www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 164, 2026 | DOI: 10.69849/zv4erj44

Estilos de liderança em enfermagem e sua relação com a síndrome de burnout em equipes de saúde no ambiente hospitalar[1]

Nursing leadership styles and their relationship with burnout syndrome among healthcare teams in hospital settings.

Sueni Batista dos Santos[2]
Vanessa Rayane Candida de Lima[3]
Orientadora: Profa. Laís Araújo Lima[4]

RESUMO

A liderança em enfermagem desempenha papel fundamental na organização dos serviços hospitalares, influenciando as condições de trabalho, a satisfação profissional e a saúde mental das equipes de saúde. Nesse contexto, a Síndrome de Burnout constitui um importante problema ocupacional, caracterizado pelo esgotamento emocional e relacionado às elevadas demandas assistenciais e aos fatores organizacionais. **Objetivo:** Analisar, por meio da literatura científica, a relação entre os estilos de liderança em enfermagem e os níveis de *burnout* em equipes de saúde, considerando suas implicações para a assistência e as estratégias preventivas aplicáveis ao ambiente hospitalar. **Métodos:** Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, considerando 21 estudos científicos publicados entre 2016 e 2025, selecionados a partir de pesquisas nas bases

[1] Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido no Departamento de Enfermagem do Centro Universitário Montes Belos como requisito para obtenção do título de Bacharel em Enfermagem. São Luís de Montes Belos – GO, Dezembro de 2026.

[2] Discente no 10º período do Curso de Bacharelado em Enfermagem do Centro Universitário Brasília de Goiás. E-mail: suenij52016@gmail.com

[3] Discente no 10º período do Curso de Bacharelado em Enfermagem do Centro Universitário Brasília de Goiás. E-mail: vanessarayane2004@gmail.com

[4] Enfermeira, Orientadora e Docente do Centro Universitário Montes Belos. E-mail: Lais.lima@braseducacional.com.br

PubMed/MEDLINE, LILACS, BDENF e SciELO. **Resultados:** Os estudos evidenciaram que os estilos de liderança transformacional, autêntico, ético, servidor e capacitador apresentaram associações favoráveis com menores níveis de esgotamento emocional, maior satisfação profissional, autonomia e melhoria do clima organizacional. Em contrapartida, estilos autoritários, tirânicos e destrutivos estiveram relacionados a maiores indicadores de burnout, insatisfação e intenção de desligamento. Identificou-se, ainda, que fatores como comunicação efetiva, apoio gerencial, segurança psicológica e valorização profissional desempenham papel importante nessa relação. **Conclusão:** Conclui-se que os estilos de liderança em enfermagem apresentam relações relevantes com a saúde ocupacional das equipes hospitalares. A adoção de práticas gerenciais participativas, éticas e humanizadas, associada à melhoria das condições de trabalho, constitui uma estratégia importante para a prevenção do burnout, a promoção do bem-estar profissional e a qualificação da assistência prestada.

Palavras-chave: Liderança em Enfermagem. Síndrome de Burnout. Saúde Ocupacional. Ambiente Hospitalar. Gestão em Enfermagem.

ABSTRACT

Nursing leadership plays a fundamental role in the organization of hospital services, influencing working conditions, job satisfaction, and the mental health of healthcare teams. In this context, Burnout Syndrome represents an important occupational health problem characterized by emotional exhaustion and associated with high care demands and organizational factors. **Objective:** To analyze, through scientific literature, the relationship between nursing leadership styles and Burnout Syndrome among healthcare teams in hospital settings. **Methods:** This study is an integrative literature review with a qualitative, descriptive, and exploratory approach, comprising 21 scientific studies published between 2016 and 2025, selected through searches in the PubMed/MEDLINE, LILACS, BDENF, and SciELO databases. **Results:** The studies showed that transformational, authentic, ethical, servant, and empowering leadership styles were associated with lower levels of emotional exhaustion, greater job satisfaction, increased professional autonomy, and an improved organizational climate. Conversely, authoritarian, tyrannical, and destructive leadership styles were associated with higher levels of burnout, job dissatisfaction, and turnover intention. Effective communication, managerial support, psychological safety, and professional recognition were also identified as important factors in this relationship. **Conclusion:** Nursing leadership styles are significantly associated with the occupational health of hospital

healthcare teams. The adoption of participatory, ethical, and human-centered management practices, combined with improvements in working conditions, represents an important strategy for preventing burnout, promoting professional well-being, and improving the quality of patient care.
Keywords: Nursing Leadership. Burnout Syndrome. Occupational Health. Hospital Environment. Nursing Management.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho nos serviços de saúde caracteriza-se pela elevada complexidade, intensa demanda assistencial e forte carga emocional, condições que tornam os profissionais da área particularmente vulneráveis ao estresse ocupacional. No contexto da enfermagem, esses desafios tornam-se ainda mais evidentes, considerando que esses profissionais atuam diretamente na assistência ao paciente e desempenham funções assistenciais, gerenciais e educativas, mantendo contato contínuo com situações de sofrimento, adoecimento e morte. Somam-se a esse cenário fatores como sobrecarga de trabalho, déficit de recursos humanos, jornadas extenuantes e múltiplos vínculos empregatícios, que podem contribuir significativamente para o adoecimento relacionado ao trabalho (CHIAVENATO, 2022).

Entre os principais agravos associados ao contexto ocupacional dos profissionais de saúde, destaca-se a Síndrome de *Burnout*, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde como um fenômeno ocupacional decorrente do estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi adequadamente administrado. O *burnout* manifesta-se por dimensões relacionadas à exaustão, ao distanciamento ou negativismo em relação ao trabalho e à redução da eficácia profissional, podendo comprometer tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto a qualidade dos serviços prestados (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2019; MASLACH; JACKSON; LEITER, 2018).

A literatura evidencia que os profissionais de enfermagem apresentam importante vulnerabilidade ao desenvolvimento do burnout em razão da exposição contínua a ambientes de elevada pressão, das demandas físicas e emocionais inerentes à assistência, da escassez de recursos, da sobrecarga de trabalho e da elevada responsabilidade relacionada ao cuidado. A combinação desses fatores pode favorecer o esgotamento emocional, a insatisfação profissional, a despersonalização, a redução da realização profissional e, consequentemente, o

aumento do risco de afastamento das atividades laborais (DALL'ORA et al., 2020; FERREIRA et al., 2018).

Além dos aspectos relacionados às condições estruturais e à organização do trabalho, a gestão e a liderança exercidas no ambiente hospitalar constituem fatores relevantes para a saúde mental e o desempenho das equipes. Na enfermagem, a liderança representa um elemento estratégico da prática profissional, uma vez que o enfermeiro frequentemente desempenha funções de coordenação, supervisão, organização do processo de trabalho e gerenciamento da equipe. Dessa forma, a maneira como a liderança é exercida pode influenciar o clima organizacional, a comunicação entre os profissionais, a motivação, a autonomia, a satisfação no trabalho e a qualidade da assistência prestada (MARQUIS; HUSTON, 2024; CUMMINGS et al., 2018).

Nesse sentido, diferentes estilos de liderança podem produzir impactos distintos sobre o ambiente de trabalho e sobre o bem-estar dos profissionais. Modelos de liderança participativos, especialmente aqueles fundamentados em características transformacionais e democráticas, tendem a favorecer maior envolvimento dos trabalhadores nos processos decisórios, valorização profissional, comunicação efetiva, apoio entre os membros da equipe e fortalecimento das relações interpessoais. Tais características podem contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e para a redução dos fatores relacionados ao esgotamento ocupacional (LASCHINGER; FIDA, 2015; CUMMINGS et al., 2018).

A liderança transformacional, particularmente, fundamenta-se na capacidade do líder de inspirar, motivar e estimular o desenvolvimento dos profissionais, promovendo objetivos compartilhados e valorizando as potencialidades individuais e coletivas da equipe. Da mesma forma, práticas de liderança pautadas na autenticidade, no diálogo e na participação dos trabalhadores podem fortalecer o sentimento de pertencimento, a confiança nas relações profissionais e o engajamento com o trabalho, aspectos considerados relevantes para a prevenção ou redução do burnout (LASCHINGER; FIDA, 2015; BOORMAN; CUMMINGS, 2021).

Em contrapartida, estilos de liderança predominantemente autocráticos, permissivos ou caracterizados pela ausência de suporte gerencial podem contribuir para ambientes organizacionais desfavoráveis. A centralização excessiva das decisões, a baixa autonomia profissional, a comunicação deficiente, a ausência de reconhecimento e o aumento dos conflitos interpessoais podem intensificar o estresse relacionado ao trabalho e favorecer manifestações de esgotamento emocional, desmotivação e insatisfação profissional

(MUDALLAL et al., 2017). Dessa maneira, a liderança não deve ser compreendida apenas como uma competência administrativa, mas também como um componente potencialmente relacionado à saúde ocupacional e à qualidade das relações estabelecidas no ambiente hospitalar.

As consequências da Síndrome de Burnout ultrapassam o âmbito individual e podem repercutir diretamente na organização dos serviços e na assistência oferecida aos pacientes. O esgotamento dos profissionais tem sido relacionado a desfechos como absenteísmo, presenteísmo, intenção de desligamento do trabalho e maior ocorrência de problemas relacionados à qualidade e à segurança da assistência, evidenciando que a saúde mental dos trabalhadores constitui também uma questão relevante para o funcionamento das instituições de saúde (PANAGIOTI et al., 2018).

Diante dessa realidade, torna-se necessário compreender de forma mais aprofundada as evidências científicas disponíveis acerca da relação entre os estilos de liderança exercidos por enfermeiros e os níveis de burnout apresentados pelas equipes de saúde no ambiente hospitalar. Parte-se do pressuposto de que estilos de liderança participativos, especialmente os modelos transformacional e democrático, estejam associados a menores níveis de burnout, enquanto estilos autocráticos, permissivos ou caracterizados por baixo suporte gerencial possam estar relacionados a maior esgotamento ocupacional. A análise dessa relação pode contribuir para identificar fatores de proteção e de risco presentes nas práticas gerenciais e subsidiar intervenções voltadas à melhoria das condições de trabalho.

A relevância deste estudo fundamenta-se, assim, na necessidade de reunir e analisar conhecimentos científicos capazes de contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão em enfermagem. Compreender como diferentes formas de liderança se relacionam com o esgotamento profissional pode auxiliar gestores e instituições na implementação de estratégias voltadas à promoção da saúde mental, ao fortalecimento das relações interpessoais, à melhoria do clima organizacional e à valorização dos profissionais, com possíveis repercussões positivas na qualidade e na segurança da assistência.

Dessa forma, estabelece-se como questão norteadora deste estudo: quais evidências científicas disponíveis na literatura demonstram a relação entre os estilos de liderança exercidos por enfermeiros e os níveis de burnout apresentados pelas equipes de saúde no ambiente hospitalar? Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo analisar, por meio da literatura científica, a relação entre os estilos de liderança em enfermagem e os níveis de *burnout* em equipes de saúde, considerando suas implicações para a assistência e as estratégias preventivas aplicáveis ao ambiente hospitalar.

2. METODOLOGIA

Tratou-se de uma Revisão Integrativa da Literatura (RIL), de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, desenvolvida com a finalidade de reunir, analisar e sintetizar as evidências científicas disponíveis acerca da relação entre os estilos de liderança exercidos por enfermeiros e os níveis de burnout apresentados pelas equipes de saúde no ambiente hospitalar.

A revisão integrativa constituiu um método de pesquisa que possibilitou a síntese do conhecimento produzido sobre determinada temática, permitindo a inclusão e a análise de estudos com diferentes delineamentos metodológicos. Esse método favoreceu a identificação de resultados relevantes, lacunas existentes na produção científica e possíveis implicações para a prática profissional, contribuindo para a tomada de decisões fundamentada em evidências.

Para o desenvolvimento desta revisão, foram percorridas etapas sistematizadas, compreendendo: definição da questão norteadora; estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; definição das estratégias de busca e das bases de dados; identificação e seleção dos estudos; extração e organização das informações; avaliação e análise crítica dos estudos incluídos; interpretação dos resultados; e apresentação da síntese do conhecimento produzido.

A questão norteadora da pesquisa foi: “Quais evidências científicas disponíveis na literatura demonstram a relação entre os estilos de liderança exercidos por enfermeiros e os níveis de burnout apresentados pelas equipes de saúde no ambiente hospitalar?”

Para auxiliar na elaboração da estratégia de busca, foram utilizados descritores relacionados aos principais elementos da pesquisa, consultados nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e seus correspondentes no Medical Subject Headings (MeSH). Entre os termos relacionados ao tema, foram empregados: “Liderança”, “Enfermagem”, “Esgotamento Profissional”, “Síndrome de Burnout”, “Equipe de Enfermagem” e “Hospitais”, bem como seus respectivos correspondentes na língua inglesa: “Leadership”, “Nursing”, “Burnout, Professional”, “Nursing Staff” e “Hospitals”.

Os descritores foram combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR, de acordo com as características e os recursos de cada base de dados. Como exemplo, foi utilizada a seguinte combinação: (“Leadership” AND “Nursing”) AND (“Burnout, Professional” OR “Occupational Burnout”) AND (“Hospitals” OR “Hospital”). As estratégias

foram adaptadas para cada fonte consultada, buscando ampliar a sensibilidade da busca sem comprometer sua relação com a questão norteadora.

A busca dos estudos foi realizada em bases de dados relevantes para as Ciências da Saúde e Enfermagem, incluindo Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Base de Dados de Enfermagem (BDENF), Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE/PubMed) e Scientific Electronic Library Online (SciELO).

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: artigos científicos disponíveis na íntegra; estudos relacionados à liderança em enfermagem e à Síndrome de Burnout ou ao esgotamento profissional; pesquisas envolvendo profissionais ou equipes de saúde inseridos no contexto hospitalar; publicações nos idiomas português, inglês ou espanhol; e estudos publicados no período de 2016 a 2026. Foram considerados estudos quantitativos, qualitativos ou de métodos mistos, desde que apresentassem informações pertinentes à questão norteadora.

Como critérios de exclusão, foram considerados: estudos duplicados entre as bases de dados; editoriais, cartas ao editor, resumos de eventos, trabalhos sem acesso ao texto completo e publicações que não apresentaram relação direta com o objeto da pesquisa. Também foram excluídos estudos que, após a leitura do título, resumo ou texto completo, não responderam à questão norteadora ou não abordaram a relação entre liderança e burnout no contexto definido para esta revisão.

A seleção dos estudos foi realizada inicialmente mediante a leitura dos títulos e resumos identificados nas bases de dados. Posteriormente, os trabalhos considerados potencialmente elegíveis foram submetidos à leitura na íntegra para verificação do atendimento aos critérios estabelecidos. Os artigos que atenderam aos critérios de inclusão constituíram a amostra final da revisão, composta por 21 estudos científicos. O processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos foi organizado em um fluxograma, proporcionando maior transparência ao processo de seleção.

Para a extração dos dados, foi elaborado um instrumento contendo informações consideradas relevantes para a análise, tais como: autor(es), ano de publicação, país de realização do estudo, objetivo, delineamento metodológico, características da população ou amostra, estilo de liderança investigado, instrumento utilizado para avaliação do burnout, principais resultados e conclusões. Posteriormente, essas informações foram organizadas em quadros ou tabelas para facilitar a comparação entre os estudos selecionados.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva e qualitativa, buscando identificar convergências, divergências e padrões entre os resultados encontrados. Os achados foram agrupados em categorias temáticas relacionadas aos estilos de liderança, às dimensões do burnout e aos fatores organizacionais que atuaram como elementos de risco ou proteção para o esgotamento profissional. Também foram consideradas as estratégias de gestão e liderança apontadas pela literatura como potencialmente relacionadas à promoção da saúde mental e à melhoria do ambiente de trabalho.

A síntese dos resultados foi apresentada de maneira narrativa e sistematizada, permitindo discutir a relação entre os diferentes estilos de liderança e os níveis de burnout encontrados nas equipes de saúde, bem como suas possíveis implicações para a gestão em enfermagem, a saúde ocupacional dos profissionais e a qualidade da assistência hospitalar.

Por se tratar de uma revisão da literatura, realizada a partir de dados e informações provenientes de estudos já publicados e disponíveis em fontes científicas, não houve abordagem direta ou intervenção com seres humanos. Dessa forma, o estudo não envolveu coleta direta de dados com participantes, mantendo-se o compromisso com a adequada identificação e referência das fontes utilizadas e com os princípios de integridade científica.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca na literatura permitiu identificar estudos publicados entre 2016 e 2025 que analisaram a liderança no contexto da enfermagem e sua relação com o burnout, a exaustão emocional, o ambiente de trabalho, o engajamento, a satisfação profissional e a intenção de desligamento. Os estudos selecionados foram desenvolvidos em diferentes países e contextos hospitalares, incluindo unidades de terapia intensiva, serviços de emergência, hospitais gerais e hospitais universitários.

De modo geral, observou-se predomínio das investigações sobre liderança transformacional e liderança autêntica. Também foram identificadas pesquisas envolvendo liderança ética, liderança servidora, liderança capacitadora (*empowering leadership*), liderança autoritária e formas destrutivas de liderança, como a liderança tirânica e o estilo *laissez-faire*.

Os resultados demonstraram uma tendência consistente de associação entre estilos de liderança relacionais, participativos e apoiadores e melhores indicadores de saúde ocupacional. Em contrapartida, formas destrutivas, autoritárias ou pouco apoiadoras de

liderança foram associadas ao aumento do esgotamento e a piores condições de bem-estar profissional.

Quadro 1 – Síntese dos estudos relacionados à liderança e ao burnout em enfermagem, 2016–2025

Nº	Tema/estilo de liderança	Autores	Ano	Principais resultados
1	Liderança autêntica, civilidade e burnout	Laschinger; Read	2016	Em estudo com 993 enfermeiros recém-formados no Canadá, liderança autêntica, adequação pessoa-trabalho e normas de civilidade apresentaram relações relevantes com burnout e incivilidade. As normas de civilidade mostraram papel importante na prevenção do burnout no início da carreira.
2	Liderança transformacional e resultados profissionais	Brewer et al.	2016	Em 1.037 enfermeiros, a liderança transformacional apresentou associação positiva com comprometimento organizacional, embora não tenha mostrado efeito direto significativo sobre intenção de permanência e satisfação. Os resultados sugerem que seus efeitos podem ocorrer por mecanismos organizacionais indiretos.
3	Comportamentos de liderança capacitadora e burnout	Mudallal; Othman; Al Hassan	2017	Estudo com 407 enfermeiros de 11 hospitais encontrou níveis elevados de exaustão emocional e despersonalização. Autonomia, participação nas decisões, condições de trabalho e comportamentos dos líderes apresentaram associação com dimensões do burnout.
4	Liderança autêntica, ambiente de trabalho e intenção de saída	Lee; Chiang; Kuo	2019	Entre 946 enfermeiros, ambiente de trabalho e burnout mediaram a relação entre liderança autêntica e intenção de deixar o emprego. O estudo recomenda liderança autêntica associada à melhoria do ambiente laboral para reduzir burnout e intenção de saída.
5	Liderança destrutiva: tirânica e *laissez-faire*	Trépanier; Boudrias; Peterson	2019	Em 399 enfermeiros canadenses, lideranças tirânica e *laissez-faire* prejudicaram necessidades psicológicas relacionadas à autonomia, competência e relacionamento.

				Esses mecanismos relacionaram-se a burnout e piores indicadores de saúde e desempenho.
6	Liderança autêntica, capital psicológico e burnout	Dwyer et al.	2019	A investigação com enfermeiros recém-formados relacionou liderança autêntica, capital psicológico e empoderamento estrutural ao burnout e à intenção de rotatividade, reforçando a relevância de recursos psicológicos e organizacionais no início da carreira.
7	Liderança autêntica, trabalho emocional e burnout	Na; Park	2019	Em 227 enfermeiros de hospitais gerais, o trabalho emocional aumentou a exaustão e influenciou a intenção de saída. A liderança autêntica apresentou efeito moderador, indicando que o fortalecimento desse estilo pode contribuir para redução do burnout e da intenção de desligamento.
8	Liderança transformacional, clima organizacional e burnout	Wu et al.	2020	A liderança transformacional mostrou potencial para reduzir o burnout. Um clima positivo reforçou essa relação e esteve associado a menor exaustão emocional e menor intenção de saída dos enfermeiros.
9	Estilos de liderança e burnout – revisão sistemática	Wei et al.	2020	A revisão identificou 18 estudos e concluiu que a liderança de enfermagem desempenha papel relevante na redução do burnout. Lideranças transformacionais e autênticas foram os estilos positivos mais destacados, especialmente quando associadas ao empoderamento, engajamento e ambiente saudável.
10	Liderança transformacional e burnout de trabalhadores hospitalares	Bosak et al.	2021	Em trabalhadores de hospital geral canadense, a liderança transformacional foi negativamente relacionada à exaustão emocional e à despersonalização. A valorização da missão institucional atuou como mecanismo mediador dessa relação.
11	Liderança servidora e burnout durante a COVID-19	Ma et al.	2021	Estudo com 443 enfermeiros de hospitais públicos demonstrou relação inversa entre liderança servidora e burnout. A segurança psicológica também reduziu o burnout e

				mediou parte da relação entre liderança e esgotamento.
12	Liderança ética, autonomia e exaustão	McKenna; Jeske	2021	Entre enfermeiros de três hospitais, a liderança ética favoreceu autoridade decisória e apresentou efeitos sobre engajamento, exaustão emocional e intenção de saída. O estilo ético foi identificado como preditor negativo da exaustão.
13	Liderança ética e burnout	Franczukowska et al.	2021	Em 458 trabalhadores de organizações de saúde, a liderança ética apresentou associação positiva com satisfação e comprometimento e associação negativa com burnout, reforçando seu potencial protetor sobre o bem-estar profissional.
14	Estilos de liderança e bem-estar dos enfermeiros – revisão sistemática	Niinihuhta; Häggman-Laitila	2022	A revisão identificou estilos destrutivos, apoiadores e relacionais. Lideranças transformacional, autêntica, ética e servidora apresentaram relações positivas com o bem-estar; o burnout foi um dos principais indicadores utilizados nos estudos.
15	Liderança transformacional e burnout em UTI	Guo et al.	2022	Em 321 enfermeiros de UTI de seis hospitais, o burnout apresentou associação negativa com liderança transformacional. Os autores defendem a adoção desse estilo pelos gestores como estratégia para reduzir esgotamento.
16	Liderança capacitadora e exaustão emocional	Cougot et al.	2022	Intervenção controlada em complexo hospitalar universitário francês mostrou efeito protetor de uma estratégia destinada ao fortalecimento da liderança capacitadora. No grupo controle houve redução da liderança capacitadora e aumento da exaustão emocional.
17	Estilos de liderança e resultados para profissionais, pacientes e instituições	Ferreira et al.	2022	Revisão integrativa com 35 estudos identificou resultados de liderança relacionados à segurança, burnout, rotatividade e absenteísmo. A liderança transformacional apresentou resultados positivos para profissionais, pacientes e instituições.

18	Liderança autêntica e burnout em enfermeiros de emergência	Al Sabei et al.	2023	Entre 160 enfermeiros de emergência de seis hospitais, 72,1% apresentaram alto burnout. Liderança autêntica e ambiente favorável foram associados a menor burnout; transparência, conduta ética, suporte gerencial e recursos adequados também foram fatores relevantes.
19	Liderança destrutiva, demandas e recursos de trabalho	Palvimo; Vauhkonen; Hult	2023	Estudo com 2.115 enfermeiros finlandeses mostrou que liderança destrutiva e demandas de trabalho se associaram positivamente ao burnout, enquanto os recursos de trabalho apresentaram associação negativa.
20	Liderança autêntica, estresse, burnout e presenteísmo	Pillay et al.	2024	A liderança autêntica apresentou correlações negativas significativas com exaustão emocional, cinismo, estresse ocupacional e presenteísmo, além de associação positiva com eficácia profissional.
21	Liderança autoritária e burnout	Zheng et al.	2025	Estudo com 1.160 enfermeiros de quatro hospitais encontrou associação positiva significativa entre liderança autoritária e burnout. Clima organizacional e capital psicológico apresentaram associações negativas com o burnout e atuaram como mecanismos explicativos importantes.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos estudos selecionados (2026).

A análise do Quadro 1 demonstra que os resultados encontrados na literatura convergem, em grande parte, para a existência de uma relação entre o estilo de liderança adotado no ambiente de trabalho e os níveis de esgotamento dos profissionais de enfermagem. Os estudos apontam principalmente para os benefícios dos estilos transformacional, autêntico, ético, servidor e capacitador, enquanto estilos autoritários, destrutivos, tirânicos e *laissez-faire* apresentam associação com condições menos favoráveis de saúde ocupacional.

A presente Revisão Integrativa da Literatura contemplou 21 estudos científicos publicados entre 2016 e 2025, que investigaram a relação entre os estilos de liderança em enfermagem e a Síndrome de Burnout em equipes de saúde no ambiente hospitalar. Os estudos analisados abordaram diferentes modelos de liderança, destacando-se os estilos transformacional, autêntico, ético, servidor, capacitador, autoritário e destrutivo. De modo geral, os resultados demonstraram que práticas de liderança baseadas no apoio, na

comunicação, na participação e na valorização profissional apresentaram associações favoráveis com a redução do esgotamento emocional, enquanto comportamentos autoritários e destrutivos estiveram relacionados a maiores níveis de burnout e insatisfação profissional.

Laschinger e Read (2016) identificaram que a liderança autêntica, associada às relações interpessoais respeitosas e ao ambiente organizacional, apresentou relações importantes com o burnout entre enfermeiros recém-formados. Brewer et al. (2016) observaram que a liderança transformacional estava positivamente associada ao comprometimento organizacional, embora seus efeitos sobre a satisfação profissional e a intenção de permanência não tenham sido diretamente significativos. Esses achados indicam que a influência da liderança sobre o bem-estar dos trabalhadores pode ocorrer por meio de diferentes fatores organizacionais.

Mudallal, Othman e Al Hassan (2017) evidenciaram que a autonomia profissional, a participação nas decisões e os comportamentos de liderança capacitadora estavam relacionados às dimensões do burnout. Nesse sentido, a possibilidade de participação ativa dos enfermeiros nas decisões institucionais pode favorecer o sentimento de valorização e contribuir para melhores condições de trabalho.

Lee, Chiang e Kuo (2019) demonstraram que o ambiente de trabalho e o burnout desempenharam papel mediador na relação entre liderança autêntica e intenção de desligamento. Dwyer et al. (2019) também identificaram relações entre liderança autêntica, capital psicológico, empoderamento estrutural, burnout e intenção de rotatividade. De maneira semelhante, Na e Park (2019) observaram que a liderança autêntica apresentou efeito moderador na relação entre trabalho emocional, esgotamento profissional e intenção de saída. Esses resultados reforçam a importância de práticas gerenciais fundamentadas na confiança, na transparência e no apoio aos profissionais.

Em contrapartida, Trépanier, Boudrias e Peterson (2019) identificaram que estilos de liderança tirânica e *laissez-faire* estavam relacionados ao comprometimento da autonomia, da competência e das relações interpessoais, contribuindo para indicadores desfavoráveis de saúde ocupacional. Esse resultado demonstra que tanto o excesso de controle quanto a ausência de orientação e suporte podem prejudicar o bem-estar das equipes de enfermagem.

Wu et al. (2020) verificaram que a liderança transformacional, associada a um clima organizacional positivo, apresentou relação com menores níveis de burnout e exaustão emocional. Esses achados foram reforçados por Wei et al. (2020), cuja revisão sistemática destacou os estilos transformacionais e autênticos entre os modelos de liderança mais frequentemente associados a melhores indicadores de saúde ocupacional. Dessa forma,

observa-se que líderes capazes de estimular a participação, reconhecer o trabalho da equipe e promover relações profissionais saudáveis podem contribuir para um ambiente hospitalar mais favorável.

Bosak et al. (2021) identificaram associação negativa entre liderança transformacional, exaustão emocional e despersonalização, destacando a importância da valorização da missão institucional. Ma et al. (2021), ao investigar profissionais de enfermagem durante a pandemia de COVID-19, observaram que a liderança servidora apresentou relação inversa com o burnout, sendo a segurança psicológica um importante mecanismo mediador. Esses resultados evidenciam que o suporte emocional e a confiança estabelecida entre líderes e profissionais podem representar recursos relevantes diante das elevadas demandas assistenciais.

McKenna e Jeske (2021) observaram que a liderança ética estava relacionada à autonomia decisória, ao engajamento e à menor exaustão emocional. Franczukowska et al. (2021) também identificaram associação positiva entre liderança ética, satisfação profissional e comprometimento organizacional, além de associação negativa com burnout. Tais achados demonstram que práticas gerenciais baseadas no respeito, na justiça e na responsabilidade podem favorecer o bem-estar dos trabalhadores e fortalecer as relações no ambiente hospitalar.

Niinihuhta e Häggman-Laitila (2022), em revisão sistemática, identificaram que estilos de liderança relacionais e apoiadores apresentaram associações favoráveis com o bem-estar dos enfermeiros. Guo et al. (2022), em estudo realizado com profissionais de unidades de terapia intensiva, observaram associação negativa entre liderança transformacional e burnout, reforçando a importância desse modelo em setores caracterizados por elevada complexidade assistencial e intensa demanda emocional.

Cougot et al. (2022) demonstraram que uma intervenção voltada ao fortalecimento da liderança capacitadora apresentou efeito protetor sobre a exaustão emocional. Ferreira et al. (2022), por sua vez, destacaram que os estilos de liderança apresentam relações com diferentes resultados profissionais e institucionais, incluindo burnout, rotatividade, absenteísmo e segurança do paciente. Esses resultados sugerem que o desenvolvimento de competências de liderança pode beneficiar não apenas a saúde ocupacional, mas também a organização dos serviços e a qualidade da assistência.

Al Sabei et al. (2023), em estudo com enfermeiros de emergência, identificaram que 72,1% dos participantes apresentaram níveis elevados de burnout, segundo os critérios utilizados na pesquisa. Os autores observaram que a liderança autêntica e um ambiente de trabalho favorável estavam associados a menores níveis de esgotamento. Por outro lado,

Palvimo, Vauhkonen e Hult (2023) demonstraram que a liderança destrutiva e as elevadas demandas profissionais apresentaram associação positiva com o burnout, enquanto os recursos de trabalho estiveram relacionados a menores indicadores de esgotamento.

Pillay et al. (2024) identificaram associações negativas entre liderança autêntica, exaustão emocional, cinismo, estresse ocupacional e presenteísmo, além de associação positiva com a eficácia profissional. Esses resultados reforçam a importância da transparência, da comunicação e do reconhecimento profissional na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Por fim, Zheng et al. (2025) identificaram associação positiva significativa entre liderança autoritária e burnout, destacando que o clima organizacional e o capital psicológico desempenham papéis importantes nessa relação. Esse achado reforça que práticas de gestão excessivamente centralizadoras, caracterizadas pela limitação da autonomia e pela ausência de participação, podem intensificar o desgaste emocional dos profissionais.

A análise conjunta dos estudos demonstra que a liderança constitui um fator organizacional relevante para a saúde mental das equipes de enfermagem. Os estilos transformacional, autêntico, ético, servidor e capacitador apresentaram associações favoráveis com menores indicadores de burnout, especialmente quando acompanhados de autonomia, segurança psicológica, comunicação efetiva e apoio institucional. Em contrapartida, estilos autoritários, tirânicos e destrutivos estiveram relacionados a condições menos favoráveis de saúde ocupacional.

Entretanto, é importante considerar que o burnout possui origem multifatorial, envolvendo também sobrecarga de trabalho, jornadas prolongadas, insuficiência de profissionais, elevada demanda emocional e condições estruturais das instituições hospitalares. Além disso, muitos estudos identificaram associações, não sendo possível estabelecer relações definitivas de causa e efeito entre os estilos de liderança e o desenvolvimento da síndrome.

Diante desses achados, destaca-se a necessidade de investir na formação e no desenvolvimento de líderes de enfermagem, priorizando práticas de gestão participativas, éticas e humanizadas. A valorização dos profissionais, o fortalecimento do trabalho em equipe, a melhoria das condições laborais e a promoção de ambientes organizacionais saudáveis constituem medidas relevantes para a prevenção do esgotamento ocupacional.

Assim, os resultados dos 21 estudos analisados sustentam a importância da liderança na promoção da saúde mental das equipes hospitalares, indicando que estilos de liderança baseados no apoio, no respeito e na participação podem contribuir para a redução dos fatores

associados ao burnout, enquanto práticas autoritárias e destrutivas podem agravar o desgaste profissional e comprometer o ambiente de trabalho.

4. CONCLUSÕES

A presente Revisão Integrativa da Literatura permitiu compreender a relação entre os estilos de liderança em enfermagem e a Síndrome de Burnout em equipes de saúde no ambiente hospitalar, a partir da análise de 21 estudos científicos. Os resultados evidenciaram que a maneira como os enfermeiros líderes conduzem suas equipes apresenta associações importantes com a saúde mental, a satisfação profissional e as condições de trabalho.

Observou-se que os estilos de liderança transformacional, autêntico, ético, servidor e capacitador apresentaram associações favoráveis com menores níveis de esgotamento emocional, maior autonomia, valorização profissional e fortalecimento das relações interpessoais. Em contrapartida, os estilos autoritários, tirânicos e destrutivos estiveram relacionados a maiores indicadores de burnout, insatisfação e intenção de desligamento dos profissionais.

Os achados também demonstraram que o burnout é um fenômeno multifatorial, influenciado não apenas pelos comportamentos dos líderes, mas também pela sobrecarga de trabalho, pelas demandas emocionais, pela disponibilidade de recursos e pelo clima organizacional. Dessa forma, a adoção de práticas de liderança humanizadas deve estar associada à melhoria das condições de trabalho e ao fortalecimento do apoio institucional.

Conclui-se que o desenvolvimento de competências de liderança baseadas na comunicação efetiva, na ética, na participação e no reconhecimento profissional constitui uma estratégia relevante para a promoção da saúde ocupacional das equipes de enfermagem. Essas práticas podem contribuir para ambientes hospitalares mais saudáveis, favorecendo o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade da assistência prestada aos pacientes.

Por fim, destaca-se a importância de novos estudos, especialmente pesquisas longitudinais e de intervenção, que aprofundem a compreensão dessa relação e avaliem a efetividade de estratégias de gestão voltadas à prevenção do burnout. Assim, reforça-se a necessidade de as instituições hospitalares investirem na formação de líderes e em políticas de valorização e proteção à saúde mental dos profissionais de enfermagem.

REFERÊNCIAS

1. AL SABEI, S. et al. The influence of nurse managers' authentic leadership style and work environment characteristics on job burnout among emergency nurses. International Emergency Nursing, v. 70, art. 101321, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ienj.2023.101321.

2. BOSAK, J. et al. Examining the role of transformational leadership and mission valence on burnout among hospital staff. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2021. DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0151.

3. COUGOT, B. et al. Impact of empowering leadership on emotional exhaustion: a controlled interventional study in a large French university hospital complex. Journal of Nursing Management, v. 30, n. 8, p. 4234-4250, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/jonm.13829.

4. CUMMINGS, G. G. et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. International Journal of Nursing Studies, v. 85, p. 19-60, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016.

5. DALL'ORA, C.; BALL, J.; REINIUS, M.; GRIFFITHS, P. Burnout in nursing: a theoretical review. Human Resources for Health, v. 18, art. 41, 2020. DOI: https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9.

6. DWYER, P. A.; HUNTER REVELL, S. M.; SETHARES, K. A.; AYOTTE, B. J. The influence of psychological capital, authentic leadership in preceptors, and structural empowerment on new graduate nurse burnout and turnover intent. Applied Nursing Research, v. 48, p. 37-44, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.apnr.2019.04.005.

7. FERREIRA, T. D. M. et al. The influence of nursing leadership styles on the outcomes of patients, professionals and institutions: an integrative review. Journal of Nursing Management, v. 30, n. 4, p. 936-953, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/jonm.13592.

8. FRANCZUKOWSKA, A. A.; KRCZAL, E.; KNAPP, C.; BAUMGARTNER, M. Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: an empirical analysis from Austria. Leadership in Health Services, p. 229-247, 2021. DOI: https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0034.

9. GUO, Y.-F. et al. Associations between perceived overqualification, transformational leadership and burnout in nurses from intensive care units: a multicentre survey. Journal of Nursing Management, v. 30, n. 7, p. 3330-3339, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/jonm.13774.

10. LASCHINGER, H. K. S.; READ, E. A. The effect of authentic leadership, person-job fit, and civility norms on new graduate nurses' experiences of coworker incivility and burnout. Journal of Nursing Administration, v. 46, n. 11, p. 574-580, 2016. DOI: https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000407.

11. LEE, H.-F.; CHIANG, H.-Y.; KUO, H.-T. Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: the mediating role of work environment and burnout. Journal of Nursing Management, v. 27, n. 1, p. 52-65, 2019. DOI: https://doi.org/10.1111/jonm.12648.

12. MA, Y. et al. Curbing nurses' burnout during COVID-19: the roles of servant leadership and psychological safety. Journal of Nursing Management, v. 29, n. 8, p. 2383-2391, 2021. DOI: https://doi.org/10.1111/jonm.13414.

13. MCKENNA, J.; JESKE, D. Ethical leadership and decision authority effects on nurses' engagement, exhaustion, and turnover intention. Journal of Advanced Nursing, v. 77, n. 1, p. 198-206, 2021. DOI: https://doi.org/10.1111/jan.14591.

14. MUDALLAL, R. H.; OTHMAN, W. M.; AL HASSAN, N. F. Nurses' burnout: the influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits. INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing, v. 54, 2017. DOI: https://doi.org/10.1177/0046958017724944.

15. NA, S. Y.; PARK, H. The effect of nurse's emotional labor on turnover intention: mediation effect of burnout and moderated mediation effect of authentic leadership. Journal of Korean Academy of Nursing, v. 49, n. 3, p. 286-297, 2019. DOI: https://doi.org/10.4040/jkan.2019.49.3.286.

16. NIINIHUHTA, M.; HÄGGMAN-LAITILA, A. A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. International Journal of Nursing Practice, v. 28, n. 5, e13040, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/ijn.13040.

17. PALVIMO, T.; VAUHKONEN, A.; HULT, M. The associations among destructive leadership, job demands and resources, and burnout among nurses: a cross-sectional survey study. Journal of Nursing Management, v. 2023, art. 4289450, 2023. DOI: https://doi.org/10.1155/2023/4289450.

18. PILLAY, P.; SCHEEPERS, C. B.; DIESEL, R. Effect of authentic leadership on nurses' stress, burnout, presenteeism during COVID-19. Leadership in Health Services, v. 37, n. 3, p. 423-441, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/LHS-10-2023-0082.

19. TRÉPANIER, S.-G.; BOUDRIAS, V.; PETERSON, C. Linking destructive forms of leadership to employee health. Leadership & Organization Development Journal, v. 40, n. 7, p. 803-814, 2019. DOI: https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0168.

20. WEI, H.; KING, A.; JIANG, Y.; SEWELL, K. A.; LAKE, D. M. The impact of nurse leadership styles on nurse burnout: a systematic literature review. Nurse Leader, v. 18, n. 5, p. 439-450, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.04.002.

21. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases. Geneva: WHO, 2019. Disponível em:

https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases. Acesso em: 14 out. 2026.

22. WU, X. et al. Positive spiritual climate supports transformational leadership as means to reduce nursing burnout and intent to leave. Journal of Nursing Management, 2020. DOI: https://doi.org/10.1111/jonm.12994.

23. ZHENG, X.; SONG, J.; SHI, X.; KAN, C.; CHEN, C. The effect of authoritarian leadership on young nurses' burnout: the mediating role of organizational climate and psychological capital. BMC Health Services Research, v. 25, art. 292, 2025. DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-025-12403-7.