigos em periódicos, dissertações, teses, estudos inéditos, monografias e estudos em que a população seja composta por enfermeiros. Já os critérios de exclusão foram: artigos que não se relacionassem com o empoderamento do enfermeiro, a partir da teoria de Kanter; aqueles cuja a população não seja composta por enfermeiros, artigos duplicados, anais em eventos, artigos de revisão, artigos de opinião, livros, artigos históricos.

A qualidade dos diferentes estudos foi analisada por um instrumento validado por Ursi<sup>15</sup>, considerando os elementos: identificação do artigo original, características metodológicas do estudo, avaliação do rigor metodológico das intervenções mensuradas e dos resultados encontrados. Esses dados foram extraídos para uma base de dados no Excel 2011, onde constavam informações como: título do artigo, revista, autores/ano, objetivo, desenho metodológico.

Por se tratar de uma revisão integrativa feita com literatura disponível nas bases de dados, houve dispensa da aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, conforme Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

## RESULTADOS

Foram identificados 138 artigos, conforme detalhado na Tabela 1, sendo selecionados 11 artigos.

A análise do texto integral permitiu excluir nove artigos que não tinham relação com o empoderamento estrutural de Kanter e/ou não se encaixavam nos critérios da pesquisa. Dentre estes artigos excluídos, dois eram as validações transculturais do instrumento que permite avaliar o empoderamento estrutu-

Tabela 1. Resultados de acordo com a Base de Dados e o refinamento da pesquisa, Pinheiro, MA, Brasil, 2021.

Base de Dados	Resultados	Resultados após refinamento de assunto	Resultados após refinamento de idioma e ano de publicação
MEDLINE	21	21	3
BDEF	219	32	16
Periódico CAPES	559	124	50
LILACS	260	43	19
Google Acadêmico	50	50	50

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Tabela 2. Síntese dos artigos segundo o título, revista, autoria e ano, objetivo, desenho metodológico, Pinheiro, MA, Brasil, 2021.

Autores /Ano	Título do artigo	Revista	Objetivo	Desenho metodológico
Albini, 2013	Vivenciando o empoderamento do enfermeiro em um hospital de ensino na implementação de modelo gerencial.	Tese de Doutorado	O objetivo foi interpretar a vivência do processo de empoderamento pelos enfermeiros de um hospital de ensino na implementação de um modelo gerencial e desenvolver um modelo teórico desta vivência	Abordagem Qualitativa
Massumessi et al. 2014	O processo de liderança no gerenciamento do enfermeiro.	Revista Acreditada	O objetivo do estudo foi trazer os modelos teóricos de empoderamento estrutural e empoderamento psicológico, como ferramentas para auxiliar os enfermeiros a construir o seu próprio conhecimento sobre liderança.	Abordagem Qualitativa

Fonte: Elaboração própria, 2021.

ral na língua portuguesa do Brasil e de Portugal, sendo estes inaptos para essa revisão. Foi excluído ainda um artigo de revisão da literatura que apesar de abordar o empoderamento estrutural pela visão de Kanter e estar legível em língua portuguesa, o seu escopo de produção não foi no Brasil.

Apenas dois artigos<sup>16,17</sup> cumpriram todos os critérios propostos nesta revisão, abordando o empoderamento a partir da visão estrutural de Kanter. Os dados dos artigos estão apresentados na Tabela 2.

## DISCUSSÃO

Durante a análise dos artigos identificados, duas categorias emergiram: o uso do referencial teórico do empoderamento estrutural; o empoderamento e a gestão em enfermagem.

### O Empoderamento Estrutural dos Enfermeiros como referencial teórico no Brasil

Os artigos selecionados possuíam desenho metodológico qualitativo e os autores utilizavam os conceitos de Kanter<sup>3</sup> para fundamentar e discutir o trabalho do enfermeiro dentro de uma perspectiva gerencial e de liderança.

Esse achado diverge de outras pesquisas em que se evidenciou que predominância da abordagem quantitativa utilizando o instrumento CWEQ-II para avaliar o nível de empoderamento.<sup>12,18-19</sup>

Na revisão de Goedhart Oostveen<sup>18</sup>, que objetivou avaliar as relações diretas entre o empoderamento estrutural e a qualidade da assistência prestada aos pacientes, todos os 12 (100 %) artigos selecionados eram de abordagem quantitativa e utilizaram o instrumento CWEQ ou CWEQ-II, para avaliar o nível de empoderamento dos enfermeiros. Na revisão de Teixeira<sup>12</sup>, que buscou compreender a relação existente entre o empoderamento e a satisfação no trabalho, todos os artigos (n=22) eram de abordagem quantitativa e destes, 15 (68%) utilizaram a CWEQ-II. Spencer e McLaren<sup>19</sup> também contribuem afirmando que estudos do tipo quantitativo sobre o empoderamento estrutural predominam na literatura internacional, principalmente nos Estados Unidos e no Canadá.

Sobre isso, Albini<sup>17</sup> recomenda a realização de estudos com ambos os desenhos metodológicos e ainda enaltece a importância da realização de estudos quantitativos no Brasil, que evidenciem o nível de empoderamento dos enfermeiros, pois, estes podem fomentar subsídios para estratégias específicas voltadas às necessidades dessa categoria profissional.

Os resultados desta revisão podem ser preditivos da não utilidade e/ou o desconhecimento do instrumento que mede o empoderamento no Brasil, inclinando os estudos acerca do empoderamento estrutural a serem de abordagem teórica e qualitativa. Esta prerrogativa está de acordo com o que Bernardino<sup>2</sup> afirma ao realizar a validação do instrumento CWEQ-II para a versão brasileira. A pesquisadora conclui que, instrumentos que medem o empoderamento estrutural dos enfermeiros nas instituições de saúde não é uma prática comum no contexto nacional. Teixeira<sup>20</sup> também corrobora ao afirmar que estu-

dos sobre o empoderamento estrutural são importantes na língua portuguesa pela sua escassez. Dessa forma, ressalta-se não só a importância de estudos qualitativos, mas também quantitativos que, avaliem o nível de empoderamento estrutural dos enfermeiros no contexto brasileiro.

### O Empoderamento Estrutural na administração em Enfermagem

Os artigos que compõem essa revisão correlacionaram o empoderamento estrutural com a função gerencial/administrativa do enfermeiro. Enquanto um dos artigos utilizou a teoria do empoderamento estrutural de Kanter para auxiliar o conhecimento do enfermeiro sobre liderança, o outro estudo utilizou os mesmos conceitos teóricos para embasar o olhar do pesquisador no processo de mudança do modelo gerencial de um hospital de ensino. Nos dois casos, a administração em enfermagem foi o escopo de trabalho dos pesquisadores.

Esses dados coadunam com a revisão de Moura<sup>21</sup> sobre a liderança e a satisfação no trabalho, onde pelo menos 05 (33%) artigos analisados relacionaram a liderança com o empoderamento estrutural. Outros estudos também têm relacionado o empoderamento estrutural com a liderança em enfermagem<sup>4-9,11,19,22</sup> e apontam que enfermeiros líderes empoderados desempenham um papel vital dentro da instituição, pois estes podem tomar decisões em consonância com as suas competências e convicções, melhorando as condições de trabalho da equipe de enfermagem e a qualidade da assistência de enfermagem.

Estudo realizado no Canadá constatou que um ambiente empoderador é desencadeante de uma performance positiva de liderança.<sup>8</sup> Regan e Rodriguez também dão ênfase ao assunto, afirmando que altos níveis de empoderamento influenciam na percepção do enfermeiro quanto ao seu papel na instituição, além de fortalecer a satisfação e capacidade na execução das mais variadas responsabilidades da gestão.<sup>6</sup>

Ademais, identificou-se que um dos resultados dessa revisão utilizou a administração do enfermeiro no contexto hospitalar como locus de investigação.<sup>17</sup> Isso evidencia o que a literatura tem apontado sobre a prioridade que se dá à realização de estudos sobre o empoderamento estrutural no contexto hospitalar<sup>18,21-23</sup>. Sobre isso, Moura<sup>21</sup> argumenta que o enfermeiro que assume a condição de gestor no contexto hospitalar necessita de preparo para assumir esse papel, sendo isto uma condição básica para buscar transformações em sua prática diária, com vistas à qualidade de assistência prestada ao paciente. Esta prerrogativa fortalece, a importância de estudos sobre o empoderamento estrutural do enfermeiro gestor e líder no ambiente hospitalar, podendo resultar em oportunidades de reestruturação das condições de trabalho, trazendo ganhos para o enfermeiro, para a enfermagem, para o cliente e instituição.<sup>2,12,20</sup>

### CONCLUSÃO

Conclui-se que o empoderamento estrutural tem tido pouca visibilidade no Brasil, na área de Enfermagem, quando comparado a outros países, como Canadá, Estados Unidos da América, China e países da Europa. Apesar do instrumento que avalia a percepção do empoderamento estrutural dos enfermeiros estar validado para a versão brasileira desde 2013, ainda tem sido baixa a notabilidade do instrumento no cenário nacional.

Nesse sentido, há incipiência de estudos acerca do empoderamento estrutural no contexto brasileiro e os resultados encontrados nessas pesquisas limitam-se ao uso do referencial teórico do empoderamento estrutural em pesquisas qualitativas. É, portanto, um desafio aquilatar a percepção de empoderamento do enfermeiro e discernir quais os seus principais fatores contributivos, de forma a otimizar a prática.

## REFERÊNCIAS

1. Baptista PCF. Empowerment e satisfação no trabalho: um estudo exploratório realizado com enfermeiros da região do Algarve. [Mestrado em Gestão em Saúde]. Algarve (Portugal). Universidade do Algarve; 2016.
2. Bernardino E. et al. Transcultural adaptation and validation of the Conditions of Work Effectiveness - Questionnaire-II instrument. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 2013;21(5):1112-1118.
3. Kanter RM. Homens e mulheres da corporação. Nova York: livros básicos. 1977.
4. Neves N, Ribeiro O. Perception of nurses' Empowerment in healthcare organization settings. *Millenium*, 2016;2(1):179-190.
5. Boamah SA et al. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*. 2018;66(2):180-189.
6. Regan LC, Rodriguez L. Nurse empowerment from a middle-management perspective: nurse managers' and assistant nurse managers' workplace empowerment views. *The Permanente Journal*. 2011;15(1):e101-e107.
7. Cho J, Laschinger HKS, Wong C. Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses. *Nursing Leadership*. 2006;19(3):43-60.
8. Bawafaa E, Wong CA, Laschinger H. The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*. 2015;20(7):610-622.
9. Armstrong KJ, Laschinger HKS. Structural empowerment, Magnet Hospital Characteristics, and Patient safety Culture. *J. Nurs Care Qual*. 2006; 21(2):124-132.
10. Laschinger HKS, Finegan J, Shamian J, Wilk P. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*. 2001;31(5):260-272.
11. Bernadino E, Sousa SM, Aued GK, Peres AM, Almeida ML. Empoderamento o enfermeiro na perspectiva da gestão em enfermagem. In: Associação Brasileira de Enfermagem; Vale EG, Peruzzo AS, Felli VEA, organizadoras. PROENF Programa de Atualização em Enfermagem: Gestão: Ciclo 6. Porto Alegre: Artmed Panamericana; 2017. p.101-23.
12. Teixeira AC, Barbieri-Figueiredo MC. Empoderamento e satisfação profissional em Enfermagem: uma revisão integrativa, em consonância com a Teoria Estrutural. *Revista de Enfermagem Referência*. 2015;(6):151-160.
13. 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): 758-764.
14. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*. 2010;8(1):102-106.
15. Ursi ES. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. [Mestrado em Enfermagem]. São Paulo (Brasil): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. 2005.
16. Mussumeci PA, Aguiar BGC, Klippel CCS, Pereira GL, Piroomba PCP, Jesus DM. O processo de liderança no gerenciamento do enfermeiro. *Revista Acreditação*. 2014;4(8):66-74
17. Albin L. Vivenciando o empoderamento do enfermeiro em um hospital de ensino na implementação de modelo gerencial. [Doutorado em Enfermagem]. Curitiba (Brasil): Universidade Federal do Paraná; 2013.
18. Goedhart N, Oostveen CJV, Vermeulen H. The effect of structural empowerment of nurses on quality outcomes in hospitals: a scoping review. *Journal of Nursing Management*. 2017; 25(3):194-206.
19. Spencer C, McLaren S. Empowerment in nurse leader groups in middle management: a quantitative comparative investigation. *Journal of clinical nursing*. 2017;26(1-2):266-279.
20. Teixeira AC, Nogueira MAA, Alves PJP. Empoderamento estrutural em enfermagem: tradução, adaptação e validação do Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II. *Revista de Enfermagem Referência*. 2016;4(10):39-47.
21. Moura AA, Bernades A, Balsanelli AP, Zanetti ACB, Gabriel CS. Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. *Acta Paul Enferm*. 2017;30(4):442-450.
22. Ribeiro A, Americo LA, Schawalm MT, Cereta LB, Feltrin JO, Santos R. Autonomia do Enfermeiro atuante na área hospitalar. *J Nurs Health*. 2011;1(2):248-254.
23. Bish M, Kenny A, Nay R. Perceptions of structural empowerment: nurse leaders in rural health services. *Journal of Nursing Management*. 2014;22(1):29-37.