

Influência dos estilos de liderança no *burnout* dos enfermeiros: uma scoping review

## Influence of leadership styles on nurses' burnout: a scoping review

## Influencia de los estilos de liderazgo en el agotamiento de las enfermeras: una scoping review

Rita Loureiro<sup>1</sup>, Andreia Maria Novo Lima<sup>2</sup>, Maria Margarida Ferreira<sup>3</sup>, Maria Teresa Ferreira Moreira<sup>4</sup>, Maria Manuela Guerra<sup>5</sup>, José Santos<sup>6</sup>

## RESUMO

**Objetivo:** identificar quais os estilos de liderança utilizados por enfermeiros gestores e compreender a sua influência no *burnout* dos enfermeiros no contexto de trabalho. **Método:** *scoping review*, realizada em abril de 2021, conduzida de acordo com a metodologia de *Joanna Briggs Institute*. Dois revisores independentes avaliaram a relevância dos artigos, a extração e síntese dos dados. **Resultados:** foram identificados 3.532 estudos na pesquisa bibliográfica, dos quais sete estudos apresentaram as características de elegibilidade para a inclusão na revisão. Os estilos de liderança identificados na literatura foram a liderança transformacional e liderança autêntica que revelam um impacto positivo na redução do *burnout*; a liderança *laissez-faire* que, pelo contrário, promove um ambiente facilitador do desenvolvimento da síndrome em estudo; a liderança transacional, por sua vez, não demonstrou resultados significativos na diminuição e prevenção de *burnout*, assim como, a liderança autocrática, carismática e situacional cujos resultados não se demonstraram quantificáveis para a sua prevenção. **Conclusão:** o estilo de liderança transformacional foi aquele que maior relevância demonstrou tanto na prevenção como diminuição do desenvolvimento de *burnout* nos enfermeiros.

**Descritores:** Liderança; Esgotamento Profissional; Enfermeiras e Enfermeiros.

<sup>1</sup>Enfermeira. Licenciatura em Enfermagem. Estudante da Escola Superior de Saúde – Fernando Pessoa. Porto, Portugal. E-mail: [riitalloureiro@gmail.com](mailto:riitalloureiro@gmail.com) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0174-4645> **Autor para Correspondência** - Endereço: Rua Delfim da Maia, 334, 4200-253, Porto, Portugal.

<sup>2</sup>Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta na Escola Superior de Saúde – Fernando Pessoa. Porto, Portugal. E-mail: [amlima@ufp.edu.pt](mailto:amlima@ufp.edu.pt) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7535-9040>

<sup>3</sup>Enfermeira. Doutora em Investigação Aplicada, Medicina Preventiva Saúde Pública e Cirurgia. Professora Coordenadora na Escola Superior de saúde Jean Piaget de Vila Nova de Gaia. Vila Nova de Gaia, Portugal. E-mail: [margarida.v.ferreira@ipiaget.pt](mailto:margarida.v.ferreira@ipiaget.pt) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2232-7314>

<sup>4</sup>Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora na Escola Superior de Saúde Fernando Pessoa. Porto, Portugal. E-mail: [m.teresa.moreira@gmail.com](mailto:m.teresa.moreira@gmail.com) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2554-697X>

<sup>5</sup>Enfermeira. Doutora em Sociologia. Docente na Escola Superior de Saúde Fernando Pessoa. Porto, Portugal. E-mail: [mmguerra@ufp.edu.pt](mailto:mmguerra@ufp.edu.pt) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0682-695X>

<sup>6</sup>Enfermeiro. Doutor em Ciências Humanas e Sociais. Professor Adjunto na Escola Superior de Saúde – Fernando Pessoa. Porto, Portugal. E-mail: [jmsantos@ufp.edu.pt](mailto:jmsantos@ufp.edu.pt) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3201-3394>



Este artigo está licenciado sob forma de uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional, que permite uso irrestrito, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que a publicação original seja corretamente citada.

## ABSTRACT

**Objective:** identify which leadership styles are used by nurse managers and understand their influence on nurse's burnout nurses in the work context. **Method:** scoping review, carried out in April 2021, conducted according to the Joanna Briggs Institute methodology. Two independent reviewers assessed the relevance of the articles, the extraction and synthesis of data. **Results:** 3.532 studies were identified in the literature search, of which seven studies presented the eligibility characteristics for inclusion in the review. The leadership styles identified in the literature were transformational leadership and authentic leadership that reveal a positive impact on reducing burnout; laissez-faire leadership that, on the contrary, promotes an environment that facilitates the development of the syndrome under study; transactional leadership, in turn, did not show significant results in reducing and preventing burnout, as well as autocratic, charismatic and situational leadership whose results were not quantifiable for its prevention. **Conclusion:** it was concluded that the transformational leadership style was the one that showed the greatest relevance both in preventing and reducing the development of burnout in nurses.

**Descriptors:** Leadership; Burnout, Professional; Nurses.

## RESUMEN

**Objetivo:** identificar qué estilos de liderazgo son utilizados por las enfermeras gestoras y comprender su influencia en el agotamiento de las enfermeras en el contexto de trabajo. **Método:** scoping review, realizado en abril de 2021, según la metodología Joanna Briggs Institute. Dos revisores independientes evaluaron la relevancia de los artículos, la extracción y síntesis de datos. **Resultados:** se identificaron 3.532 estudios en la búsqueda bibliográfica, de los cuales siete estudios presentaron las características de elegibilidad para su inclusión en la revisión. Los estilos de liderazgo identificados en la literatura fueron el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico que revelan un impacto positivo en la reducción del burnout; liderazgo laissez-faire que, por el contrario, promueve un entorno que facilita el desarrollo del síndrome en estudio; el liderazgo transaccional, por su parte, no mostró resultados significativos en la reducción y prevención del burnout, así como el liderazgo autocrático, carismático y situacional cuyos resultados no fueron cuantificables para su prevención. **Conclusión:** se concluyó que el estilo de liderazgo transformacional fue el que mostró mayor relevancia tanto en la prevención como en la reducción del desarrollo del burnout en enfermeros.

**Descriptores:** Liderazgo; Agotamiento Profesional; Enfermeras y Enfermeros.

## INTRODUÇÃO

O burnout é reconhecido como uma síndrome de esgotamento profissional associado ao contexto ocupacional. Surge em resposta ao estresse progressivo, em que perante as dificuldades, a pessoa não encontra

estratégias para ultrapassar, tampouco consegue satisfazer suas expectativas e anseios<sup>1</sup>. É caracterizado também por exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização laboral<sup>2</sup>.

As transformações decorrentes das mudanças nos países industrializados e no mundo globalizado, promovem

maior competitividade e produtividade para dar resposta às necessidades dos consumidores em geral e da economia em particular. Ao longo do tempo, com o desenvolvimento científico e tecnológico, e o conseqüente aumento da exigência profissional, no decorrer da sua atividade, os profissionais de saúde tornaram-se mais expostos a contextos laborais pouco salútares e sujeitos a variadas fontes e fatores de estresse<sup>3</sup>.

A literatura sobre a temática salienta que os enfermeiros representam um grupo profissional que se depara com um vasto conjunto de problemas e limitações relacionados com elevados níveis de risco, pressão e cobrança, inserindo-se nas ocupações consideradas de alta vulnerabilidade<sup>4-6</sup>. Quando estes desafios não são ultrapassados, podem ter um impacto negativo na satisfação do enfermeiro, provocando sobrecarga, estresse, diminuição da criatividade, estabelecimento de relações não saudáveis, menor produtividade<sup>5</sup>, angústia e ansiedade, situações que provocam absentismo, mudanças de emprego, abandono de tarefas e problemas de saúde<sup>6</sup>, impulsionando o aparecimento de *burnout*.

A síndrome de *burnout* em enfermeiros é um fenómeno global. Cerca de 42% desses profissionais

apresentam níveis moderados a altos de *burnout*<sup>7</sup>. Em consonância com a *Agency for Occupational Safety and Health* de 2018<sup>8</sup>, é referenciado que a saúde mental no local de trabalho e um ambiente de trabalho harmonioso são preocupações crescentes, e o *burnout*, em particular, parece ganhar proporções epidêmicas<sup>9</sup>.

Nesse contexto, os enfermeiros gestores são fundamentais na promoção de uma atmosfera mais saudável para o trabalhador, tendo um papel elementar na união dos enfermeiros, no fomento do trabalho em equipe (preponderante no estabelecimento de padrões de confiança), e no suporte e criação de meios de trabalho salútares e eficientes<sup>10</sup>. Para isso, o enfermeiro gestor deve apresentar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcione a capacidade de identificar e dar resposta aos problemas encontrados em todo processo de gestão da clínica<sup>11</sup>.

Além disso, o enfermeiro gestor exerce um papel de liderança, que reflete diretamente nas relações de trabalho, na assistência ao cliente/família, e no empoderamento e responsabilidades dos demais enfermeiros<sup>12</sup>. Todavia, ressalta-se que o estabelecimento de uma relação

transparente e de confiança entre o enfermeiro gestor e equipe de enfermagem requer o reconhecimento das preocupações de ambos, e inclusão do grupo no planejamento e tomadas de decisão conscientes<sup>13</sup>.

Uma pesquisa prévia realizada na Joanna Briggs Institute (JBI) *Database of Systematic Reviews and Implementation Reports*, *Cochrane Library*, MEDLINE e CINAHL, não identificou revisão da literatura recente sobre essa particularidade da liderança do enfermeiro gestor *vs burnout dos profissionais*. Assim, esse estudo objetivou identificar quais os estilos de liderança utilizados por enfermeiros gestores, e compreender a sua influência no *burnout* em enfermeiros no contexto de trabalho.

## MÉTODO

Trata-se de uma *scoping review* conduzida de acordo com a metodologia de JBI, seguindo as etapas preconizadas: formulação da questão, especificação dos métodos utilizados para a seleção dos estudos e dos procedimentos seguidos para a extração dos dados, análise e avaliação dos estudos a incluir na *scoping*, extração dos dados e apresentação da síntese do conhecimento produzido pelo estudo<sup>13</sup>.

As etapas para construção da questão de investigação, usando o acrônimo PCC, objetivos, critério de inclusão e métodos de análise, para esta revisão foram especificadas e documentadas num protocolo de estudo efetuado. O protocolo desta *scoping review* foi registado no *Open Science Framework* (<https://osf.io/3gx47>).

Foram incluídos nessa revisão estudos tendo como participantes enfermeiros; quanto ao conceito, que abordassem os modelos de liderança e *burnout* dos enfermeiros; e em relação ao contexto, todos aqueles do exercício profissional dos enfermeiros. Quanto ao tipo de estudo, foram contemplados todos os tipos de estudo, conforme orientações JBI.

Neste contexto foi então formulada a pergunta de revisão: Quais os estilos de liderança utilizados por enfermeiros gestores e a sua influência no *burnout* em enfermeiros no contexto de trabalho?

A estratégia de pesquisa eletrônica incluiu três etapas: 1) Pesquisa inicial 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®) via EBSCO,

de forma a listar as palavras mais comumente utilizadas nos títulos e abstracts de artigos desenvolvidos na área científica pretendida, assim como os termos de indexação; 2) Na segunda pesquisa, as palavras e termos incluídos foram combinados numa estratégia de pesquisa única, adaptada de acordo com as especificidades de cada base/repositório utilizado na revisão (Quadro 1); 3) As referências bibliográficas dos artigos que foram identificados foram examinadas, na possibilidade de identificar estudos adicionais. Consideraram-se para inclusão nesta revisão estudos escritos em inglês, português e espanhol, com o operador booleano AND, OR, NOT publicados nos últimos seis anos (2015-2021).

Após a busca, os artigos identificados foram depositados no programa Rayyan - Qatar Instituto de Investigação computacional [Data Analytics], Doha, Qatar (QCRI) e os duplicados foram removidos.

Os estudos que constituem o corpus de análise desta revisão foram obtidos através de uma estratégia que contempla a identificação, seleção, elegibilidade e inclusão<sup>14</sup>. Todas as etapas da pesquisa, bem como de extração e interpretação de resultados,

foram realizadas, pelo menos, por dois revisores de forma independente e as dúvidas e divergências foram discutidas com recurso a um terceiro revisor.

O teste-piloto foi realizado por dois revisores independentes, inicialmente através do título/resumo, e posteriormente do texto integral. Para a sua realização utilizou-se 5% da pesquisa total havendo um consenso de 100% de acordo entre os revisores. Na fase seguinte, 2% dos artigos de texto completo foram utilizados, obtendo o mesmo nível de acordo.

Os dados foram extraídos por um instrumento adaptado do JBI, em articulação com a questão de pesquisa e o objetivo da revisão. Nesta etapa, para recolher os dados de cada estudo, existem ferramentas padronizadas para as *scoping reviews* e disponibilizadas pelo JBI<sup>15</sup>. Os autores optaram por utilizar o modelo JBI para extração de detalhes da evidência, características e resultados dos estudos<sup>14</sup>. A extração de dados incluiu informações do estudo (título, autor(es), ano de publicação, país de origem, tipo de estudo, objetivo(s) e resultados), dados sobre os estilos de liderança dos enfermeiros gestores e *burnout* dos enfermeiros. Não se considerou necessário o contacto com os autores dos estudos para mais

informação e/ou esclarecimentos sobre os dados.

Pela quantidade significativa de informação primária existente sobre a temática em estudo, considerou-se pertinente limitar a pesquisa nos últimos seis anos. O enfoque nos últimos seis anos considera que as revisões da literatura são um elo de decisão

importante para a tomada de decisão em saúde baseada na melhor evidência disponível. Para que assim seja, os métodos empregados devem ser confiáveis e as revisões devem refletir todos os resultados relevantes sobre a pesquisa, e sobretudo incluir os dados publicados mais recentemente<sup>16</sup>.

**Quadro 1 - Estratégia da pesquisa por bases de dados e respectivos resultados.**

<p>Base de dados: <i>ScienceDirect</i>  <i>Filters: last 6 years</i>            Resultados: 29            Estratégia de pesquisa (19 de abril de 2021)</p> <p><i>Title, abstract and keywords: (leadership) AND (burnout) AND (nurses)</i></p>
<p>Base de dados: <i>Web of Science</i>  <i>Filters: last 6 years, English, Portuguese, Spanish</i>            Resultados: 28            Estratégia de pesquisa (19 de abril de 2021)</p> <p><i>(TI = (Leadership AND Burnout AND Nurses)) OR (AB = (Leadership AND Burnout AND Nurses))</i></p>
<p>Base de dados: <i>MEDLINE</i> (via <i>PubMed</i>)  <i>Filters: full text, last 6 years, English, Portuguese, Spanish</i>            Resultados: 1328            Estratégia de pesquisa (19 de abril de 2021)</p> <p><i>(Leadership [Mesh Term] OR Leadership [Title/Abstract]) AND (Burnout [Mesh Term] OR Burnout [Title/Abstract]) AND (Nurses [Mesh Term] OR Nurses [Title/Abstract])</i></p>
<p>Base de dados: <i>CINAHL</i>  <i>Filters: full text, last 6 years, English, Portuguese, Spanish, exclude MEDLINE</i>            Resultados: 2144            Estratégia de pesquisa (19 de abril de 2021)</p> <p><i>(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])</i></p>

A relevância dos artigos foi examinada por dois revisores independentes, mediante a leitura do título, resumo e palavras-chave. Os artigos completos foram recuperados

quando os critérios de inclusão foram cumpridos, e mesmo quando existiram dúvidas sobre a relevância do manuscrito. Os dois revisores analisaram o texto completo do artigo, e de forma

independente, averiguaram se este cumpria os critérios de inclusão definidos. Para resolver discrepâncias entre a avaliação, destes dois revisores, recorreu-se a discussão ou a um terceiro revisor.

Os dados mapeados foram apresentados de forma expositiva, alinhados com o objetivo e foco da revisão, com recurso de quadros e figuras. Assim como na fase anterior, a síntese e apresentação dos dados foi realizada mediante consenso, entre os dois revisores, sendo que qualquer divergência foi resolvida com recurso a um terceiro revisor.

No que se refere aos aspetos éticos deste estudo, foi assegurada a legitimidade das informações e da autoria dos artigos pesquisados, citando e referenciando adequadamente.

## RESULTADOS

A pesquisa identificou 3.532 estudos, tal como se pode verificar na Figura 1, potencialmente relevantes. Entre estes, 43 foram excluídos por serem duplicados. Dos 3.486 estudos restantes, 3.444 foram excluídos após leitura do título e resumo, e 38 estudos foram excluídos por não cumprirem os

critérios de inclusão após leitura do texto integral.

Durante a revisão das referências bibliográficas dos estudos incluídos, verificou-se a existência de três artigos que cumpriam os critérios de inclusão. Desta forma, foram selecionados para análise final um total de sete artigos. A Figura 1 apresenta o processo de pesquisa, exclusão e seleção dos estudos encontrados em formato de diagrama de fluxo dos principais itens para relatar em revisões sistemáticas (PRISMA)<sup>17</sup>.

Os sete estudos que integraram a amostra são apresentados no Quadro 2, agrupando as seguintes informações: código do estudo, autores, país, ano, tipo de estudo, objetivos e resultados.

Os estudos foram categorizados de acordo com diferentes dimensões de informação. Assim, encontrou-se dois estudos que foram realizados nos Estados Unidos da América (USA)<sup>10,18</sup>, dois na China<sup>8,19</sup>, dois no Reino Unido<sup>20,21</sup> e um no Canadá<sup>9</sup>.

Em relação ao ano de publicação, prevaleceu 2020, com quatro estudos<sup>10,19,20,21</sup>. Três desses estudos são de natureza qualitativa<sup>8,18,19</sup> e quatro de natureza quantitativa<sup>9,10,20,21</sup>. Verificou-se vários estilos de liderança, transformacional<sup>8-10,18-21</sup>, transacional<sup>9,21</sup>, autêntico<sup>8,9</sup>, *laissez-faire*<sup>9,20,21</sup>,

autocrático<sup>9,21</sup>, situacional<sup>21</sup> e o carismático<sup>21</sup>. A maioria dos estudos abordaram mais de um modelo de liderança.

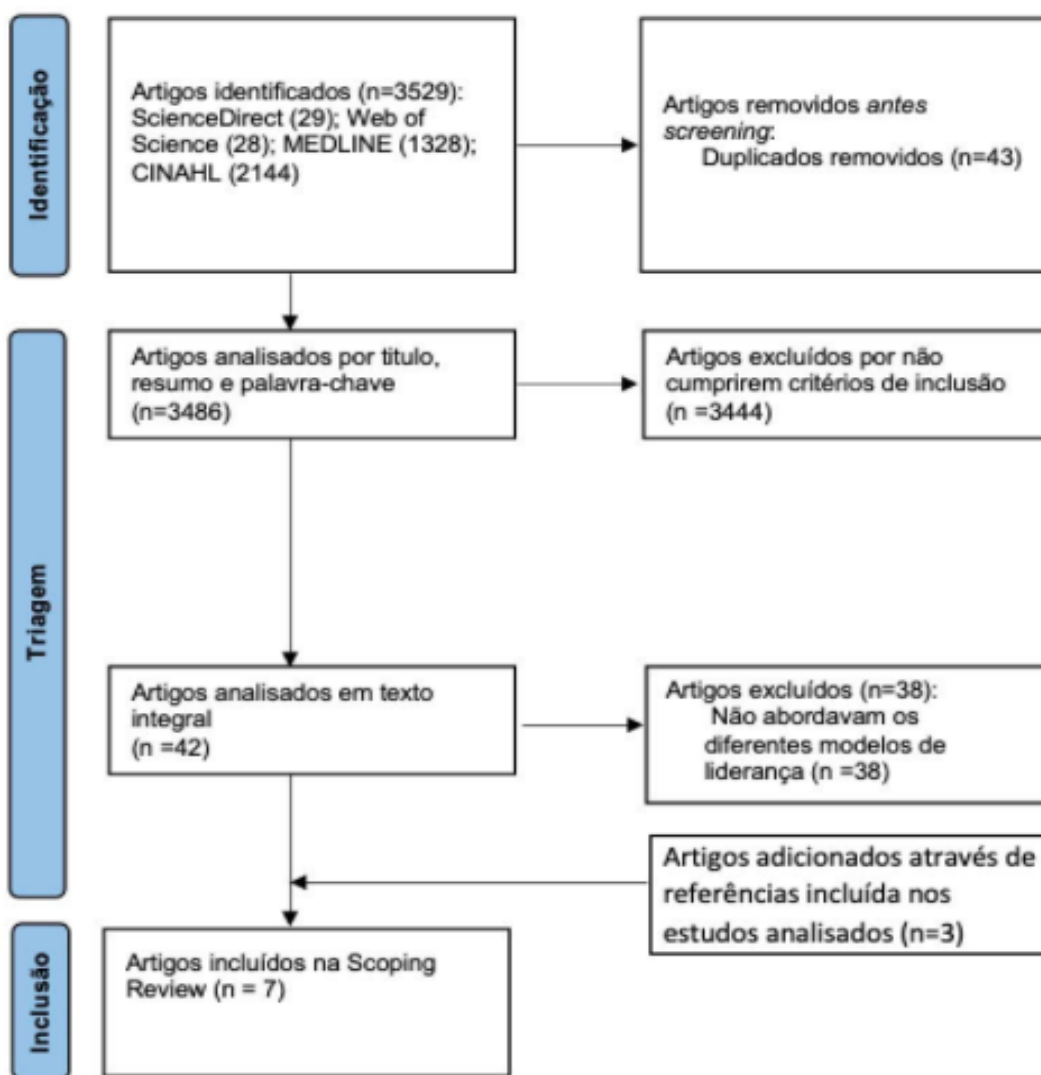


Figura 1 - Fluxograma do processo de seleção dos estudos, adaptado do PRISMA *FLOW DIAGRAM*.



**Quadro 2 - Síntese e apresentação dos estudos incluídos.**

Código do Estudo/ Autores	País, ano	Tipo de estudo/ grau de evidência	Objetivos	Resultados
E1 Lewis & Cunningham <sup>18</sup>	Estados Unidos da América, 2016	Estudo observacional transversal, nível III	Relacionar a utilização de uma liderança transformacional no <i>burnout</i> dos enfermeiros.	Os enfermeiros gestores utilizam a liderança transformacional, no contexto de trabalho, que associada a outros fatores como: a carga de trabalho controlada, recompensas, comunidade, justiça e valores, parece contribuir como fator preventivo do desenvolvimento do <i>burnout</i> .
E2 Lee, Chiang & Kuo <sup>8</sup>	China, 2017	Estudo observacional transversal, nível III	Explorar os efeitos do ambiente de trabalho e do <i>burnout</i> e a sua relação com a liderança autêntica e a intenção de desistir da profissão.	Os Enfermeiros gestores que utilizam a liderança autêntica criam um ambiente de trabalho positivo que contribui para a diminuição do aparecimento de <i>burnout</i> e para a retenção profissional.
E3 Cummings <i>et al</i> <sup>9</sup>	Canadá, 2018	Revisão sistemática da literatura, nível I	Analisar a relação entre os vários estilos de liderança com os seus resultados na equipe de enfermagem e no ambiente de trabalho.	Os estilos de liderança autêntica, transacional e transformacional, implementados pelos enfermeiros gestores, são as que mais contribuem para o aumento dos níveis de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para a diminuição da exaustão emocional e do estresse. Pelo contrário, a liderança <i>laissez-faire</i> favorece a diminuição dos níveis de satisfação no contexto de trabalho. Acrescentam que, apenas a liderança transformacional, está associada à diminuição do <i>burnout</i> nos enfermeiros.
E4 Wu <i>et al</i> <sup>19</sup>	China, 2020	Estudo observacional transversal, nível III	Explorar a relação entre liderança transformacional e o ambiente profissional e analisar o impacto na exaustão emocional dos enfermeiros.	O modelo de liderança transformacional, colocado em prática pelo enfermeiro gestor, contribui para a diminuição do <i>burnout</i> dos enfermeiros.
E5 Wei <i>et al</i> <sup>10</sup>	Estados Unidos da América, 2020	Revisão sistemática da literatura, nível I	Avaliar o impacto dos estilos de liderança no <i>burnout</i> dos enfermeiros.	A adoção pelo enfermeiro gestor de estilos de liderança transformacional e autêntico apresentam um papel efetivo na redução da incidência de <i>burnout</i> nos enfermeiros, promovendo um ambiente profissional saudável.

## Continuação (Quadro 2)

E6 Dall’Ora et al <sup>20</sup>	Reino Unido, 2020	Revisão sistemática da literatura, nível I	Identificar estudos que analisem o <i>burnout</i> nomeadamente, os fatores associados ao <i>burnout</i> dos enfermeiros.	A liderança autêntica, aplicada no dia-a-dia do enfermeiro gestor tem impacto positivo no <i>burnout</i> , diminuindo os seus níveis, assim como a liderança transformacional. Por sua vez, o modelo de liderança <i>laissez-faire</i> tem impacto negativo no <i>burnout</i> , potenciando o seu aparecimento.
E7 Alrobai <sup>21</sup>	Reino Unido, 2020	Revisão sistemática da literatura, nível I	Determinar o estilo de liderança, utilizado pelos Enfermeiros gestores, mais eficaz no aumento da satisfação no trabalho e diminuição/prevenção de <i>burnout</i> nos enfermeiros.	Dos estilos de liderança analisados e implementados pelos enfermeiros gestores, <i>laissez-faire</i> , transformacional, transaccional, situacional e autocrático, concluíram que o estilo de liderança transformacional é o mais eficaz na prevenção e diminuição dos níveis do <i>burnout</i> nos enfermeiros.

## DISCUSSÃO

Esta *scoping review* teve como objetivo compreender a influência dos estilos de liderança utilizados pelos enfermeiros gestores no *burnout* dos enfermeiros. A leitura dos estudos selecionados permitiu constatar que os estilos de liderança exercem uma influência no desenvolvimento do *burnout* nos enfermeiros. O comportamento dos enfermeiros gestores é um fator determinante dos níveis de stress dos colaboradores, níveis estes que poderão levar a *burnout*. Por sua vez, o *burnout* conduz ao absentismo, diminuição da produtividade, da satisfação e motivação, bem como a problemas de

ordem familiar e social e perdas para as organizações<sup>9,20,21</sup>.

Os enfermeiros gestores desempenham um papel importante na deteção dos fatores que podem contribuir para o desenvolvimento desta síndrome que, associados à promoção de ambientes laborais salutarés, facilitam a prevenção do desenvolvimento do *burnout*. Os enfermeiros gestores devem ter a capacidade de desenvolver equipas de profissionais com elevados níveis de confiança, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, promovendo assim a motivação, o desempenho e a saúde dos enfermeiros, pela adoção de estilos de liderança promotores de um ambiente de trabalho positivo<sup>8-10,18-20</sup>.

Apesar de a liderança em enfermagem demonstrar uma influência positiva na diminuição da incidência de *burnout* entre os enfermeiros, existe alguma controvérsia na definição de qual o estilo mais eficaz, quando comparado com a saúde dos enfermeiros e com os ganhos em saúde<sup>9</sup>.

O estilo de liderança transformacional é apontado como facilitador de ambientes de trabalho saudáveis, sendo construída uma relação de confiança entre o enfermeiro gestor e o enfermeiro prestador de cuidados<sup>10</sup>. Esta relação proporciona motivação e estimulação da autonomia dos enfermeiros, encorajando-os a atingir os objetivos sem comprometer os seus ideais<sup>21</sup>. Destaca-se em vários estudos<sup>9,18-20</sup> que as características dos líderes transformacionais estimulam os seus liderados para compartilhar a visão, e usá-la como inspiração motivacional para atingir metas propostas, sendo o estilo mais eficaz na prevenção de *burnout* nos enfermeiros, favorecendo a diminuição de manifestações como despersonalização, exaustão emocional e estresse laboral.

O estilo de liderança autêntica influencia o bem-estar psicológico dos enfermeiros e apresenta um efeito positivo no ambiente entre os elementos

da equipe<sup>8</sup>. Reforça-se que o líder autêntico possui como características principais a honestidade, integridade e altos padrões éticos no desenvolvimento das relações de líderes e liderados. Os estudos<sup>8,9</sup> demonstram o seu impacto positivo na redução do *burnout*, no entanto não o evidenciam como o mais eficaz.

Por outro lado, dois estudos<sup>10,21</sup> revelam que a liderança transformacional e a liderança autêntica são igualmente eficazes na diminuição de *burnout* entre os enfermeiros, uma vez que os enfermeiros gestores aceitam a participação dos colaboradores, estimulando o pensamento criativo e o trabalho em equipe. Alguns autores<sup>22</sup> descrevem que na gênese da liderança autêntica, encontra-se na liderança transformacional<sup>2</sup> e, por esse motivo, apresentam aspetos em comum. No entanto, um estudo<sup>23</sup> faz a distinção entre essas lideranças, afirmando que na liderança autêntica os enfermeiros gestores são mais autoconscientes, aprofundam os seus valores e crenças e atuam consoante as suas próprias concepções.

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<sup>21</sup>. Neste estilo de liderança, os enfermeiros têm autonomia para tomar decisões, mas, por outro lado, nem sempre existe concordância entre os elementos, afetando a rapidez e a resolução de determinadas estratégias<sup>21</sup>. Nos demais 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.

Na análise da aplicação do estilo *laissez-faire*, identificaram reduzida satisfação no trabalho e diminuição da produtividade quando aplicado este estilo de liderança<sup>9</sup>. Acrescentam, ainda, reduzido sentimento de dever cumprido e alcance de objetivos pessoais, bem como conflitos, ambiguidade de papéis e relação negativa com a satisfação no trabalho<sup>20,21</sup>. Estas alterações são facilitadoras e promotoras do desenvolvimento de *burnout*<sup>20</sup>.

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 equipe de enfermagem<sup>21</sup> e obtém resultados negativos<sup>9</sup>. É um tipo

de gestão que não se preocupa na compreensão das motivações dos seus liderados ou em antecipar-se aos problemas<sup>9,21</sup>. 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<sup>21</sup>.

Os estilos autocrático, carismático e situacional - 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<sup>9</sup>. Por outro lado, em relação à liderança carismática, apesar de se focar nos valores, emoções, autoestima e motivações dos enfermeiros<sup>24</sup>, que se traduz numa maior satisfação com o trabalho, os resultados não comprovam a eficácia deste estilo na prevenção do *burnout* nos enfermeiros.

Na liderança situacional, o enfermeiro gestor adapta à situação e define estratégias de acordo com a mesma<sup>21</sup>. Na literatura, a utilização deste estilo origina níveis reduzidos de

satisfação laboral entre os enfermeiros, porém não se conhece resultados concretos relativos ao seu impacto no *burnout*<sup>21</sup>.

A presente *scoping review* apresenta algumas limitações, como a inclusão somente de três idiomas e o recorte temporal. Outra limitação prende-se a ausência de pesquisa na literatura cinzenta. No entanto, o estudo atingiu seu objetivo, apontando os estilos de liderança mais viáveis para a adesão do enfermeiro gestor.

## CONCLUSÃO

Segundo a literatura, o estilo de liderança transformacional é aquele que revela maior relevância na prevenção e diminuição do desenvolvimento da síndrome de *burnout*. Ainda assim, levando em consideração a diversidade de contextos assistenciais e perfis de enfermeiros e formações, estudos futuros deverão ser levados a cabo, na perspectiva de compreender o impacto das lideranças na qualidade dos cuidados prestados e na saúde do trabalhador, considerando o território de atuação profissional, assim como as motivações dos enfermeiros gestores na implementação de modelos de liderança.

## REFERÊNCIAS

1. Sousa LMM, Firmino CF, Carteiro DMH, Frade F, Marques JM, Antunes AV. Análise de Conceito: Conceitos, Métodos e Aplicações em Enfermagem. Rev Inv Enferm. 2018; (25):9-19.
2. Meira C, Botas T, Mendes A. Burnout em enfermeiros portugueses: uma revisão integrativa. Rev Port Saúde Ocupac. 2017; (4):37-49.
3. Serviço Social da Indústria. Ambientes de trabalho saudáveis: Um modelo para ação. Brasília: SESI/DN, 2010.
4. Vidotti V, Martins JT, Quina Galdino MJ, Ribeiro RP, Lucia M, Robazzi CC. Síndrome de burnout, estresse ocupacional e qualidade de vida entre trabalhadores de enfermagem. Rev Lat Am Enfermagem. 2018; (26):e3022.
5. Nursalam N, Fibriansari R, Yuwono S, Hadi M, Efendi F, Bushy A. Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia. Int J Nurs Sci. 2018; 5(4):390-395.
6. Nobre D, Rabiais ICM, Ribeiro PCPSV, Seabra PRC. Burnout

- assessment in nurses from a general emergency service. *Rev Bras Enferm.* 2019; 72(6):1457-1463.
7. Borges EMN, Queirós CML, Abreu MSN, Mosteiro-Diaz MP, Baldonado-Mosteiro M, Baptista PCP, et al. Burnout entre enfermeiros: um estudo multicêntrico comparativo. *Rev Latinoam Enferm.* 2021; 29:e3432.
  8. Lee H, Chiang H, Kuo H. Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *J Nurs Manag.* 2019; 27(1):52-65.
  9. Cummings GG, Tate K, Lee S, Wong CA, Paananen T, Micaroni SPM, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *Int J Nurs Stud.* 2018; (85):19-60.
  10. Wei H, King A, Jiang Y, Sewell KA, Lake DM. The Impact of Nurse Leadership Styles on Nurse Burnout: A Systematic Literature Review. *Nurse Lead.* 2020; 18(5):439-450.
  11. Camelo S, Rocha F, Chaves L. Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios. *Rev enferm UERJ.* 2016; 24(6):e11637.
  12. Laschinger HK, Finegan J, Shamian J, Wilk P. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *J Nurs Adm.* 2001;31(5):260-72.
  13. Rosa WE, Schlak AE, Rushton CH. A blueprint for leadership during COVID-19. *Nurs Manage.* 2020; 51(8):28-34.
  14. Peters MD, Godfrey C, McInerney P, Baldini- Soares C, Khalil H, Parker D. Scoping reviews. *JBIManual for Evidence Synthesis.* Adelaide: JBI; 2017.
  15. Aromataris E, Munn Z. *JBIManual for Evidence Synthesis.* Adelaide: JBI; 2020.
  16. Brooker J, Synnot A, McDonald S, Elliot J, Turner T, Hodder R, et al. Guidance for the production and publication of Cochrane living systematic reviews: Cochrane Reviews in living mode. Oxford: Cochrane; 2019.
  17. Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman D. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Me.* 2009; 6(7):e1000097.

18. Lewis HS, Cunningham C. Linking nurse leadership and work characteristics to nurse burnout and engagement. *Nurs Res.* 2016; 65(1):13-23.
19. Wu X, Hayter M, Lee AJ, Yuan Y, Li S, Bi Y, et al. Positive spiritual climate supports transformational leadership as means to reduce nursing burnout and intent to leave. *J Nurs Manag.* 2020; 28(4):804-813.
20. Dall'Ora C, Ball J, Reinius M, Griffiths P. Burnout in nursing: a theoretical review. *Hum Resour Health.* 2020; 18(1):41.
21. Alrobai T. The Impact of Nurse Leaders/Managers Leadership Style on Job Satisfaction and Burnout among Qualified Nurses: A Systematic Review. *IOSR J.* 2020; 9(1):17-41.
22. Pioli BLT, Feuerschütte SG, Tezza R, Cancellier ELPL. Authentic leadership: scientific production analysis and measurement scales. *RAM.* 2020; 21(3):1-30.
23. Esper AJF, Cunha CJCA. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus.* 2015; 5(2):60-72.
24. Moura AA, Hayashida KY, Bernardes A, Zanetti ACB, Gabriel CS. Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review. *Rev Bras Enferm.* 2019; 72(Supl 1):315-320.

**Financiamento:** Os autores declaram que não houve financiamento.

**Conflito de interesses:** Os autores declaram não haver conflito de interesses.

**Participação dos autores:**

- **Concepção:** Loureiro R, Lima AMN, Ferreira MM, Moreira MTF, Guerra MM, Santos J.
- **Desenvolvimento** Loureiro R, Lima AMN, Ferreira MM, Moreira MTF, Guerra MM, Santos J.
- **Redação e revisão:** Loureiro R, Lima AMN, Ferreira MM, Moreira MTF, Guerra MM, Santos J.
- **Como citar este artigo:** Loureiro R, Lima AMN, Ferreira MM, Moreira MTF, Guerra MM, Santos J. Influência dos estilos de liderança no burnout dos enfermeiros: uma scoping review. *J Health NPEPS.* 2022; 7(1):e5987.

Submissão: 15/11/2021

Aceito: 19/02/2022