

Rita Ferreira da Silva Loureiro

Influência dos Estilos de Liderança no *Burnout* dos Enfermeiros:
uma Revisão Integrativa

Universidade Fernando Pessoa/Escola Superior de Saúde

Porto, 2021

Rita Ferreira da Silva Loureiro

Influência dos Estilos de Liderança no *Burnout* dos Enfermeiros:
uma Revisão Integrativa

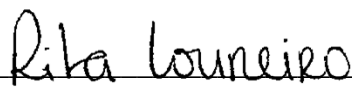
Universidade Fernando Pessoa/Escola Superior de Saúde

Porto, 2021

Rita Ferreira da Silva Loureiro

Influência dos Estilos de Liderança no *Burnout* dos Enfermeiros:
uma Revisão Integrativa

Eu, abaixo-assinado, atesto a originalidade deste trabalho



(Rita Ferreira da Silva Loureiro)

Projeto de Graduação apresentado à Universidade
Fernando Pessoa como parte dos requisitos para
obtenção do grau de licenciado em Enfermagem.

RESUMO

A síndrome de *burnout* surge em resposta ao *stress* emocional progressivo, derivado da percepção contínua da não satisfação de necessidades e expectativas, perante as quais a pessoa não encontra estratégias para ultrapassar (Sousa *et al.*, 2018). O Enfermeiro é, diariamente, exposto a diferentes fatores que contribuem para o desenvolvimento de *burnout* como carga de trabalho, convivência com o sofrimento e a morte, falta de autonomia, conflitos e má relação entre profissionais, pouco reconhecimento, entre outros (Vidotti *et al.*, 2018). Os Enfermeiros Gestores têm impacto no ambiente organizacional e através do estilo de liderança podem influenciar o *burnout* nos enfermeiros (Nobre *et al.*, 2019). Existem vários estilos de liderança: transformacional, transacional, autêntica, *laissez-faire*, autocrático, situacional e carismática.

Os objetivos do estudo são conhecer a influência dos estilos de liderança do Enfermeiro Gestor no *burnout* dos Enfermeiros e identificar qual o estilo de liderança que contribui para a prevenção/minimização dos níveis de *burnout* nos enfermeiros.

Assim, realizou-se uma revisão integrativa da literatura com pesquisa bibliográfica nas bases de dados *ScienceDirect*, *Web of Science*, *MEDLINE* via *PubMed* e *CINAHL*. Recorreu-se aos descritores: *Leadership*, *Burnout* e *Nurses* e, aos seguintes limitadores: estudos publicados nos últimos 5 anos, em texto integral, com acesso gratuito e nos idiomas português, espanhol e inglês. Foram encontrados 3532 estudos, tendo sido incluídos apenas 7 estudos, por responderem aos objetivos do estudo e aos critérios de inclusão.

Concluiu-se que, os estilos de liderança utilizados pelos Enfermeiros Gestores influenciam o *burnout* nos enfermeiros. A liderança transformacional foi o estilo que demonstrou mais resultados positivos e que pode ser utilizado tanto na diminuição dos níveis, como na prevenção do desenvolvimento desta síndrome.

Palavras-chave: Liderança, *Burnout*, Enfermeiros Gestores, Enfermeiros.

SUMMARY

Burnout syndrome arises in response to progressive emotional stress, derived from the continuous perception of non-satisfaction of needs and expectations (Sousa *et al.*, 2018). Nurses are daily exposed to different factors that contribute to the development of burnout such as workload, coexistence with suffering and death, lack of autonomy, conflicts and poor relationship between professionals, little recognition, among others (Vidotti *et al.*, 2018). Nurse Managers have an impact on the organizational environment and through the leadership style they can influence the development of burnout in nurses (Nobre *et al.*, 2019). There are several leadership styles: transformational, transactional, authentic, laissez-faire, autocratic, situational and charismatic.

The objectives of this study are to understand the influence of the nurse manager's leadership styles on nurse's burnout and to identify which style contributes to the prevention/minimization of burnout levels in nurses.

An integrative literature review was carried out with bibliography research in the databases ScienceDirect, Web of Science, MEDLINE (via PubMed) and CINAHL. The descriptors used were: Leadership, Burnout and Nurses and, the following limitations: articles published in the last 5 years, in free full text and in Portuguese, Spanish and English. A total of 3532 articles were found and only 7 articles were included, as they meet the objectives of the study and the inclusion criteria.

It was concluded that the leadership styles used by Manager Nurses influence the development of burnout in nurses. Transformational leadership was the style that showed the most positive results and that can be used both to decrease levels and to prevent the development of this syndrome.

Keywords: Leadership, Burnout, Nurses Managers, Nurses.

AGRADECIMENTOS

Aproveito este momento para agradecer a todos os que, dentro das suas possibilidades, contribuíram neste meu percurso. Foi certamente uma jornada rica em aprendizagens que determinarão o meu futuro.

Começo por agradecer à Professora Doutora Andreia Lima que se demonstrou sempre disponível a ajudar e pelos seus contributos na realização deste estudo.

Agradeço à minha Família por terem tornado tudo isto possível e incentivado, sempre, a dar o meu melhor. Obrigada pelo apoio, carinho e orgulho que têm em mim.

Agradeço a todos os professores, funcionários, enfermeiros, assistentes operacionais e colegas de turma.

E, por último, agradeço também à Universidade Fernando Pessoa por ter proporcionado todas as experiências ao longo destes 4 anos e encaminhado brilhantes profissionais para nos ensinar e acompanhar.

Muito obrigada a todos!

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUÇÃO.....	1
I. FASE CONCEPTUAL	3
1.1 Conceitos	3
i. Do papel de Enfermeiro ao papel de Enfermeiro Gestor	3
ii. Liderança	5
iii. Síndrome de <i>Burnout</i>	7
iv. <i>Burnout</i> e a qualidade de vida dos Enfermeiros.....	8
1.2. Estado da Arte.....	10
1.3 Problemática	15
II. FASE METODOLÓGICA	16
2.1 Tipo de Estudo	16
2.2 Objetivos	17
2.3 Questão de Investigação	18
2.4 Recolha e Tratamento de Dados	18
III. FASE EMPÍRICA	22
3.1 Resultados	22
3.2 Discussão	31
CONCLUSÃO.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 – Fluxograma do processo de seleção dos estudos	21

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1 – Formulação da questão de investigação segundo o método PICO.....	18
Tabela 2 – Estratégia da pesquisa por bases de dados e respetivos resultados	19
Tabela 3 – Apresentação dos estudos.....	22
Tabela 4 – Apresentação dos estudos segundo o nível de evidência	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 - Distribuição numérica dos estudos segundo o país de origem	27
Gráfico 2 – Distribuição numérica dos estudos segundo o ano de publicação	27
Gráfico 3 – Distribuição numérica dos estudos segundo o tipo de estudo.....	28
Gráfico 4 – Distribuição numérica dos estudos segundo os estilos de liderança	29

Lista de Siglas

CLE – Curso de Licenciatura em Enfermagem

JBI – *Joanna Briggs Institute*

OE – Ordem dos Enfermeiros

OMS – Organização Mundial da Saúde

WHO – *World Health Organization*

INTRODUÇÃO

O presente estudo de investigação é realizado no âmbito da unidade curricular de Projeto de Graduação, enquadrada no segundo semestre do 4ºano do Curso de Licenciatura em Enfermagem (CLE) da Escola Superior de Saúde – Fernando Pessoa, no ano letivo 2020/2021.

O tema escolhido incide no estudo dos estilos de liderança utilizados pelos Enfermeiros Gestores e a sua influência no *burnout* dos elementos da equipa de enfermagem. Para tal, foi desenvolvido um estudo de revisão integrativa da literatura intitulado “Influência dos Estilos de Liderança no *Burnout* dos Enfermeiros: uma Revisão Integrativa”.

A motivação pessoal para a escolha do tema decorre do facto de a aluna ter vivenciado diferentes métodos de trabalho, por parte dos Enfermeiros Gestores, durante os ensinamentos clínicos e, pretender, compreender a influência dos mesmos na equipa de Enfermeiros. A motivação académica prende-se com a procura do desenvolvimento de competências na investigação, mais concretamente na investigação que poderá contribuir para que a estudante seja dotada de capacidades na procura da melhor evidência disponível. Este constitui ainda um método de avaliação da unidade curricular supracitada.

Os Enfermeiros Gestores são fundamentais na promoção de um ambiente profissional saudável. Têm um papel importante na união dos enfermeiros e no trabalho em equipa, são preponderantes no estabelecimento de padrões de confiança, de suporte e na criação de meios de trabalho salubres e eficientes (Wei *et al.*, 2020).

O presente estudo tem como objetivos conhecer a influência dos estilos de liderança do Enfermeiro Gestor no *burnout* dos Enfermeiros e identificar qual o estilo de liderança que contribui para a prevenção/minimização dos sintomas de *burnout* nos enfermeiros. Assim, pretende-se mapear a bibliografia científica existente sobre a temática de modo a concluir a importância da adaptação do método de liderança por parte dos Enfermeiros Gestores e os seus contributos na prevenção do *burnout* nos enfermeiros.

Uma vez encontrado o tema e os objetivos do estudo, optou-se pela realização de uma revisão integrativa da literatura. Este método permite sintetizar o conhecimento e incorporar os resultados de estudos significativos relacionados com a temática (Sousa *et al.*, 2017). Perante o exposto, formulou-se, assim, a seguinte questão de investigação: “Será que os estilos de liderança utilizados pelos Enfermeiros Gestores influenciam o *burnout* dos Enfermeiros?”. A pesquisa seguiu o método de *Joanna Briggs Institute* (JBI) e foi realizada nas bases de dados *ScienceDirect*, *Web of Science*, *MEDLINE* (via *PubMed*) e *CINAHL*, foram encontrados 3532 estudos, destes 46 em duplicado. Recorreu-se a uma pesquisa de documentos em texto integral, de acesso gratuito, publicados nos últimos 5 anos e, nos idiomas: português, inglês e espanhol.

Os resultados deste estudo comprovam que os estilos de liderança, utilizados pelos Enfermeiros Gestores, exercem influência no *burnout* dos enfermeiros. O estilo mais abordado na literatura, como eficaz na prevenção e diminuição dos níveis de *burnout*, foi o estilo de liderança transformacional.

O presente estudo encontra-se estruturado em três capítulos. A fase conceptual diz respeito à definição dos principais conceitos utilizados, fazendo-se alusão ao estado da arte, sendo igualmente evidenciado a problemática em estudo. A fase Metodológica revela o desenho do estudo, o qual compreende o tipo de estudo, a amostra, a recolha e tratamento de dados. De seguida surge a fase empírica, onde são apresentados os resultados e a discussão dos mesmos.

I. FASE CONCEPTUAL

A fase conceptual envolve a pesquisa bibliográfica e definição de conceitos pertinentes que sustentam a investigação de forma, a fornecer uma conceção clara e organizada do objeto do estudo (Reis, 2018). São identificados e descritos os principais conceitos sobre a temática, apresentado o estado da arte sobre a mesma e exposto a problemática em estudo.

1.1 Conceitos

No presente estudo os conceitos utilizados são: Enfermeiro Gestor, Liderança e *Burnout*. A definição destes conceitos proporciona uma fundamentação lógica e estruturada para a interpretação da informação que será reunida no processo da investigação (Reis, 2018).

i. Do papel de Enfermeiro ao papel de Enfermeiro Gestor

O Regulamento do Exercício Profissional dos Enfermeiros estabelece que:

O “Enfermeiro é o profissional habilitado com um curso de enfermagem legalmente reconhecido a quem foi atribuído um título profissional que lhe reconhece uma competência científica, técnica e humana para a prestação de cuidados de enfermagem gerais aos indivíduos, família, grupos e comunidade, aos níveis de prevenção primária, secundária e terciária” (Ordem dos Enfermeiros – OE, 2015a, p. 99).

O mesmo documento descreve que os enfermeiros contribuem, no exercício da sua atividade na área da gestão, investigação, docência, formação e assessoria, para a melhoria e evolução da prestação dos cuidados de enfermagem (OE, 2015a). O exercício de funções de gestão por enfermeiros constitui uma componente efetiva para a obtenção de ganhos em saúde pois, é determinante para garantir a qualidade e a segurança do exercício profissional (Diário da República, 2018).

Segundo o Regulamento da Competência Acrescida Avançada em Gestão (Regulamento nº 76/2018), o Enfermeiro Gestor é:

“... o enfermeiro que detém um conhecimento concreto e um pensamento sistematizado. (...) É o responsável, em primeira linha, pela defesa da segurança e qualidade dos cuidados de enfermagem e o promotor do desenvolvimento profissional dos enfermeiros; (...) assume uma atitude ética e de responsabilidade social, centrada no cidadão e na obtenção de resultados em saúde; ...” (OE, 2018, p. 3478).

No âmbito do exercício profissional de enfermagem, o processo de gestão divide-se em três níveis de gestão: Nível operacional, que se refere à gestão de um serviço e /ou unidade assistencial; Nível tático ou intermédio, referente à gestão aplicada a um conjunto de serviços, unidades ou departamentos; e, Nível estratégico ou institucional, que se refere ao nível mais alto de gestão nas organizações (Diário da República, 2018).

Os gestores operacionais na profissão de enfermagem desempenham a função de gestão nas unidades de saúde, onde se operacionalizam a maioria das decisões sobre os processos de saúde/doença dos utentes (Potra, 2015).

O Enfermeiro Gestor tem a responsabilidade de gerir o serviço ou unidade de cuidados, identificar as necessidades de recursos humanos no mesmo e, conhecer o plano de ação e objetivos programados, de forma a direcionar a sua intervenção no sentido de potenciar as unidades funcionais a atingir as suas metas (OE, 2015b).

É decisivo para o funcionamento eficaz da organização e motivador da equipa que lidera. A sua influência nos resultados das organizações, não depende do seu peso hierárquico, mas sim da implementação de estratégias motivacionais e de liderança (Fradique & Mendes, 2013). O seu papel engloba a criação de um ambiente de confiança de forma a estabelecer relações interprofissionais saudáveis e positivas no desempenho da profissão (Fradique & Mendes, 2013).

ii. Liderança

A liderança é descrita, por vários autores, como uma competência inata, no entanto, esta pode, também, ser desenvolvida. É um processo de influência intencional sobre os seguidores com vista a atingir objetivos comuns a ambos e alinhados com as ambições da instituição que representam (Neves & Sanna, 2016). São características e qualidades de um bom líder: ter visão, habilidades de comunicação, tomada de decisão, planeamento, capacidade de resolução de problemas, estabilidade emocional e bom relacionamento com os seus pares (Carrara *et al.*, 2018). Para além do desenvolvimento destas competências, é fundamental apresentar conhecimento sobre o processo de liderança, visto que o desempenho e a eficiência do enfermeiro gestor dependem, de forma geral, das suas habilidades comunicacionais, do conhecimento sobre os estilos de gestão e liderança e, do clima organizacional (Carrara *et al.*, 2018).

A prática de liderança é retratada por diferentes autores que propõem vários estilos e a sua aplicação tem subjacente alguns fatores como a experiência dos elementos da equipa, a dimensão da mesma e as competências de cada um. Pode ainda depender de um conjunto de características relativas ao líder (Fraga, 2018). Lewin e um grupo de investigadores foram os pioneiros quando, na década de 30, definem três estilos de liderança – autocrático, *laissez-faire* e democrático (Gandolfi & Stone, 2017).

- a) Autocrático ou autoritário – caracterizado pela centralização da autoridade e do poder de decisão inteiramente no líder. Assume uma atitude dominadora e espera submissão da sua equipa. O principal benefício da utilização deste estilo é que as decisões são tomadas rapidamente, no entanto, os elementos da equipa podem sentir-se desmotivados por não participarem no processo e pela falta de reconhecimento (Rodrigues, 2016). Recorre a uma comunicação agressiva aquando do diálogo com os colaboradores.
- b) *Laissez-faire* ou liberal – neste estilo, o poder de decisão é delegado nos colaboradores e o líder participa apenas quando solicitado (Rodrigues, 2016), utilizando uma comunicação passiva com os mesmos. O líder permite aos

subordinados a definição dos seus próprios objetivos, assim como resolver os seus próprios problemas (Kaleem, Asad & Khan, 2016).

- c) Democrático ou participativo – é caracterizado pela autonomia que os elementos da equipa possuem e o livre-arbítrio nas suas ações. O líder encontra-se integrado na equipa, incluindo os elementos no processo de decisão. Assume um papel de orientação e apoio, apresentando sugestões para os problemas encontrados com o recurso de uma comunicação assertiva (Fraga, 2018).

Ao longo dos anos, novas investigações aprofundaram e inovaram o ramo da liderança, introduzindo novos estilos e perspetivas na área. Os mais abordados, atualmente, são os estilos introduzidos por Bass, na década de 80 – transformacional e transacional; o estilo de liderança aprofundado por Weber na década de 90 – carismática e, mais recentemente, em 2008, proposto por Avolio – a liderança autêntica.

- d) Transformacional – caracterizado pela capacidade do líder em envolver os membros da equipa no processo de decisão e nos objetivos da organização, através do estabelecimento de uma relação de confiança (Couto, 2017).
- e) Transacional – neste estilo, os colaboradores seguem as indicações do líder e executam as tarefas na perspetiva de receberem algo em retorno (Ribeiro *et al.*, 2016).
- f) Carismática – este estilo de liderança, recorre ao estabelecimento de uma relação forte entre persuasão e apelo emocional (Cavalcanti, 2017). Estes líderes gerem entusiasmo e empatia que, articulado com uma visão apelativa, procuram convencer que as suas estratégias são viáveis e eficazes (Cavalcanti, 2017).
- g) Autêntico – é caracterizado pelo estabelecimento de relações genuínas, recíprocas, entre colaboradores-líder, promovendo um clima laboral positivo e transparente (Pires, 2017).

Em enfermagem, a liderança é uma competência extremamente importante pois, o enfermeiro gestor tem que ter a capacidade de influenciar a sua equipa de forma, a realizar

cuidados de enfermagem que atendam as expectativas dos utentes e familiares (Balsanelli, David & Ferrari, 2018). Os mesmos autores concluem que, cada vez mais, a liderança em enfermagem tem sido relacionada com a satisfação dos utentes com o cuidado oferecido, com a segurança do utente, ambiente de trabalho e com a satisfação com o emprego por parte dos elementos da equipa de enfermagem (Balsanelli, David & Ferrari, 2018).

iii. Síndrome de *Burnout*

A síndrome de *Burnout* surge em resposta ao *stress* emocional progressivo, derivado da perceção contínua da não satisfação de necessidades e expectativas, perante as quais a pessoa não encontra estratégias para ultrapassar (Sousa *et al.*, 2018). O termo começou a ser descrito nos anos 70, associado ao estudo dos sentimentos de desânimo, apatia e despersonalização relacionado com o trabalho (Cândido & Souza, 2016). A evidência demonstra que as profissões que possuem algum tipo de contacto interpessoal, estão mais expostas e propensas a desenvolver este fenómeno (Marôco *et al.*, 2016).

O *Burnout* é referido em português como síndrome de esgotamento profissional, caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização no trabalho (Meira, Botas & Mendes, 2017). Em 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS), anunciou a inclusão do *Burnout* na Classificação Internacional de Doenças como um fenómeno associado ao contexto ocupacional, com entrada em vigor a partir de 2022 (World Health Organization, 2019). Assim, é entendido como um processo psicológico que provoca na pessoa excessivo desânimo, reduzindo, assim, a sua motivação para a realização de tarefas relacionadas com o trabalho (Almeida, 2019).

Refere-se a um processo multifatorial com repercussões individuais, sociais e organizacionais (Nobre *et al.*, 2019). O Enfermeiro é, diariamente, exposto a diferentes fatores que contribuem para o desenvolvimento de *burnout* como carga de trabalho, convivência com o sofrimento e a morte, falta de autonomia, conflitos e má relação entre profissionais, pouco reconhecimento, entre outros (Vidotti *et al.*, 2018). Estes são exemplos de fatores que contribuem para a sobrecarga física, cognitiva e emocional do

Enfermeiro. A bibliografia existente alerta para a necessidade de detecção precoce das variáveis associadas ao trabalho de enfermagem uma vez ser uma das profissões com maior incidência de *Burnout* (Nobre *et al.*, 2019).

Tem uma evolução progressiva e pode manifestar-se a quatro níveis. Ao nível físico quando a pessoa sente fadiga constante, mialgias, distúrbios do sono e cefaleias; Ao nível mental quando manifesta falta de atenção, alterações de memória, labilidade emocional e desânimo; Ao nível comportamental quando começa a ser negligente no trabalho, maior irritabilidade, perda de iniciativa e predisposição para originar conflitos; E, ao nível defensivo quando procura o isolamento, sentimento de impotência e ironia (Menezes *et al.*, 2017). Estas manifestações na profissão de Enfermagem conduzem à diminuição da resposta produtiva, desempenho e motivação, que influenciam diretamente a satisfação laboral culminado, por vezes, no abandono definitivo da profissão (Coelho, 2017).

Quando o enfermeiro gestor através do seu método de liderança não consegue proporcionar um ambiente de trabalho estável e motivador, pode contribuir para o desenvolvimento do *burnout* profissional. Um simples exemplo como, quando se realizam alterações constantes sem comunicar corretamente os motivos aos elementos da equipa disciplinar pode gerar insegurança nos mesmos e conseqüentemente, originar tensão e falta de confiança no ambiente laboral (Fonseca, 2018). Os sentimentos de insatisfação e tensão na vida profissional podem ser transportados para o plano pessoal e afetar, inclusive, o seu bem-estar, as relações sociais, a vida familiar e a qualidade de vida.

iv. *Burnout* e a qualidade de vida dos Enfermeiros

A síndrome de *burnout*, como mencionado anteriormente, é responsável pelo desenvolvimento de várias manifestações clínicas, entre elas, irritabilidade, alterações no humor, exaustão física e psicológica que, provoca repercussões negativas na qualidade de vida dos enfermeiros (Nascimento, 2020).

Qualidade de vida é um conceito subjetivo pois depende da percepção da pessoa sobre a sua condição de vida, cultura, valores, os seus objetivos, expectativas e preocupações (Cruz, Collet & Nóbrega, 2018). Assim, um ambiente laboral propício ao desenvolvimento de *burnout* em que, o enfermeiro não consiga atingir os seus objetivos e/ou responder às suas necessidades pessoais, contribuiu para a diminuição da sua qualidade de vida (Ramos *et al.*, 2019).

Apesar de não ser o objeto do estudo, seria interessante relacionar estes dois conceitos em futuras investigações.

1.2. Estado da Arte

A gestão das organizações de saúde tem-se demonstrado um constante desafio por existirem fatores sociais, políticos e económicos que instigam o processo de mudança (Freitas, 2018). Estas variáveis aliadas a exigências relacionadas com a qualidade nomeadamente, no desempenho profissional e nos cuidados a serem prestados, determinam a importância do papel do Enfermeiro Gestor como líder e gestor da equipa de enfermagem (Melo *et al.*, 2017). Este revela-se fundamental na orientação e condução da equipa, no caminho da missão e objetivos da organização como também, determinante na avaliação das necessidades de todos os envolvidos de forma, a garantir a satisfação da comunidade que os procura (Freitas, 2018).

Os pilares da gestão em enfermagem surgem com a valorização da profissão e afirmação da mesma no seio das organizações hospitalares, impulsionadas pelos ideais da teórica Florence Nightingale (Melo *et al.*, 2017). Desde essa altura, este conceito tem vindo a evoluir e a ser reconhecido por várias teóricas de enfermagem como Callista Roy (1989) e Afaf Meleis (1991), por exemplo, que, preconizam a competência do enfermeiro gestor no favorecer da cultura organizacional centrada no cuidado do utente (Coelho, 2017). Evidenciam a pertinência desta função que tem vindo a exercer, cada vez mais, um papel marcado nos cuidados de saúde.

Em Portugal, a carreira de enfermagem em gestão dos recursos humanos e eficiência dos serviços surge em 1981, com o decreto-lei nº305/81 de 12 de novembro, em que se estabelece a função de enfermeiro especialista no exercício de funções de chefia. De entre as funções relacionadas com a prestação de cuidados, este fica responsável por gerir a unidade; orientar, supervisionar e avaliar os elementos da equipa de enfermagem; organizar e avaliar ações de formação em serviço; e, realizar estudos no âmbito da gestão dos cuidados de enfermagem e dos serviços de saúde (Diário da República, 1981). Este conceito tem vindo a evoluir ao longo dos anos, até que a 27 de maio de 2019 surge um novo documento – Decreto-lei nº71/2019 – que, entre outros objetivos, une as categorias de enfermeiro chefe e de enfermeiro supervisor e formaliza a categoria de enfermeiro gestor, atribuindo-lhe mais competências para além das da categoria de enfermeiro

generalista e de enfermeiro especialista. Fica responsável pelo planeamento, organização, direção e avaliação dos cuidados de enfermagem (Diário da República, 2019). O enfermeiro gestor, através da sua prática, procura promover os cuidados centrados na pessoa e na continuidade dos mesmos, assim como garantir a disponibilidade e qualidade dos serviços e cuidados de forma, a satisfazer as necessidades dos utentes e a sustentabilidade do serviço.

Para garantir a qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento sustentável da unidade de saúde é determinante que os profissionais estejam comprometidos com os objetivos organizacionais (Freitas, 2018). O mesmo autor refere ainda que, para tal, é necessário o envolvimento da equipa, uma visão autocrática do trabalho, preocupação com a qualidade dos serviços e com a satisfação dos utentes. Sem descorar a necessidade de existir um ambiente de trabalho adequado, produtivo e em que os profissionais estejam também satisfeitos de forma a permitir a evolução do serviço (Freitas, 2018). Assim, o enfermeiro gestor deve relacionar as expectativas organizacionais com os objetivos e desempenho dos profissionais, através do desenvolvimento de competências e implementação de estratégias que permitam o seu atingimento (Costa *et al.*, 2016).

Determinadas competências dos enfermeiros gestores permitem atingir níveis de produtividade e qualidade excelentes que, simultaneamente, promovem a satisfação e evolução dos elementos da equipa de enfermagem. Para os autores Freitas (2018) e Costa *et al.* (2016), devem reunir várias competências, nomeadamente, na área da investigação onde podem incluir os estilos de liderança, a comunicação, o comprometimento, a responsabilidade social e o empreendedorismo que são as classificadas como mais importantes. Estes reforçam ainda que, o desenvolvimento destas contribui não só para a sua própria qualificação profissional como também, o desenvolvimento do conhecimento na área da enfermagem e para a melhoria no desempenho e clima organizacional.

Sendo o foco do presente estudo a liderança, pretende-se aferir a influência desta competência na equipa de enfermeiros.

A liderança varia consoante o enfermeiro gestor, uma vez que esta representa a forma como o líder interpreta o seu papel na unidade e a forma como este, coordena a sua equipa em direção aos objetivos estabelecidos e à satisfação dos utentes (Coelho, 2017).

A satisfação dos utentes é um dos principais objetivos das organizações de saúde, uma vez que reflete a qualidade do atendimento e dos cuidados que oferecem. Estudos atuais indicam que a Enfermagem tem influência nos indicadores de satisfação dos utentes, nomeadamente, a relação utente-enfermeiro (Margrave & Salinas, 2019). Por sua vez, esta está fortemente associada ao grau de satisfação dos enfermeiros no ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho é um conceito complexo, individualista e subjetivo que, se refere a um conjunto de sentimentos e forma de estar perante a profissão (Cruz, 2018). Cada vez mais, a satisfação dos profissionais tem sido alvo de investigação devido ao impacto negativo que pode ter na saúde física e mental dos mesmos, assim como na qualidade de vida destes profissionais com repercussões importantes nos locais de trabalho e na sua produtividade (Bernardino, 2018).

Na literatura, encontram-se inúmeros fatores com impacto na satisfação profissional dos enfermeiros, como: fatores demográficos (género, idade, estado civil); fatores laborais (vencimento, recursos limitados, carga de trabalho, tipo de horário); e, fatores relacionais (comunicação, conflitos entre colegas, estilo de chefia); entre outros (Cruz, 2018). É fundamental o enfermeiro gestor apresentar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que lhe proporcione a capacidade de identificar e dar resposta aos problemas encontrados (Camelo, Rocha & Chaves, 2016). Reconhecendo as preocupações dos elementos da equipa e envolvendo-os na resolução estratégica dos problemas de forma, a estabelecer uma relação transparente e de confiança entre Enfermeiro Gestor-Enfermeiro (Rosa, Schlak & Rushton, 2020).

Quando estes desafios não são ultrapassados, podem ter um impacto negativo na satisfação do profissional de enfermagem provocando sobrecarga, stress, diminuição da criatividade, estabelecimento de relações não saudáveis, menor produtividade (Nursalam *et al.*, 2018), angústia e ansiedade que provocam absentismo, mudanças de emprego, abandono de tarefas e problemas de saúde (Nobre *et al.*, 2019). Impulsionando o aparecimento de *burnout*.

Segundo a World Health Organization (WHO) (2019), *burnout* é uma síndrome que resulta do stress crónico no local de trabalho que não foi gerido com sucesso. Reforçam ainda que, se traduz na sensação de esgotamento físico e mental, sentimentos de

negativismo relacionados com o trabalho e redução na eficácia profissional. Na profissão de enfermagem, o *burnout* pode resultar em maior incidência de erros, falta de comunicação, diminuição da qualidade e segurança nos cuidados (Rosa, Schlak & Rushton, 2020). A literatura demonstra que em Portugal um em cada cinco enfermeiros trabalha em situação de exaustão e dois terços trabalha com um nível de stress muito elevado (OE, 2019). E que, são os profissionais mais jovens que apresentam maiores níveis de *burnout* quando comparados com colegas com mais tempo de profissão (Marôco *et al.*, 2016). De acordo com Marôco *et al.* (2016), no seu estudo, atribuem esta razão ao facto de os enfermeiros mais jovens terem menos experiência profissional e, por isso, ainda não terem tido tempo para formular estratégias de *coping* efetivas para lidar com o stress laboral e, conseqüentemente, se mostrarem mais vulneráveis ao desenvolvimento de *burnout*.

Nobre *et al.* (2019), através da sua investigação, encontram três níveis de intervenções preventivas eficazes que podem ser instituídas pelo enfermeiro gestor. Estas intervenções preventivas resultam de estratégias aos vários níveis: individual, organizacional e a sua interseção. As estratégias individuais, ou seja, com foco no profissional de forma a ajudá-lo a gerir as emoções face a situações de stress, passam, por exemplo, por uma escuta ativa dos seus problemas e proporcionar acompanhamento psicológico. Por sua vez, as estratégias organizacionais aplicadas ao ambiente de trabalho concretizam-se através da discussão sobre a carga de trabalho, as condições salariais e, por exemplo, incluir nos exames periódicos a avaliação da saúde mental relacionada com o trabalho. E, por último, estratégias combinadas que relacionam o contexto ocupacional com o indivíduo. Sendo exemplo, a promoção de suporte emocional entre os colegas de trabalho em sessões de união de equipa.

Destaca-se que os enfermeiros gestores têm impacto no ambiente organizacional, através do desenvolvimento efetivo da liderança, com o estabelecimento de um ambiente de apoio profissional e suporte supervisionado. A evidência demonstra que, o estilo de liderança adotado pelo enfermeiro gestor no ambiente de trabalho, tem repercussões na equipa. Que tanto pode ser, a criação de um ambiente de trabalho harmonioso com abertura para existir comunicação franca e seja possível, identificar e responder às

necessidades dos enfermeiros, como também, a inexistência destas condições e consequentemente, o estabelecimento de *burnout* nestes profissionais e desagregação da equipa (Moura *et al.*, 2017).

É importante que o enfermeiro gestor conheça as perceções dos enfermeiros sobre as condições de trabalho, os níveis de stress a que os profissionais estão sujeitos e identificar rapidamente as situações de *burnout* na equipa.

1.3 Problemática

A problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que o investigador adota para responder à pergunta de partida e que será respondida nas fases seguintes do estudo (Correia & Mesquita, 2014).

O papel do Enfermeiro Gestor é encontrado em todas as unidades de saúde em que a sua função engloba a orientação dos elementos da equipa disciplinar, identificar e direccionar os recursos de forma a garantir a qualidade dos cuidados prestados e, a satisfação dos utentes. O seu método de trabalho influencia diretamente o ambiente entre os elementos da equipa e o estado emocional de cada um, podendo ter repercussões na prestação de cuidados e na qualidade de vida do enfermeiro.

Frequentemente, não é dada importância a esta problemática que demonstra ter um real impacto na componente profissional e bem-estar de cada um dos enfermeiros, assim como na qualidade dos cuidados que os mesmos prestam. A motivação pessoal para a escolha desta temática decorre do facto da aluna ter observado, ao longo da sua experiência académica, o impacto do papel do enfermeiro gestor na unidade de saúde. E também, uma vez se tratar de uma temática do interesse da aluna, esta investigação permite a aquisição de competências relacionadas com a liderança e a importância da mesma aquando da intervenção junto da equipa de enfermagem.

A realização deste estudo engloba a análise de diferentes estudos científicos relacionados com a temática, com os objetivos de conhecer a influência dos estilos de liderança do Enfermeiro Gestor no *burnout* dos Enfermeiros e identificar qual o estilo de liderança que contribui para a prevenção/minimização dos sintomas de *burnout* nos enfermeiros. E, proporcionar resultados qualitativos para futuros estudos de investigação.

II. FASE METODOLÓGICA

A fase metodológica consiste na apresentação do desenho da investigação, em que se especifica o tipo de estudo desenvolvido, os objetivos do mesmo, a questão de investigação e a descrição do instrumento de recolha e tratamento de dados (Reis, 2018).

2.1 Tipo de Estudo

De forma a responder à problemática encontrada, verificou-se a pertinência de desenvolver um estudo de revisão bibliográfica. Optou-se por realizar esta metodologia, uma vez que a mesma permite efetuar uma síntese sobre a evidência disponível e refletir sobre as temáticas exploradas. A revisão bibliográfica sistemática, de acordo com Botelho, Cunha & Macedo (2011), é realizada em sete espaços distintos, sendo eles: a formulação da pergunta; a localização dos estudos; a avaliação crítica dos mesmos; a colheita de dados; a análise e apresentação dos dados; a interpretação dos mesmos; aprimoramento e atualização da revisão. Botelho, Cunha & Macedo (2011) salientam que o método de revisão integrativa pode ser incluído nas pesquisas realizadas nas mais diversas áreas do saber, para além das áreas da saúde e da educação. Segundo o mesmo autor, este método permite a sistematização do conhecimento científico, aproximando o investigador da problemática, que o mesmo deseja investigar, e desta forma traçar uma perspetiva sobre a produção científica e conhecer a evolução da temática ao longo do tempo, através da visualização de novas oportunidades de pesquisa.

Assim, em suma, esta permite identificar, selecionar, sintetizar e avaliar estudos de investigação que respondam aos critérios de inclusão pré-especificados para responder à questão de investigação (Knoll *et al.*, 2017). A elaboração de estudos de revisão bibliográfica são importantes, uma vez que a partir da síntese e da estruturação conceptual realizada, permite expandir o conhecimento dos leitores sobre a temática e fornecer contributos para futuros estudos de investigação (Reis, 2018).

O presente estudo trata-se, então, de uma revisão integrativa que procurou avaliar a evidência disponível de uma forma rigorosa, com o objetivo de obter a fundamentação necessária para a temática em estudo. Este método de pesquisa tem vindo a ser muito utilizado nos últimos anos, sobretudo na área de enfermagem, uma vez que esta possibilita aos enfermeiros basear a qualidade dos seus cuidados na melhor evidência disponível (Sousa, *et al.*, 2018).

Este estudo seguiu as etapas sugeridas pelo *JBI* (Peters *et al.*, 2015). De acordo com os mesmos autores, estas etapas preconizam-se através: da formulação da questão para a realização da revisão integrativa da literatura; especificações dos métodos utilizados para a seleção dos estudos; dos procedimentos utilizados para a extração dos dados; da análise e avaliação dos estudos a incluir na revisão integrativa; e, por último, a extração dos dados e a apresentação da síntese do conhecimento produzido pelo estudo.

2.2 Objetivos

A definição dos objetivos permite limitar o que se pretende estudar e direcionar a pesquisa nas diferentes bases de dados de forma, a incluir estudos específicos e relacionados com a temática na investigação (Souza, *et al.* 2017).

Os objetivos do estudo são conhecer a influência dos estilos de liderança do Enfermeiro Gestor no *burnout* dos Enfermeiros e identificar qual o estilo de liderança que contribui para a prevenção/minimização dos sintomas de *burnout* nos enfermeiros.

Assim, pretende-se mapear a bibliografia científica existente sobre a temática de modo a concluir a importância da adaptação do método de liderança por parte dos Enfermeiros Gestores e os seus contributos na prevenção do *burnout* nos enfermeiros.

2.3 Questão de Investigação

A elaboração da questão de investigação deve cumprir um conjunto de requisitos para, ser possível, exprimir de forma clara, precisa e objetiva aquilo que se pretende estudar (Haro *et al.*, 2016). A definição dos objetivos permitiu a elaboração da questão de investigação, com recurso ao método PICO. Este método permite identificar os termos de estratégia de procura e, por isso, cada elemento deve ser claro e preciso, caso contrário, pode comprometer o resultado da pesquisa (Latorraca *et al.*, 2019). Assim, a estratégia para a construção da questão de investigação do presente estudo encontra-se na tabela 1.

Tabela 1 – Formulação da questão de investigação segundo o método PICO

Método PICO	
P (População)	Enfermeiros
I (Intervenção)	Influência dos estilos de liderança
C (Comparação)	Comparação entre os estilos de liderança
O (Resultado)	<i>Burnout</i> nos Enfermeiros

Fonte: Elaborado para o presente estudo.

Uma questão bem articulada permite definir o âmbito da revisão e facilitar uma pesquisa eficaz de modo a localizar evidência pertinente (Apóstolo, 2017). Perante o exposto surge, a seguinte questão de investigação: “Será que os estilos de liderança utilizados pelos Enfermeiros Gestores influenciam o *burnout* nos enfermeiros?”.

2.4 Recolha e Tratamento de Dados

A fase seguinte englobou a realização de pesquisas em diferentes bases de dados que permitissem encontrar estudos que respondessem à questão de investigação e

incorporassem os critérios de inclusão. Definiu-se os descritores: *Leadership*, *Burnout* e *Nurses*. Através destes, construiu-se uma frase booleana adequada a cada base de dados, conforme tabela 2. A pesquisa foi realizada nas bases de dados *ScienceDirect*, *Web of Science*, *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE)* via *PubMed* e *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL)*, durante o mês de abril de 2021. Recorreu-se aos seguintes limitadores: estudos publicados nos últimos 5 anos, em texto integral e no idioma português, espanhol e inglês.

Tabela 2 – Estratégia da pesquisa por bases de dados e respectivos resultados

Base de dados: Science Direct Filters: last 5 years Resultados: 29 Estratégia de pesquisa (19 de abril de 2021) Title, abstract and keywords: (leadership) AND (burnout) AND (nurses)
Base de dados: Web of Science Filters: last 5 years, English, Portuguese, Spanish Resultados: 28 Estratégia de pesquisa (19 de abril de 2021) (TI = (Leadership AND Burnout AND Nurses)) OR (AB = (Leadership AND Burnout AND Nurses))
Base de dados: Medline (via Pubmed) Filters: full text, last 5 years, English, Portuguese, Spanish Resultados: 1328 Estratégia de pesquisa (19 de abril de 2021) (Leadership [Mesh Term] OR Leadership [Title] OR Leadership [Abstract]) AND (Burnout [Mesh Term] OR Burnout [Title] OR Burnout [Abstract]) AND (Nurses [Mesh Term] OR Nurses [Title] OR Nurses [Abstract])
Base de dados: CINAHL Filters: full text, last 5 years, English, Portuguese, Spanish, exclude Medline Resultados: 2144 Estratégia de pesquisa (19 de abril de 2021) (Leadership [MH Term] OR Leadership [Title] OR Leadership [Abstract]) AND (Burnout [MH Term] OR Burnout [Title] OR Burnout [Abstract]) AND (Nurses [MH Term] OR Nurses [Title] OR Nurses [Abstract])

Fonte: Elaborado para o presente estudo.

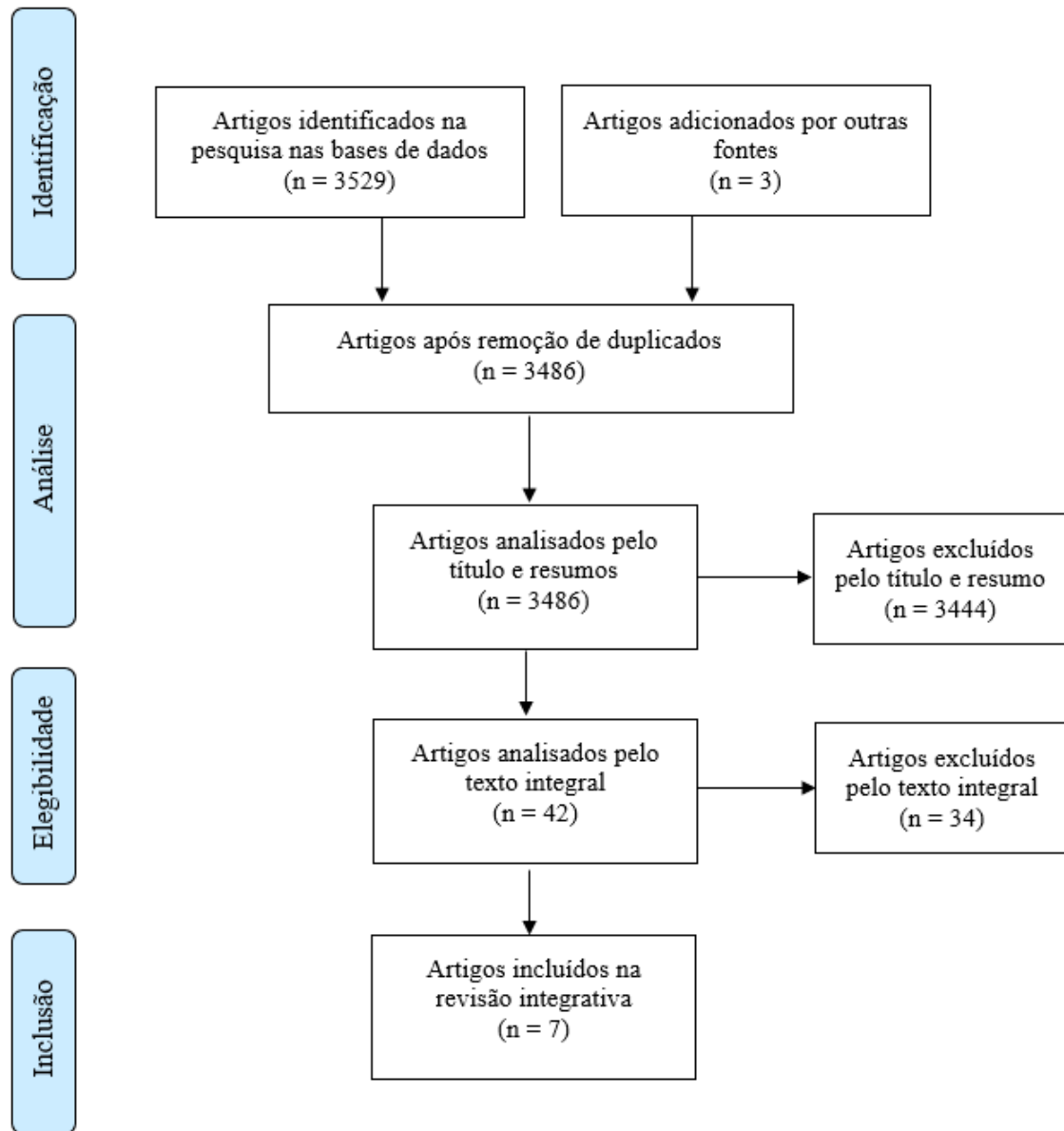
Os critérios de inclusão foram: estudos que relacionassem os estilos de liderança, utilizados pelos Enfermeiros Gestores, com o *burnout* dos enfermeiros, publicados nos últimos 5 anos, nos idiomas inglês, português e espanhol. Os critérios de exclusão foram todos os estudos que não respondiam à questão de investigação.

A relevância dos estudos para a revisão foi analisada por dois revisores independentes, que recorreram à leitura do título e resumo. Os estudos completos foram mais tarde recuperados, sendo que estes reuniam os critérios de inclusão previamente estabelecidos. Os dois revisores analisaram os estudos em texto completo com o objetivo de verificar se os mesmos reuniam tais critérios. Foi então desenvolvido um instrumento para a extração dos dados.

O processo de pesquisa e identificação dos estudos seguiu as etapas identificadas na Figura 1. Este permite que o leitor compreenda claramente como os estudos foram identificados e selecionados para incluir na revisão (Apóstolo, 2017).

Tal como apresentado na Figura 1, a pesquisa identificou 3532 estudos potencialmente relevantes. De entre estes, 46 foram excluídos por serem duplicados. De entre os restantes 3486 estudos, 3444 foram excluídos após leitura do título e resumo e 34 estudos foram excluídos por não cumprirem os critérios de inclusão após leitura do texto integral. Depois desta seleção, foram incluídos nesta revisão 7 estudos.

Figura 1 – Fluxograma do processo de seleção dos estudos



Fonte: Adaptado Prisma Flow Diagram (2009)

O passo seguinte envolveu a análise dos principais resultados dos estudos incluídos retirando-se, assim, as conclusões pertinentes sobre a temática em estudo. Optou-se pela apresentação dos resultados em forma de tabelas e gráficos para facilitar a sua leitura.

III. FASE EMPÍRICA

A fase empírica de um estudo de investigação envolve a apresentação e tratamento dos dados analisados, interpretação dos resultados obtidos e resposta à questão de investigação (Reis, 2018).

De seguida, serão apresentados os resultados e interpretação dos mesmos.

3.1 Resultados

As pesquisas realizadas nas bases de dados *ScienceDirect*, *Web of Science*, *MEDLINE* via *PubMed* e *CINAHL* permitiram a inclusão de sete estudos no presente trabalho. A etapa seguinte envolveu a construção da tabela 3 para representar a análise detalhada realizada a cada um dos estudos selecionados. Para essa descrição apresenta-se: o código do estudo, os autores, o título, o país, o ano, o tipo de estudo, o grau de evidência, os objetivos e os principais resultados obtidos.

Tabela 3 – Apresentação dos estudos

Código do estudo	Estudo 1
Autores	Lewis & Cunningham
Título	Linking nurse leadership and work characteristics to nurse burnout and engagement
País, ano	Estados Unidos da América, 2016
Tipo de estudo	Estudo Observacional Transversal
Grau de evidência	Nível IV
Objetivos	Relacionar a utilização de uma liderança transformacional no burnout dos enfermeiros.

Resultados	A utilização de uma liderança transformacional associada a outros fatores relacionados com o trabalho como carga de trabalho controlada, recompensas, comunidade, justiça e valores, é importante na prevenção de burnout nos enfermeiros.
Código do estudo	Estudo 2
Autores	Lee, Chiang & Kuo
Título	Relationship between authentic leadership and nurse's intent to leave: The mediating role of work environment and burnout
País, ano	China, 2017
Tipo de estudo	Estudo Observacional Transversal
Grau de evidência	Nível IV
Objetivos	Explorar os efeitos do ambiente de trabalho e do burnout e, a sua relação com a liderança autêntica e a intenção de desistir da profissão.
Resultados	O ambiente de trabalho e a presença de burnout são influenciados pela liderança autêntica e, por sua vez, na intenção de desistir da profissão. Os Enfermeiros Gestores que utilizam a liderança autêntica criam um ambiente de trabalho positivo que diminui o aparecimento de burnout.
Código do estudo	Estudo 3
Autores	Cummings <i>et al.</i>
Título	Leadership Styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review
País, ano	Canadá, 2018
Tipo de estudo	Revisão Sistemática da Literatura
Grau de evidência	Nível I

Objetivos	Analisar a relação entre os vários estilos de liderança com os seus resultados na equipa de enfermagem e no ambiente de trabalho.
Resultados	No âmbito do estudo do burnout, concluíram que os estilos de liderança autêntica, transaccional e transformacional são as que mais contribuem para o aumento dos níveis de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para a diminuição da exaustão emocional e do stress. E que, pelo contrário, a liderança laissez-faire contribui para a diminuição dos níveis de satisfação no trabalho. Rematam afirmando que, apenas a liderança transformacional, está também associada à diminuição direta do burnout nos enfermeiros.
Código do estudo	Estudo 4
Autores	Wu <i>et al.</i>
Título	Positive spiritual climate supports transformational leadership as means to reduce nursing burnout and intent to leave
País, ano	China, 2020
Grau de evidência	Nível IV
Tipo de estudo	Estudo Observacional Transversal
Objetivos	Explorar a relação entre liderança transformacional e o ambiente profissional e, analisar o impacto na exaustão emocional dos enfermeiros.
Resultados	Quando aplicada a liderança transformacional verifica-se uma diminuição no burnout dos enfermeiros.
Código do estudo	Estudo 5
Autores	Wei <i>et al.</i>
Título	The impact of nurse leadership styles on nurse burnout: a systematic literature review

País, ano	Estados Unidos da América, 2020
Tipo de estudo	Revisão Sistemática da Literatura
Grau de evidência	Nível I
Objetivos	Avaliar o impacto dos estilos de liderança no burnout dos enfermeiros.
Resultados	O burnout dos enfermeiros é um problema global e a liderança apresenta um papel significativo na sua diminuição. De entre os estilos estudados, o estilo transformacional e o autêntico apresentam um papel efetivo na redução da incidência de burnout nos enfermeiros, porque promovem um ambiente profissional saudável.
Código do estudo	Estudo 6
Autores	Dall’Ora <i>et al.</i>
Título	Burnout in nursing: a theoretical review
País, ano	Reino Unido, 2020
Tipo de estudo	Revisão Sistemática da Literatura
Grau de evidência	Nível I
Objetivos	Identificar estudos que analisem o burnout nomeadamente, os fatores associados ao burnout dos enfermeiros.
Resultados	Concluíram que ter apoio do Enfermeiro Gestor, liderança positiva e trabalho em equipa, pode proteger os enfermeiros do burnout. A liderança autêntica tem impacto positivo no burnout, diminuindo os seus valores. A liderança laissez-faire tem impacto negativo no burnout, potenciando o seu aparecimento. E a liderança transformacional apresenta, também, um impacto positivo, contribuindo para níveis baixos de burnout.
Código do estudo	Estudo 7
Autores	Alrobai

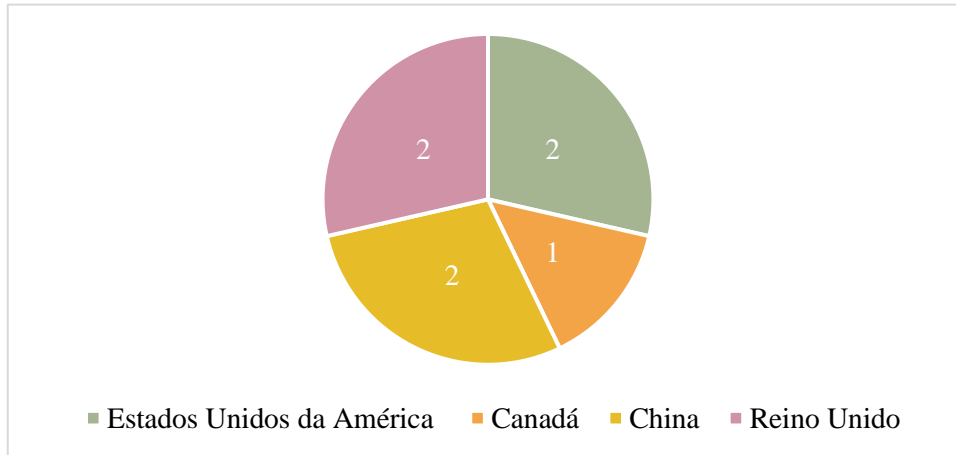
Título	The impact of nurse leaders/managers leadership style on job satisfaction and burnout among qualified nurses: a systematic review
País, ano	Reino Unido, 2020
Tipo de estudo	Revisão Sistemática da Literatura
Grau de evidência	Nível I
Objetivos	Determinar o estilo de liderança, utilizado pelos Enfermeiros gestores, mais eficaz no aumento da satisfação no trabalho e diminuição/prevenção de burnout nos enfermeiros.
Resultados	Avaliaram o impacto dos estilos laissez-faire, transformacional, transacional, situacional e autocrático. Concluíram que o estilo de liderança transformacional é o mais eficaz na prevenção e diminuição dos níveis de burnout nos enfermeiros.

Fonte: Elaborado para o presente estudo.

Após o término da análise detalhada de cada artigo, foi possível efetuar a síntese dos principais resultados, os quais contribuem para a realização do próximo passo deste trabalho de investigação.

No que respeita ao país de origem dos estudos selecionados, estes foram publicados: dois nos Estados Unidos da América, dois na China, um no Canadá e dois no Reino Unido, conforme apresentado no gráfico 1.

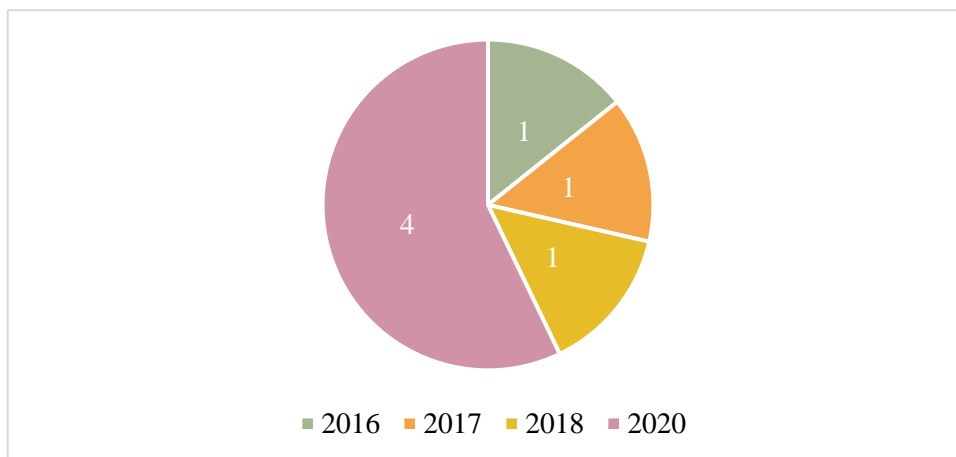
Gráfico 1 - Distribuição numérica dos estudos segundo o país de origem



Fonte: Elaborado para o presente estudo.

Ao analisar a distribuição numérica dos estudos segundo o ano de publicação verifica-se que o período temporal é compreendido entre 2016 e 2020. A maioria dos estudos foi publicado no ano 2020, tal como se pode constatar no gráfico 2.

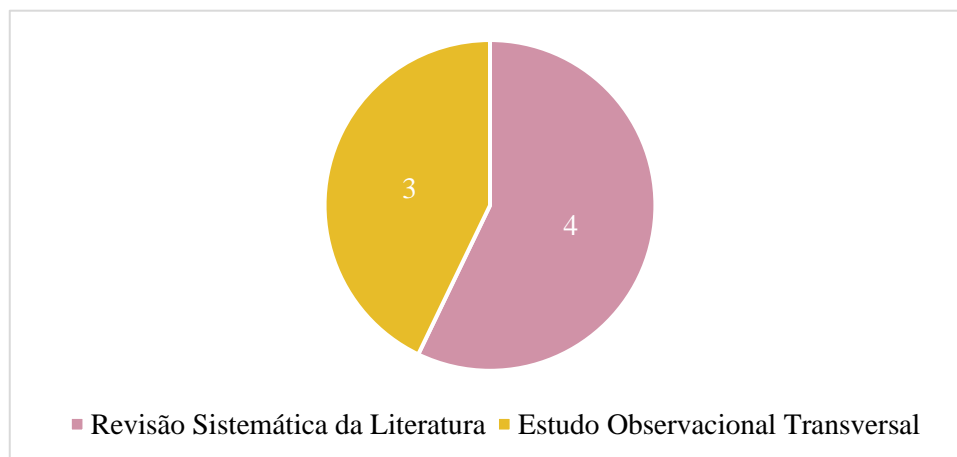
Gráfico 2 – Distribuição numérica dos estudos segundo o ano de publicação



Fonte: Elaborado para o presente estudo.

No que respeita ao tipo de estudo, estes são: quatro estudos de revisão sistemática da literatura e três estudos observacionais transversais, como se pode constatar no gráfico 3.

Gráfico 3 – Distribuição numérica dos estudos segundo o tipo de estudo



Fonte: Elaborado para o presente estudo.

Para a construção da tabela 4, que descreve os níveis de evidência científica dos estudos selecionados, tal como já foi referido, recorreu-se à utilização da metodologia desenvolvida pelo JBI. Da análise dos resultados, compreende-se que o nível de evidência científica dos estudos incide, na maioria, no nível I, com quatro estudos, sendo que três estudos são do nível de evidência IV.

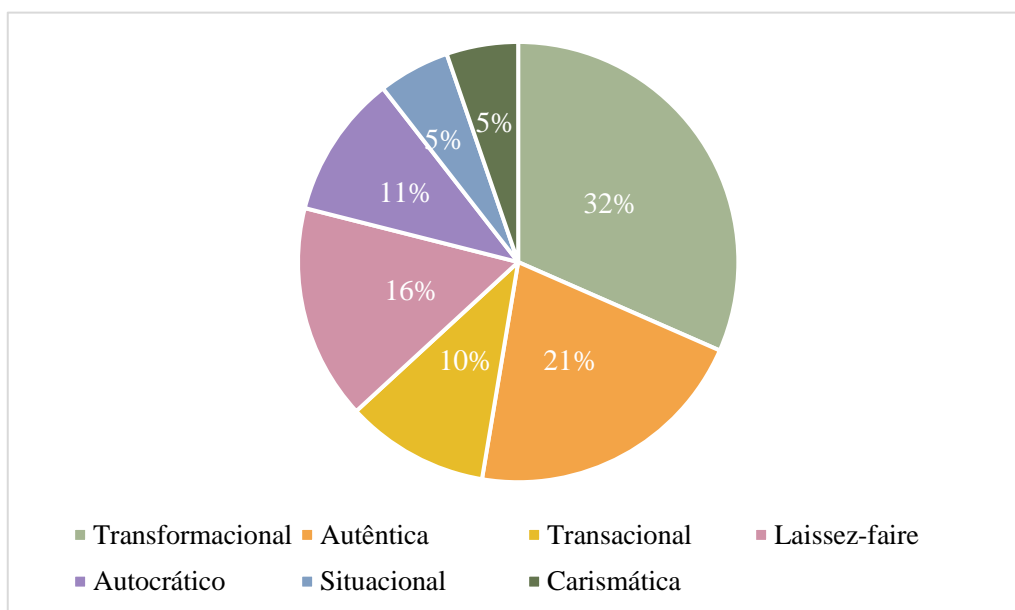
Tabela 4 – Apresentação dos estudos segundo o nível de evidência

Código do Estudo	Autores (ano)	Nível de Evidência	Nº de artigos/ participantes
1	Lewis & Cunningham (2016)	IV	120 Enfermeiros
2	Lee, Chiang & Kuo (2017)	IV	946 Enfermeiros
3	Cummings <i>et al.</i> (2018)	I	129 Artigos
4	Wu <i>et al.</i> (2020)	IV	391 Enfermeiros
5	Wei <i>et al.</i> (2020)	I	18 Artigos
6	Dall’Ora <i>et al.</i> (2020)	I	91 Artigos
7	Alrobai (2020)	I	9 Artigos

Fonte: Elaborado para o presente estudo.

Os estudos incluídos na amostra abordam os seguintes estilos de liderança: transformacional, transacional, autêntica, laissez-faire, autocrático, situacional e carismática. Através da análise do gráfico 4, compreende-se que o estilo de liderança mais abordado nos estudos da amostra foi o estilo transformacional com 32%.

Gráfico 4 – Distribuição numérica dos estudos segundo os estilos de liderança



Fonte: Elaborado para o presente estudo.

De seguida, serão apresentadas as principais conclusões dos estudos.

Lewis & Cunningham (2016), concluíram que a utilização de uma liderança transformacional está associada a níveis baixos de *burnout* nos enfermeiros. No entanto, refletem que esta ligação pode ser condicionada por características do ambiente de trabalho como as recompensas e a justiça. Os Enfermeiros Gestores exercem influência na forma como a equipa de enfermagem percebe o ambiente de trabalho. Assim, este é responsável por diversas características organizacionais que têm impacto direto na percepção do *burnout* pelos enfermeiros. Este estudo demonstra que a liderança transformacional é responsável por proporcionar ambientes de trabalho favoráveis e motivadores para os enfermeiros, limitando o estabelecimento de *burnout*.

Para Lee, Chiang & Kuo (2019), a relação entre os Enfermeiros Gestores e a equipa de enfermagem é fundamental, porque promove um ambiente profissional saudável e influencia a intenção de permanecer na profissão. Os resultados demonstram que a liderança autêntica influencia positivamente a saúde mental dos enfermeiros, diminuindo a exaustão emocional e, por sua vez, o *burnout*.

Cummings *et al.* (2018) iniciam o seu estudo com a afirmação de que a liderança é uma componente crítica na construção de ambientes de trabalho de qualidade. Conduziram uma análise de diferentes estilos de liderança – transacional, laissez-faire, autêntico, carismática, autocrático e transformacional. Pela análise, relativamente à satisfação no trabalho, a liderança transacional e transformacional foram associadas ao aumento da mesma e, pelo contrário, a liderança laissez-faire foi associada a uma menor satisfação no trabalho; em relação à satisfação com a liderança do Enfermeiro Gestor, os estilos de liderança autêntica e transformacional foram associados a níveis mais elevados de satisfação, ao contrário dos estilos transacional e laissez-faire que, foram associados a níveis de satisfação menores. Assim, pela interpretação destes dados, concluíram que o estilo de liderança transformacional e o autêntico são os que têm um impacto mais significativo na diminuição da tensão e stress laboral dos enfermeiros, em parte, devido ao ambiente saudável que lhes é proporcionado através da utilização destes estilos. Realçam ainda que o estilo transformacional apresenta uma associação direta na diminuição do *burnout* nos enfermeiros.

A amostra de Wu *et al.* (2020), de 391 enfermeiros, demonstrou que cerca de 23% apresentava exaustão emocional, sugestivo de que, frequentemente, se sentiam “*burned out*”. O estudo da relação entre o *burnout* e a liderança transformacional comprovou a associação entre ambas e a aplicação deste estilo pode reduzir o *burnout* nos enfermeiros e aumentar, significativamente, a satisfação no trabalho.

Wei, *et al.* (2020), no seu estudo, concluem que tanto a liderança transformacional como a liderança autêntica diminuem o *burnout*. Referem que ambos os estilos apresentam uma capacidade eficaz na motivação dos enfermeiros, potenciam a participação dos mesmos e aumentam a sua satisfação no trabalho, estabelecendo ambientes preventivos de *burnout*.

No estudo de Dall’Ora *et al.* (2020), foram analisados os estilos de liderança autêntico, laissez-faire e transformacional. O estilo de liderança autêntica prevê um aumento do empoderamento e níveis baixos de exaustão emocional, que estão associados à diminuição do *burnout*. O estilo laissez-faire, por sua vez, aumenta a exaustão emocional e afeta negativamente o atingimento de objetivos pessoais, potenciando o *burnout*. Por último, o estilo de liderança transformacional protege contra a exaustão emocional e promove o sentimento de objetivo cumprido, no entanto, não protege contra a despersonalização. Como prevê ambientes de trabalho positivos, referem que diminui os níveis de *burnout*. Assim, realçam a liderança autêntica e a liderança transformacional como impulsionadoras de ambientes de trabalho saudáveis e, conseqüentemente, limitadoras do aparecimento de *burnout* nos enfermeiros.

Alrobai (2020) inclui no seu estudo os estilos de liderança laissez-faire, transformacional, transacional, situacional e autocrático. Constatam que os estilos laissez-faire, situacional e autocrático revelam níveis baixos de satisfação laboral e que instigam o *burnout* nos enfermeiros. Enquanto que, os estilos de liderança transformacional e transacional, são potenciadores da satisfação no trabalho dos enfermeiros e encontram-se relacionados com a diminuição do *burnout*. No entanto, quando comparados, o estilo transformacional revela uma taxa de redução maior nos níveis de *burnout* em relação ao estilo de liderança transacional.

3.2 Discussão

A síndrome de *burnout*, cada vez mais, tem sido reconhecida como um problema de saúde pública pelo que, a preocupação com o bem-estar do trabalhador tornou-se algo importante no seio das organizações. A profissão de enfermagem encontra-se exposta a diversos fatores de risco que a torna vulnerável ao desenvolvimento de *burnout*. Num estudo epidemiológico realizado em Portugal por Marôco *et al.* (2016), numa amostra de 1262 enfermeiros, cerca de 50% apresentou níveis de *burnout* elevados. De entre os

vários fatores possíveis, o estudo do impacto dos estilos de liderança no estabelecimento do *burnout* deve ser considerado, na tentativa de melhorar a qualidade de vida dos enfermeiros, assim como a qualidade dos serviços que prestam.

A literatura indica que o estilo de liderança utilizado pelo Enfermeiro Gestor é um dos aspetos que influencia os níveis de *burnout* e satisfação no trabalho dos enfermeiros (Alrobai, 2020). No entanto, o estudo quantitativo, descritivo-correlacional, levado a cabo por Coelho (2017) contraria, em parte, esta afirmação pois, segundo os seus resultados não existe correlação direta entre a relação Enfermeiro Gestor-Enfermeiro e a existência de *burnout*. Assim, com o presente estudo pretende-se compreender esta relação e de que forma os diferentes estilos de liderança influenciam o desenvolvimento desta síndrome.

Lewis & Cunningham (2016) referem que o *burnout* e a motivação com o trabalho entre os enfermeiros pode estar associado a características relacionadas com o ambiente de trabalho logo, conseqüentemente, através da sua deteção, estas podem também, contribuir na prevenção do desenvolvimento dos mesmos. Os Enfermeiros Gestores desempenham um papel importante na deteção destes fatores e na criação de ambientes ricos em confiança, empatia, suporte e trabalho em equipa (Wei *et al.*, 2019). Assim, Dall’Ora *et al.* (2020), corrobora estes argumentos, afirmando que o suporte fornecido associado ao estilo de liderança e trabalho em equipa podem proteger os enfermeiros de desenvolver *burnout* (Dall’Ora *et al.*, 2020).

A liderança em enfermagem tem demonstrado uma influência positiva nos resultados da equipa de enfermagem, inclusive na diminuição da incidência de *burnout* (Cummings *et al.*, 2018). No entanto, existe alguma controvérsia na definição de uma liderança eficaz em relação à saúde dos enfermeiros e aos ganhos em saúde (Cummings *et al.*, 2018).

Nos últimos 5 anos, de entre os vários estilos de liderança que existem, foram abordados os seguintes: transformacional, autêntica, transacional, laissez-faire, autocrático, situacional e carismática. De entre estes, segundo a análise, o estilo transformacional é o que apresenta maior impacto na diminuição e prevenção de *burnout* nos enfermeiros.

De acordo com o estudo de Wei *et al.* (2020), a liderança transformacional associa-se a ambientes de trabalho saudáveis, em que é construída uma relação de confiança entre o

enfermeiro gestor e o enfermeiro prestador de cuidados. Esta relação proporciona motivação e estimulação da autonomia dos enfermeiros, encorajando-os a atingir objetivos sem comprometer os seus ideais (Alrobai, 2020). Os estudos 1, 3, 4 e 7 concluem que a liderança transformacional é o estilo mais eficaz na prevenção de *burnout* nos enfermeiros. Nestes, encontraram níveis reduzidos de exaustão emocional, despersonalização e stress no trabalho, sendo estas manifestações clínicas de *burnout*, quando os Enfermeiros Gestores recorrem à liderança transformacional. Associado a estes, Wu *et al.* (2020) verificaram uma relação contraditória entre a liderança transformacional e o desenvolvimento de *burnout* o que contribuiu para a defesa de que este estilo de liderança está associado a níveis reduzidos de *burnout*, corroborando os resultados do estudo de Lewis & Cunningham (2016) e de Wei *et al.* (2020). Nestes, referem que para além do papel deste estilo de liderança na minimização dos níveis de *burnout*, pode ainda funcionar como contributo para a prevenção desta síndrome nos enfermeiros.

O estilo de liderança autêntica foi o segundo mais abordado nos estudos analisados, no entanto, apenas o estudo de Lee, Chiang & Kuo (2017) o teve como principal foco. Em todos realçam o impacto positivo na redução do *burnout* mas, não o evidenciam como o mais eficaz. No estudo de Lee, Chiang & Kuo (2019) afirmam que este estilo influencia o bem-estar psicológico dos enfermeiros e, que tem um impacto positivo no ambiente de trabalho e um efeito contrário na exaustão emocional, contribuindo para um menor desenvolvimento de *burnout*. O estudo de Wei *et al.* (2020) corrobora o estudo de Lee, Chiang & Kuo (2019), acrescentando que este estilo é caracterizado por níveis elevados de autoconsciência, honestidade, transparência, consistência e integridade. Os Enfermeiros Gestores que recorrem à liderança autêntica tentam evidenciar o melhor em cada um dos elementos da equipa de enfermagem, valorizam a opinião e permitem a participação dos enfermeiros na tomada de decisão (Wei *et al.*, 2020). Estas são características facilitadoras de ambientes laborais saudáveis e da construção de uma boa relação entre Enfermeiro Gestor-Enfermeiros, contribuindo para a diminuição dos níveis de *burnout* (Alrobai, 2020).

No entanto, Wei *et al.* (2020) e Dall’Ora *et al.* (2020) concordam que ambos os estilos – transformacional e autêntico – são igualmente eficazes na diminuição dos níveis da síndrome em estudo. Mas, com algumas diferenças entre si.

Dall’Ora *et al.* (2020) descreve que ambos motivam a criação de meios de confiança, honestidade e integridade. Os Enfermeiros Gestores aceitam a participação dos enfermeiros, estimulando o pensamento criativo e o trabalho em equipa. Alguns autores na literatura descrevem que na génese da liderança autêntica, encontra-se a liderança transformacional (Pioli *et al.*, 2020) e, por esse motivo, apresentam aspetos em comum. No entanto, Esper & Cunha (2015) diferenciam-nas, afirmando que na liderança autêntica os Enfermeiros Gestores são mais autoconscientes, ou seja, aprofundam os seus valores e crenças, e atuam consoante as suas próprias conceções. No entanto, Dall’Ora *et al.* (2020) e Wei *et al.* (2020) concordam que a liderança transformacional e a liderança autêntica são igualmente eficazes no âmbito da motivação dos enfermeiros, apesar das suas diferenças. Os segundos acrescentam ainda que ambas aumentam a participação e melhoram os níveis de satisfação, que se traduz na redução do *burnout* dos profissionais de enfermagem (Wei *et al.*, 2020).

Por sua vez, a liderança *laissez-faire* envolve uma abordagem passiva em que o Enfermeiro Gestor delega os seus deveres e responsabilidades nos enfermeiros prestadores de cuidados (Alrobai, 2020). Neste estilo, os enfermeiros têm autonomia para tomar decisões, mas, por outro lado, nem sempre existe concordância entre os elementos, afetando a rapidez e, de certa forma, a resolução de determinadas estratégias (Alrobai, 2020). Nos restantes estilos de liderança, como existe uma participação ativa, o Enfermeiro Gestor consegue antecipar alguns percalços e ajustar as intervenções, de forma a atingir os objetivos esperados. Enquanto que, na liderança *laissez-faire*, o Enfermeiro Gestor intervém, apenas, quando algo falha (Cummings *et al.*, 2018). Na análise da aplicação deste estilo, Cummings *et al.* (2018) identificaram reduzida satisfação no trabalho e diminuição da produtividade quando aplicado este estilo de liderança. Já Alrobai (2020), acrescenta ainda, reduzido sentimento de dever cumprido e alcance de objetivos pessoais. Estas alterações são facilitadoras e promotoras do desenvolvimento de *burnout* por contribuírem para a exaustão emocional,

despersonalização e reduzida realização pessoal (Dall’Ora *et al.*, 2020). No entanto, um estudo realizado por Erahimzade *et al.* (2015), contraria estes resultados afirmando que, como se trata de uma liderança passiva, os Enfermeiros Gestores não têm um efeito considerável sobre os enfermeiros prestadores de cuidados, nem no desenvolvimento de *burnout*. Ao mesmo tempo, referem que apresenta um efeito negativo no ambiente de trabalho, reduzindo a realização pessoal mas sem comprometer a saúde mental (Ebrahimzade *et al.*, 2015).

Em relação ao estilo transacional, os resultados indicam que não é promotor de ambientes de trabalho saudáveis, uma vez que, por se tratar de uma liderança que define tarefas e recompensas quando estas são atingidas, estabelece relações pouco coesas entre a equipa de enfermagem (Alrobai, 2020) e obtém resultados negativos (Cummings *et al.*, 2018). No estudo de Alrobai (2020) é, inclusive, comparado com o estilo de liderança transformacional, onde se reflete que a utilização de uma liderança transacional não demonstra resultados tão significativos na diminuição dos níveis de *burnout* e na sua prevenção como a liderança transformacional.

Os restantes estilos – autocrático, carismática e situacional – foram os menos abordados na literatura nos últimos 5 anos, mas a opinião é unânime, não demonstram resultados quantificáveis na prevenção do *burnout*. Com a utilização de uma liderança autocrática, o Enfermeiro Gestor acaba por desencorajar os enfermeiros, uma vez que pouco ou nada permite a sua participação na tomada de decisão (Cummings *et al.*, 2018). E por esse motivo, Alrobai (2020) acrescenta que aumenta o stress laboral e, conseqüentemente, o desenvolvimento de *burnout*. Por outro lado, a liderança carismática, apesar de se focar nos valores, emoções, autoestima e motivações dos enfermeiros (Moura *et al.*, 2019), que se traduz numa maior satisfação com o trabalho, os resultados não comprovam a eficácia deste estilo na prevenção do *burnout* nos enfermeiros. E por último, na liderança situacional, o Enfermeiro Gestor adapta-se à situação e define estratégias de acordo com a mesma (Alrobai, 2020). A literatura afirma que a utilização deste estilo origina níveis reduzidos de satisfação laboral entre os enfermeiros no entanto, não foram definidos resultados concretos relativamente ao seu impacto no *burnout* (Alrobai, 2020).

Assim, perante a análise dos estudos incluídos e posterior discussão dos resultados, é possível responder aos objetivos do presente estudo. Verificou-se que o estilo de liderança utilizado pelos enfermeiros gestores tem impacto no *burnout* dos enfermeiros. O estilo que apresentou resultados concretos e num maior número de estudos em relação à sua influência no *burnout* dos enfermeiros foi a liderança transformacional, dando, assim, resposta ao segundo objetivo do presente estudo que era identificar qual o estilo de liderança que contribuiu para a prevenção/minimização dos níveis de *burnout* nos enfermeiros. A liderança transformacional permite a construção de ambientes laborais saudáveis e de confiança entre o binómio Enfermeiro Gestor-Enfermeiro, utiliza uma comunicação aberta permitindo o envolvimento da equipa no processo de decisão e, promove o desenvolvimento profissional dos enfermeiros (Ferreira *et al.*, 2020).

O *burnout* reduz a produtividade da equipa, afeta diretamente a qualidade dos cuidados prestados e a qualidade de vida dos enfermeiros (Mudallal *et al.*, 2017).

O desenvolvimento desta síndrome compromete a qualidade dos cuidados prestados e a segurança dos mesmos que é, frequentemente, percecionado pelos próprios utentes. A satisfação dos utentes é um dos indicadores avaliados nas organizações e é, maioritariamente, influenciado pelos cuidados de enfermagem, uma vez que geralmente, é o grupo profissional com mais elementos nas unidades (Farley *et al.*, 2014). A utilização de estilos de liderança pouco eficazes na garantia do bem-estar da equipa de enfermagem apresenta repercussões ao nível da prestação de cuidados, reduzindo a satisfação dos pacientes (Alrobai, 2020).

A qualidade de vida dos enfermeiros em *burnout* fica também comprometida e o papel do Enfermeiro Gestor associado ao estilo de liderança utilizado é fundamental na sua prevenção e no seu tratamento. Esta síndrome influencia a perceção que os enfermeiros têm do seu local de trabalho, provocando insatisfação e desmotivação (Ribeiro *et al.*, 2021). Compromete a vitalidade, saúde mental, autoestima, dor e disposição dos enfermeiros, interferindo na qualidade de vida destes profissionais (Ribeiro *et al.*, 2021).

Assim, apesar de não ser objetivo deste estudo, é importante dotar os Enfermeiros Gestores de estratégias preventivas de *burnout* de forma a providenciar ambientes saudáveis, garantir a qualidade dos cuidados e contribuir para a qualidade de vida dos

enfermeiros. Perante a análise da literatura e após interpretação dos resultados deste estudo, verifica-se a influência do estilo de liderança no *burnout* dos enfermeiros e, por isso, identificar-se como uma estratégia que pode ser adotada pelo Enfermeiro Gestor. A liderança transformacional foi o estilo que demonstrou mais resultados positivos e que pode ser utilizado tanto na diminuição dos níveis, como na prevenção desta síndrome.

CONCLUSÃO

A síndrome de *burnout* é caracterizada como um estado de exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal. Estas manifestações têm repercussões ao nível dos valores pessoais e profissionais do enfermeiro, assim como no seu estado de saúde (Marôco *et al.*, 2016). À medida que as organizações de saúde determinam mais resultados e definem objetivos, a sobrecarga aumenta contribuindo para o desenvolvimento desta síndrome. A liderança pode apresentar-se de diferentes formas, dependendo do modo como os Enfermeiros Gestores interpretam o seu papel e intervêm junto dos Enfermeiros prestadores de cuidados (Coelho, 2017).

Neste sentido, procurou-se estabelecer a relação entre os estilos de liderança utilizados pelos Enfermeiros Gestores e o *burnout* dos enfermeiros, através da realização de uma revisão integrativa da literatura. Constituiu um momento de aprendizagem sobre a temática escolhida e, permitiu a aquisição de conhecimentos relacionados com a elaboração de estudos de investigação, especificamente revisões integrativas da literatura.

O presente estudo demonstra que, efetivamente, os estilos de liderança influenciam o *burnout* nos enfermeiros, respondendo, assim, ao primeiro objetivo delineado para o mesmo. Apesar de não ser unânime entre os estudos analisados, a liderança transformacional foi o estilo que revelou um maior impacto na diminuição e prevenção dos níveis de *burnout*, dando então resposta ao segundo objetivo do estudo. O papel da liderança envolve mais para além da gestão dos cuidados e recursos de uma unidade, tendo-se demonstrado fundamental para a construção de relações interprofissionais construtivas e ambientes laborais saudáveis. A saúde mental dos enfermeiros deve ser alvo de atenção, uma vez que a nível organizacional, influencia a qualidade dos cuidados prestados e a segurança do utente; e a nível individual, a sua qualidade de vida. Compete aos Enfermeiros Gestores adquirir estratégias que visem a promoção do bem-estar físico, psicológico e social dos elementos da equipa de enfermagem a seu cargo.

Face ao exposto, considera-se que os objetivos propostos foram cumpridos, assim como respondida à questão de investigação formulada. No entanto, reconhece-se algumas

limitações, nomeadamente, aquando da realização da pesquisa científica verificou-se a dificuldade em encontrar descritores que resumissem na íntegra o objetivo da pesquisa e, o facto de existir pouca evidência relacionada com a temática nos últimos 5 anos. Acredita-se que será benéfico a realização de novos estudos de investigação nesta área, em especial, estudos primários uma vez serem os que se encontram em menor número na literatura.

Pretende-se divulgar o presente estudo através da sua publicação e da comunicação em revistas científicas, apresentação em congressos ou, por exemplo, através da elaboração de pósteres científicos. Desta forma, consegue-se dar a conhecer a temática em causa e fomentar a realização de estudos que relacionem os estilos de liderança com o *burnout* nos enfermeiros.

Conclui-se o presente estudo de investigação, na esperança de que a sua leitura proporcione contributos para a prevenção e minimização do *burnout* nos enfermeiros em associação com os estilos de liderança utilizados pelos Enfermeiros Gestores.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, F. (2019). Síndrome de burnout e os profissionais da saúde e educação. [Em linha]. Disponível em <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1317.pdf>>. [Consultado em 05/02/2021].

Alrobai, T. (2020). The Impact of Nurse Leaders/Managers Leadership Style on Job Satisfaction and Burnout among Qualified Nurses: A Systematic Review Abbreviation Meaning EE Emotional Exhaustion PA Personal Accomplishment KSA Kingdom of Saudi Arabia MoH Ministry of Health SR', 9(1), pp. 17–41.

Apóstolo, J. (2017). *Síntese da evidência no contexto da translação da ciência*. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESENfC).

Balsanelli, A. P., David, D. R. & Ferrari, T. G. (2018) Nursing leadership and its relationship with the hospital work environment, *ACTA Paulista de Enfermagem*, 31(2), pp. 187–193.

Bernardino, E. (2018). Satisfação Profissional dos Enfermeiros em Portugal: Análise estatística. [Em linha]. Disponível em <<https://www.ordemenfermeiros.pt/media/9946/satisfa%C3%A7%C3%A3o-profissional-dos-enfermeiros-em-portugal-2018.pdf>>. [Consultado em 13/04/2021].

Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.

Camelo, S., Rocha, F. & Chaves, L. (2016). Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios, *Revista Enfermagem UERJ*, 24(3), pp. 1-6.

Cândido, J. & Souza, L. (2016). Síndrome de burnout: as novas formas de trabalho que adoecem. [Em linha]. Disponível em <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1054.pdf>>. [Consultado em 13/04/2021].

Carrara, G. L. R. *et al.* (2018). A utilização de instrumentos para avaliação da liderança

nos serviços de saúde e enfermagem, *Revista gaucha de enfermagem*. NLM (Medline), p. e0060.

Cavalcanti, R. (2017). A liderança carismática de Steve Jobs, *Revista dos Mestrados Profissionais RMP*, 6(2), pp. 64-80.

Coelho, F. (2017). Liderança em enfermagem e o burnout nos enfermeiros. [Em linha]. Consultado em <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/20964>>. [Consultado em 10/03/2021].

Correia, A. & Mesquita, A. (2014). *Mestrados e Doutoramentos: Estratégias para a elaboração de trabalhos científicos, o desafio da excelência*. Porto, Vida Económica.

Costa, C. *et al.* (2016). Competências Gerenciais Importantes numa Organização Hospitalar, *Revista de Administração IMED*, 6(1), pp. 45–55.

Couto, P. (2017). Estilos de Liderança: Aplicação a 360º do Estilo de Bass e Avolio a uma Empresa do Setor Industrial. [Em linha]. Disponível em <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6161/1/DM_Pedro%20Couto.pdf>. [Consultado em 27/04/2021].

Cruz, D., Collet, N. & Nóbrega, V. (2018). Qualidade de vida relacionada à saúde de adolescentes com DM1- revisão integrativa, *Ciência e Saúde Coletiva*. Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, pp. 973–989.

Cruz, M. (2018). Fatores que influenciam a satisfação profissional e a inteligência emocional: contributos para a implementação de um estilo de supervisão clínica. [Em linha]. Disponível em <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28136/1/Final.pdf>>. [Consultado em 13/03/2021].

Cummings, G. G. *et al.* (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review, *International journal of nursing studies*, 85, pp. 19–60.

Dall’Ora, C. *et al.* (2020). Burnout in nursing: a theoretical review, *Human resources for health*, 18(1).

Diário da República. (1981). Decreto-Lei 305/81. [Em linha]. Disponível em <<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/568308/details/maximized?filterEnd=1981->>. [Consultado em 10/03/2021].

Diário da República. (2018). Regulamento da Competência Acrescida Avançada em Gestão. [Em linha]. Disponível em <<https://dre.pt/application/conteudo/114599547>>. [Consultado em 12/03/2021].

Diário da República. (2019). Decreto-Lei n.º 71/2019. Disponível em <<https://dre.pt/home/-/dre/122403266/details/maximized>>. [Consultado em 12/03/2021].

Ebrahimzade, N. *et al.* (2015). Relationship between nursing managers' leadership styles and nurses' job burnout: A study at Shahid Dr. Faghihi Hospital, Shiraz, Iran, *Shiraz E Medical Journal*, 16(8).

Esper, A. & Cunha, C. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa, *Journal of Nursing Management*, 18(8).

Farley, H. *et al.* (2014). Patient satisfaction surveys and quality of care: An information paper, *Annals of Emergency Medicine*. Mosby Inc., pp. 351–357.

Ferreira, V. *et al.* (2020). Transformational leadership in nursing practice: challenges and strategies, *Revista brasileira de enfermagem*, 73(6), p. e20190364.

Fonseca, D. (2018). Síndrome de Burnout, Comprometimento Organizacional e estratégias de coping nas organizações. [Em linha]. Disponível em <[https://run.unl.pt/bitstream/10362/47625/1/Denise Almeida final %28com capa%29.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/47625/1/Denise_Almeida_final_%28com_capa%29.pdf)>. [Consultado em 14/04/2021].

Fradique, M. & Mendes, L. (2013). Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem, *Revista de Enfermagem Referência*, III Série (10), pp. 45–53.

Fraga, T. (2018). O Impacto da Liderança na Performance Organizacional. [Em linha]. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf>. [Consultado em 23/03/2021].

Freitas, C. (2018). Gestão em enfermagem: O perfil de competências. [Em linha].

Disponível em <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25785>>. [Consultado em 17/03/2021].

Gandolfi, F. & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: a clarified categorization. [Em linha]. Disponível em <<http://rmci.ase.ro/no18vol1/02.pdf>>. [Consultado em 27/04/2021].

Haro, F. *et al.* (2016). *Investigação em Ciências Sociais: guia prático de estudante*. Lisboa, Pactor.

Kaleem, Y., Asad, S. & Khan, H. (2016) *Leadership Styles & Using Appropriate Styles in Different Circumstances*. [Em linha]. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/323797001_Leadership_Styles_Using_Appropriate_Styles_in_Different_Circumstances>. [Consultado em 05/02/2021].

Knoll, T. *et al.* (2017). Key Steps in Conducting Systematic Reviews for Underpinning Clinical Practice Guidelines: Methodology of the European Association of Urology, *European Urology*, 73(2), pp. 290–300.

Latorraca, C. *et al.* (2019) Busca em bases de dados eletrônicas da área da saúde: por onde começar. [Em linha]. Disponível em <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/09/1015338/rdt_v24n2_59-63.pdf>. [Consultado em 29/04/2021].

Lee, H., Chiang, H. & Kuo, H. (2019). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout, *Journal of Nursing Management (John Wiley & Sons, Inc.)*, 27(1), pp. 52–65.

Lewis, H. S. & Cunningham, C. (2016). Linking nurse leadership and work characteristics to nurse burnout and engagement, *Nursing Research*, 65(1), pp. 13–23.

Margrave, S. & Salinas, D. (2019). A Means to an End: Impacting Patient Satisfaction Through Nursing Strategic Initiatives, *Nurse Leader*, 18(4), pp. 381–385.

Marôco, J. *et al.* (2016) Burnout em Profissionais da Saúde Portugueses: Uma Análise a Nível Nacional. [Em linha]. Disponível em <www.actamedicaportuguesa.com>. [Consultado em 13/03/2021].

Meira, C., Botas, T. & Mendes, A. (2017). Burnout em Enfermeiros Portugueses: uma Revisão Integrativa. [Em linha]. Disponível em <<https://www.rpsso.pt/burnout-enfermeiros-portugueses-revisao-integrativa/>>. [Consultado em 25/03/2021].

Melo, R. *et al.* (2017) Liderança e seus efeitos. [Em linha]. Disponível em <[https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17395/1/A influência da liderança nos comportamentos.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17395/1/A%20influ%C3%ancia%20da%20lideran%C3%A7a%20nos%20comportamentos.pdf)>. [Consultado em 25/02/2021].

Menezes, P. *et al.* (2017). Síndrome de Burnout: uma análise reflexiva, *Revista de Enfermagem UFPE online*, 11(12).

Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med* 6(7): e1000097.

Moura, A. *et al.* (2017). Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa, 30(4), pp. 442–50.

Moura, A. *et al.* (2019). Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review, *Revista brasileira de enfermagem*. NLM (Medline), pp. 315–320.

Mudallal, R. H. *et al.* (2017). Quality of nursing care: The influence of work conditions, nurse characteristics and burnout, *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 7, pp. 24–30.

Nascimento, T. (2020). Síndrome de burnout e a qualidade de vida dos profissionais de enfermagem: revisão de literatura. [Em linha]. Disponível em <<http://www.polbr.med.br/2020/11/01/sindrome-de-burnout-e-a-qualidade-de-vida-dos-profissionais-de-enfermagem-revisao-de-literatura/>>. [Consultado em 10/05/2021].

Neves, V. R. & Sanna, M. C. (2016). Concepts and practices of teaching and exercise of leadership in Nursing, *Revista brasileira de enfermagem*, 69(4), pp. 733–740.

Nobre, D. *et al.* (2019). Burnout assessment in nurses from a general emergency service, *Revista brasileira de enfermagem*, 72(6), pp. 1457–1463.

Nursalam, N. *et al.* (2018). Development of an empowerment model for burnout

syndrome and quality of nursing work life in Indonesia, *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), pp. 390–395.

Ordem dos Enfermeiros – OE. (2015a). A gestão dos cuidados de enfermagem no seio da reforma dos cuidados de saúde primários. [Em linha] Disponível em <https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/tomadasposicao/Documents/TomadaPosicaoCD_GestaoCuidadosEnfermagem_agosto2015.pdf>. [Consultado em 12/02/2021].

Ordem dos Enfermeiros – OE. (2015b). REPE - Regulamento do exercício profissional dos enfermeiros. [Em linha] Disponível em <https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/publicacoes/Documents/nEstatuto_REPE_29102015_VF_site.pdf>. [Consultado em 20/02/2021].

Ordem dos Enfermeiros – OE. (2018). *Regulamento nº76/2018 - Regulamento da Competência Acrescida Avançada em Gestão*. [Em linha]. Disponível em <<https://dre.pt/application/file/a/114591764>>. [Consultado em 27/04/2021].

Ordem dos Enfermeiros – OE. (2019). *Ordem congratula-se com decisão da OMS sobre o 'burnout'*. [Em linha]. Disponível em <<https://www.ordemenfermeiros.pt/noticias/conteudos/ordem-congratula-se-com-decisao-da-oms-sobre-o-burnout/>>. [Consultado em 13/03/2021].

Peters, D. *et al.* (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International journal of evidence-based healthcare*, 13(3), 141-146.

Pioli, B. *et al.* (2020). Authentic leadership: Scientific production analysis and measurement scales, *Revista de Administracao Mackenzie*, 21(3).

Pires, J. (2017). Liderança autêntica e ética: uma abordagem organizacional nas Forças Armadas. [Em linha]. Disponível em <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24547/1/TII%20-%20COR%20MAT%20Sousa%20Pires.pdf>>. [Consultado em 27/04/2021].

Potra, T. (2015). Gestão de cuidados de enfermagem: das práticas dos enfermeiros chefes à qualidade dos cuidados de enfermagem. [Em linha]. Disponível em <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/20608/1/ulsd071644_td_Teresa_Potra.pdf>.

[Consultado em 12/02/2021].

Ramos, C. *et al.* (2019). Impactos da síndrome de burnout na qualidade de vida dos profissionais de enfermagem, 23, pp. 285–296.

Reis, F. (2018) *Investigação científica e Trabalhos académicos: Guia Prático*. Lisboa, Edições Sílabo.

Ribeiro, C. *et al.* (2016) Liderança, Satisfação e Perceção de Rendimento Desportivo: Estudo com Atletas Seniores, *Journal of Sport Pedagogy & Research*, nº2-1, pp. 72-86.

Ribeiro, E. *et al.* (2021). Influence of burnout syndrome on the quality of life of nursing professionals: quantitative study, *Revista brasileira de enfermagem*, 74(3), p. e20200298.

Rodrigues, A. (2016). A influência dos estilos de liderança na satisfação profissional : o papel do employee engagement. [Em linha]. Disponível em <http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/2911/1/32_mg_andreia_rodrigues_dissertacao.pdf>. [Consultado em 23/03/2021].

Rosa, W., Schlak, A. & Rushton, C. (2020). A blueprint for leadership during COVID-19, *Nursing Management*, 51(8), pp. 28–34.

Sousa, A. *et al.* (2018). Síndrome de burnout: um problema recorrente na qualidade de vida de profissionais de enfermagem, *Artigo Revista Científica FacMais*, Volume XIII, 2.

Sousa, L. *et al.* (2017). Responsabilidade técnica em enfermagem: revisão integrativa da literatura, *Enfermagem Revista*, 20(2), pp. 166–175.

Sousa, L. M. *et al.* (2018). Análise de conceito: Conceitos, métodos e aplicações em enfermagem. *Revista Investigação em Enfermagem*, 9-19.

Souza, H. *et al.* (2017). Revisão integrativa: conceito e métodos para desenvolvimento. [Em linha]. Disponível em <<http://conic-semesp.org.br/anais/files/2017/trabalho-1000025530.pdf>>. [Consultado em 25/05/2021].

Vidotti, V. *et al.* (2018). Síndrome de burnout, estresse ocupacional e qualidade de vida entre trabalhadores de enfermagem, *Revista Enfermería Global*, 55.

Wei, H. *et al.* (2019). Nurse leaders' strategies to foster nurse resilience., *Journal of*

Nursing Management (John Wiley & Sons, Inc.), 27(4), pp. 681–687.

Wei, H. *et al.* (2020). The Impact of Nurse Leadership Styles on Nurse Burnout: A Systematic Literature Review, *Nurse Leader*, 18(5), pp. 439–450.

World Health Organization (2019). Burn-out an ‘occupational phenomenon’: International Classification of Diseases. [Em linha]. Disponível em <<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>>. [Consultado em 13/03/2021].

Wu, X. *et al.* (2020). Positive spiritual climate supports transformational leadership as means to reduce nursing burnout and intent to leave, *Journal of Nursing Management (John Wiley & Sons, Inc.)*, 28(4), pp. 804–813.