



ISSN: 2595-1661

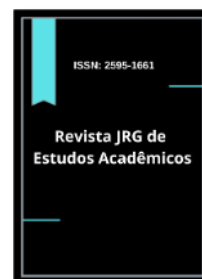
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](https://portal.periodicos.capes.gov.br/)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



A Influência da Liderança na Saúde Mental da Equipe de Enfermagem: uma revisão sistemática

The Influence of Leadership on the Mental Health of the Nursing Team: a systematic review

DOI: 10.55892/jrg.v8i19.2668

ARK: 57118/JRG.v8i19.2668

Recebido: 08/11/2025 | Aceito: 12/11/2025 | Publicado on-line: 13/11/2025

Elisabeth Aureliano¹

<https://orcid.org/0009-0005-2005-1395>

Centro Universitário Sudoeste Paulista - UniFSP, SP, Brasil

E-mail: betinhaaureliano@hotmail.com

Yasmin Neves Moura da Silva²

<https://orcid.org/0009-0002-3930-9809>

Centro Universitário Sudoeste Paulista - UniFSP, SP, Brasil

E-mail: yasmimnevea204@gmail.com

Fernanda Augusta Penacci³

<https://orcid.org/0000-0002-9300-9535>

<http://lattes.cnpq.br/6607983835847264>

Centro Universitário Sudoeste Paulista - UniFSP, SP, Brasil

E-mail: ferpenacci@gmail.com



Resumo

Objetivo: Sintetizar as evidências científicas disponíveis sobre a influência da liderança na saúde mental da equipe de enfermagem, identificando os atributos de liderança que podem impactar positivamente ou negativamente o bem-estar psicológico dos profissionais. **Método:** Adotou-se como metodologia, a revisão sistemática de literatura conduzida de acordo com as recomendações do Guideline Preferred Reporting Items for Sistemática Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). As buscas ocorreram entre maio e junho de 2025 em três bases de dados: PubMed, Google Acadêmico e Biblioteca Virtual em Saúde-BVS. Os critérios para inclusão dos artigos foram: disponíveis na íntegra, em língua portuguesa, publicados nos últimos 05 anos e que respondessem à questão norteadora. **Resultados:** Foram obtidos 713 artigos que foram organizados na plataforma EndNote elegendo apenas 06 artigos que responderam aos critérios exigidos. **Conclusão:** A forma como os gestores de enfermagem conduz sua liderança vai além de uma simples função administrativa, representando um elemento essencial que influencia diretamente a saúde mental dos profissionais e, por extensão, impacta a qualidade do cuidado oferecido.

Palavras-chave: Enfermagem, Equipe de Enfermagem, Liderança, Saúde Mental.

¹Graduanda em Enfermagem pelo Centro Universitário Sudoeste Paulista

²Graduanda em Enfermagem pelo Centro Universitário Sudoeste Paulista.

³Graduada em Enfermagem e Obstetrícia pela Universidade do Sagrado Coração de Jesus. Mestre em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação - Mestrado Profissional em Enfermagem - FMB - UNESP. Doutora em Saúde Coletiva pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Medicina de Botucatu.

Abstract

Objective: To synthesize the available scientific evidence on the influence of leadership on the mental health of nursing staff, identifying leadership attributes that can positively or negatively impact professionals' psychological well-being. **Method:** A systematic literature review was adopted, conducted according to the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines. Searches were conducted between May and June 2025 in three databases: PubMed, Google Scholar, and the Virtual Health Library (VHL). The inclusion criteria were: available in full, in Portuguese, published in the last five years, and answering the guiding question. **Results:** A total of 713 articles were obtained, which were organized in the EndNote platform, selecting only six articles that met the required criteria. **Conclusion:** The way nursing managers conduct their leadership goes beyond a simple administrative function; it represents an essential element that directly influences the mental health of professionals and, consequently, impacts the quality of care provided.

Keywords: Nursing. Nursing Team. Leadership. Mental Health.

1. Introdução

A enfermagem representa a base de sustentação dos sistemas de saúde ao redor do mundo e, por isso, exige dos profissionais não apenas domínio técnico, mas também elevada capacidade de lidar com fatores emocionais e adversidades cotidianas. O contexto de trabalho frequentemente expõe esses profissionais a situações de sofrimento humano, decisões complexas e ambientes de alta pressão, o que acarreta sobrecarga física e psicológica.

A Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) destacam que a América abriga aproximadamente 7,4 milhões de profissionais de enfermagem, correspondendo a cerca de 63% da força de trabalho em saúde. Ainda assim, questões como a distribuição desigual de profissionais e as condições laborais inadequadas seguem impactando negativamente a saúde mental desses trabalhadores (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2025).

Visto isso, o cenário de trabalho para os enfermeiros é frequentemente marcado por longas jornadas, sobrecarga de tarefas, escassez de recursos e a vivência de situações traumáticas, fatores que contribuem diretamente para o desenvolvimento de quadros de estresse laboral, ansiedade e síndrome de burnout. Estudos realizados, especialmente na conjuntura de crises sanitárias como a pandemia de COVID-19, revelaram a magnitude desse impacto. Uma pesquisa conduzida pela Fiocruz, por exemplo, indicou que 10% dos enfermeiros e 2% dos técnicos de enfermagem relataram sintomas de depressão, enquanto 21% dos enfermeiros e 23% dos técnicos de enfermagem apresentaram sintomas de ansiedade, evidenciando a vulnerabilidade psicossocial da categoria (FIOCRUZ).

Em complemento, foi incluído neste estudo o conceito de Prevenção Quinquenária, que se refere a estratégias voltadas à proteção dos próprios profissionais de saúde. “Essa abordagem visa promover maior assertividade nas condutas clínicas, reduzir a ocorrência de erros e contribuir para a excelência na assistência prestada, ao reconhecer que o cuidado também deve se estender àqueles que cuidam” (SILVA; PINTO; ARAÚJO, 2023).

Nesse contexto desafiador, a liderança surge como um fator essencial na modulação do bem-estar psicológico e na saúde mental da equipe de enfermagem. O

estilo como os líderes atuam, desde a comunicação até o suporte oferecido, pode influenciar diretamente o ambiente de trabalho, mitigando os efeitos adversos do estresse ou, ao contrário, exacerbando-os. A Organização Mundial da Saúde (OMS) e a OPAS enfatizam a necessidade urgente de modificar a qualidade de vida mental em nível global, recomendando o alargamento dos investimentos e a execução de uma liderança comprometida com princípios e métodos baseados em evidências para o bem-estar dos profissionais (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2022).

Dessa forma, é imprescindível reconhecer que cada profissional possui suas particularidades e, dentro do trabalho coletivo, é inevitável o aparecimento de conflitos decorrentes das interações interpessoais.

Cabe ao profissional enfermeiro assumir uma posição proativa e assertiva para comandar sua equipe de maneira eficiente. Estimular a união dos membros por meio de uma intercomunicação clara e aberta constitui um plano estratégico fundamental para a resolução de conflitos e fortalecimento da liderança. Valorizar a equipe, reconhecendo tanto os resultados alcançados quanto às situações que demandam melhorias, além de solicitar feedback, representa um modo eficaz de assegurar a equidade nas relações entre líder e liderados e fortalecer o senso de coletividade. Para tanto, é indispensável que o enfermeiro desenvolva competências que favoreçam a autonomia na tomada de decisões, sem abdicar da colaboração entre os distintos níveis hierárquicos, da valorização das habilidades individuais e da estruturação de um ambiente de poder compartilhado para a mediação dos conflitos (FREITAS; GOMES, 2023).

Logo, liderar requer aquisição e aprimoramento de competências e habilidades sociais que favoreçam uma gestão de pessoas centrada na complacência e valorização das emoções. A inteligência emocional, nesse contexto, desempenha um papel fundamental, contribuindo para uma liderança mais eficaz. Líderes que desenvolvem essa habilidade demonstram maior capacidade de gerenciar emoções, o que impacta de maneira positiva na comunicação, na motivação das equipes e na condução de processos de forma inovadora. Liderar, portanto, é um desafio longitudinal, especialmente na Enfermagem, onde a atuação vai além do domínio técnico e cognitivo, exigindo o aprimoramento constante de competências sociais e emocionais, fundamentais para o relacionamento interpessoal com pacientes e demais profissionais de saúde (ABDALLA [et.al](#), 2025).

O tema em questão envolve a análise das diversas facetas da liderança no contexto da enfermagem e sua interconexão com a saúde mental. Isso compreende o estudo dos estilos de liderança, a identificação dos fatores determinantes psicossociais que afetam o bem-estar no trabalho e a compreensão das respostas emocionais dos profissionais. Recomendações governamentais apontam que líderes devem ser capazes de identificar sinais de sofrimento emocional, promover ambientes psicologicamente seguros e colocar em prática medidas de prevenção de riscos à saúde mental dos profissionais, como o ajuste de cargas de trabalho e a oferta de programas de bem-estar, reforçando a importância de políticas públicas focadas na saúde mental dos trabalhadores da saúde (BRASIL, [s.d.]).

Para atuar eficazmente em saúde mental e enfermagem psiquiátrica, o Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) inclusive regulamenta que enfermeiros devem, preferencialmente, possuir pós-graduação na área, e técnicos de enfermagem, especialização, sublinhando a complexidade e a necessidade de preparo específico para o cuidado e gestão nesse campo (CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM, 2021). Além disso, a OPAS/OMS destaca a importância de promover

oportunidades de liderança e desenvolver habilidades para que os enfermeiros possam ter maior impacto na política de saúde (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, [s.d.]).

O objetivo principal do presente trabalho é sintetizar as evidências científicas disponíveis sobre a influência da liderança na saúde mental da equipe de enfermagem, identificando as particularidades dos modos de liderança que podem influenciar positivamente ou negativamente o bem-estar psicológico dos profissionais.

A justificativa para a realização deste estudo reside na crescente urgência de abordar a saúde mental dos profissionais de enfermagem, um grupo frequentemente submetido a condições de trabalho extenuantes e a um alto grau de exposição a fatores estressores.

O cenário pós-pandêmico evidenciou ainda mais a criticidade dessa questão, tornando imperativo que as instituições de saúde e os formuladores de políticas públicas invistam em estratégias que protejam e promovam o bem-estar desses trabalhadores, como a garantia de condições de trabalho adequadas e programas de saúde mental e bem-estar (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2025).

As implicações práticas deste estudo são vastas, abrangendo desde o desenvolvimento de programas de capacitação para líderes de enfermagem até a formulação de políticas institucionais que visem à criação de ambientes de trabalho mais humanizados e que promovam a saúde mental. Ações como o fortalecimento do apoio social no local de trabalho, a implementação de planos de comunicação transparentes e a garantia de medidas de segurança para os trabalhadores são cruciais, conforme diretrizes para a saúde mental dos trabalhadores dos serviços de saúde (BRASIL, [s.d.]).

Reiterando a importância de uma liderança comprometida, a OMS enfatiza que a transformação da saúde mental requer não apenas investimentos financeiros e recursos humanos adequados, mas também uma liderança engajada em todas as esferas, que busque políticas e práticas baseadas em evidências. Isso inclui a reorganização dos ambientes de trabalho e o reforço da atenção à saúde mental, diversificando e expandindo as opções de cuidado (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2022).

2. Metodologia

Metodologicamente, este estudo configura-se como uma revisão sistemática da literatura. Tal abordagem é fundamental para compilar, analisar e sintetizar de forma abrangente as pesquisas existentes sobre o tema, oferecendo uma visão consolidada do conhecimento produzido até o momento (GALVÃO; RICARTE, 2019).

Em síntese, esta revisão sistemática visa não apenas aprofundar o conhecimento sobre a influência da liderança na saúde mental da equipe de enfermagem, mas também a oferecer subsídios concretos para a implementação de estratégias que garantam o bem-estar desses profissionais. Ao valorizar e investir na saúde mental da enfermagem, por meio de uma liderança efetiva e políticas de suporte, contribui-se diretamente para a melhoria da qualidade da assistência prestada e para a sustentabilidade de todo o sistema de saúde, reconhecendo o papel estratégico desses trabalhadores no futuro da saúde global (OPAS/OMS, 2025).

O estudo foi desenvolvido de acordo com as etapas: amostragem (busca dos estudos segundo os critérios de inclusão e exclusão); extração das características das pesquisas primárias (extração dos dados); análise dos dados; interpretação dos resultados; relato da revisão. Foram seguidas as recomendações do Guideline

Preferred Reporting Items for Sistemática Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) (MOHER et al, 2009).

Para formulação da questão norteadora da revisão, foi utilizada a estratégia PICO (P- População; I- Interesse; Co-Contexto;. Por conseguinte, foram consultados os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS/BIREME) e seus correspondentes no Medical Subject Headings (MeSH) , conforme Quadro 1.

Com base nesses dados, estabeleceu-se a questão norteadora da investigação: *Qual é a influência do estilo de liderança exercido pelos gestores de enfermagem na saúde mental dos profissionais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho?*

A coleta de dados foi realizada por meio de busca bibliográfica nas bases de dados Biblioteca Virtual em Saúde - BVS, Google Acadêmico e PubMed, entre os meses de maio e junho de 2025. Os descritores utilizados foram: "Liderança" (Leadership), "Saúde Mental" (Mental Health), "Enfermagem" (Nursing), "Ambiente de Trabalho" (Workplace), "Estresse Ocupacional" (Occupational Stress), "Burnout Profissional" (Burnout, Professional). As estratégias de busca foram adaptadas conforme as exigências sintáticas de cada base. Utilizaram-se operadores booleanos (AND, OR) e aspas para delimitação de expressões compostas. A estratégia aplicada na base BVS foi: ("Liderança" AND "Saúde Mental" AND "Enfermagem") OR ("Liderança" AND "Estresse Ocupacional" AND "Ambiente de Trabalho") OR ("Liderança" AND "Burnout Profissional" AND "Equipe de Enfermagem"). Na base de dados PubMed, os descritores foram adaptados conforme sua singularidade, ou seja, traduzidos para a língua inglesa.

Quadro 1- Estratégia PICO e DeCS/MeSH.

Estratégia PICO				
PICO	Variáveis	Componentes	DeCS	MeSH
P	População	Profissionais de Enfermagem.	de Enfermagem.	Nursing.
I	Interesse	Influência da liderança sobre a saúde mental.	Liderança; Saúde Mental.	Leadership; Mental Health.
Co	Contexto	Ambiente de trabalho da enfermagem.	Ambiente de Trabalho; Estresse Ocupacional.	Workplace; Occupational Stress.

Fonte: Autoria Própria (2025).

Foram aplicados os seguintes critérios de inclusão: artigos publicados entre os anos de 2020 e 2025, disponíveis em texto completo gratuito, no idioma português, que abordassem a temática da influência da liderança na saúde mental de profissionais de enfermagem. Excluíram-se dissertações, revisões de escopo, teses, editoriais e análises reflexivas.

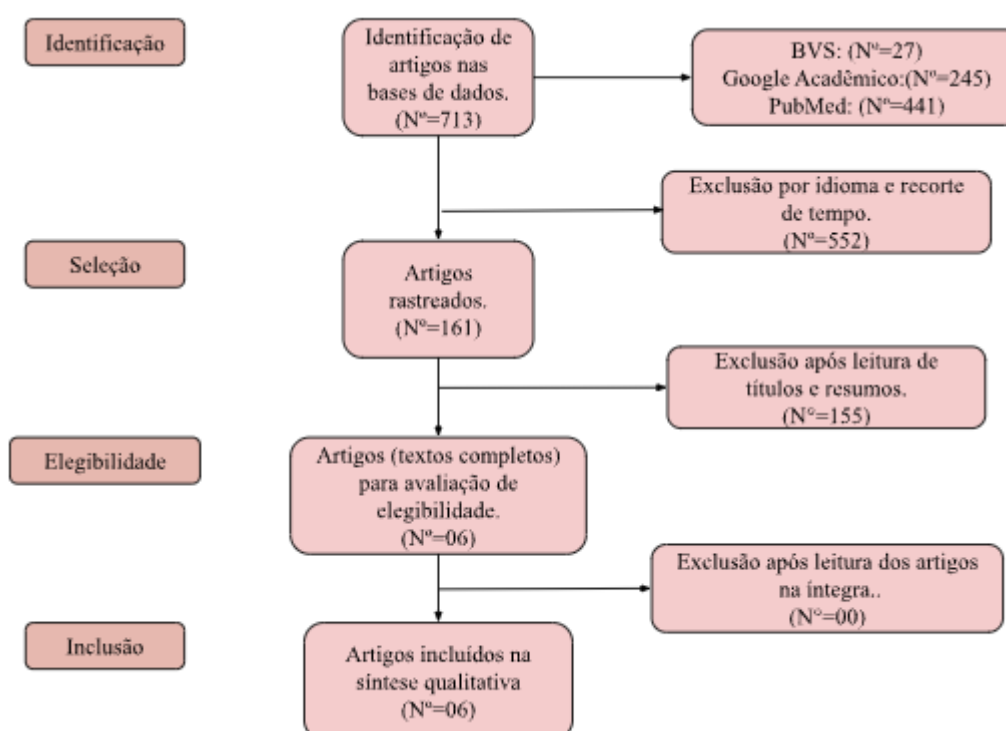
A seleção dos estudos foi realizada de forma independente, a partir da leitura dos títulos, resumos e, posteriormente, dos textos completos.

3. Resultados e Discussão

A partir das buscas realizadas foram identificados 713 artigos nas bases de dados, cujo 27 pertenciam à base de dados BVS, 245 do Google Acadêmico e 441 da base de dados PubMed. Após aplicar os filtros de inclusão - período de publicação entre os anos de 2020 e 2025, idioma na língua portuguesa, texto completo e elegibilidade – 707 artigos foram excluídos, resultando em 06 artigos para inclusão na síntese qualitativa.

A seleção dos artigos encontrados e selecionados responderam a todos os critérios de inclusão e exclusão e seguiu todos os parâmetros das recomendações PRISMA, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Diagrama de busca e seleção dos artigos de acordo com o PRISMA, 2009.



Fonte: Autoria Própria (2025).

Em seguida, elaborou-se um quadro analítico com o objetivo de organizar e sintetizar as principais informações dos estudos selecionados, de modo a embasar a discussão da revisão sistemática e responder à questão norteadora proposta neste trabalho.

Quadro 2 – Caracterização dos artigos selecionados para análise segundo os autores/ano, periódico, objetivo(s) e método.

Autores/Ano	Periódico	Método (tipo, local, participantes)	Principais Resultados
Algeri, EDBO et al, 2021.	Revista Brasileira de Enfermagem.	Tipo: Revisão integrativa da literatura. Local: Google Acadêmico.	Dos 31 estudos analisados, os países que mais publicaram foram Estados Unidos, com 8 estudos (25,8%), Canadá com 7 (22,6 %) e Brasil com 5 (16,1%); houve predomínio de estudos de abordagem quantitativa (77,41%), e 96,8% apresentaram nível de evidência fraca. Emergiram três categorias para discussão: Engajamento/Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional; Ambiente de trabalho saudável; Intenção de sair do emprego e desgaste mental.
Cottafava, CL; Calixto JJM; Silva ATC, 2024.	Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade.	Tipo: Revisão sistemática da literatura. Local: Google Acadêmico.	Foram encontrados 1951 títulos e selecionados oito estudos. As características da liderança associadas aos sintomas depressivos foram: falta de apoio do supervisor, falta de reconhecimento, falta de autonomia, falta de feedback e falta de valorização do trabalhador.
da Costa Vieira JL et al, 2023.	Revista Enfermagem UERJ.	Tipo: Estudo de método Misto. Local: BVS.	Identificou-se 6,3% de prevalência de Síndrome de Burnout. Houve associação entre os domínios Desgaste Emocional e Despersonalização e as variáveis medo, aumento do consumo de álcool e impacto na saúde ($p < 0,05$). Evidenciaram-se mudanças no contexto laboral, aumento do nível de exigência e da carga de trabalho e impactos na saúde.

do Valle, RBLR et al., 2021.	Revista da Escola de Enfermagem da USP.	Tipo: Revisão sistemática da literatura. Local: PubMed.	Foram incluídos cinco estudos, tendo outras variáveis além do empoderamento estrutural: satisfação no trabalho, <i>burnout</i> , <i>bullying</i> , saúde mental, performance, capital social, ambiente de trabalho, retenção dos enfermeiros e qualidade do cuidado. A liderança autêntica apresentou relação positiva com o empoderamento estrutural, melhorando o engajamento e a satisfação no trabalho, diminuindo o <i>burnout</i> e aumentando a qualidade da assistência.
Pousa, PCP; de Lucca, SR, 2023.	Revista Brasileira de Enfermagem.	Tipo: Revisão sistemática da literatura. Local: PubMed.	Foram identificados 15 artigos, que destacaram como principais dimensões psicossociais da enfermagem as exigências laborais, a organização do trabalho, as relações sociais e liderança, interface trabalho-casa, saúde e bem-estar no local de trabalho e comportamentos ofensivos.
Reis, CD et al., 2020.	Acta Paulista de Enfermagem.	Tipo: Estudo misto, fundamentado no método de estudo de caso e análise descritiva. Local: BVS.	Identificou-se <i>score</i> global entre 55 a 134, média de estresse de $93,65 \pm 20,33$. As participantes não apresentaram elevados níveis de estresse. Situações como maior fonte de estresse no ambiente laboral foram: ter um prazo curto para cumprir ordens (43,8%), executar tarefas distintas simultaneamente (39,1%) e trabalhar com pessoas despreparadas (39,1%). Nas entrevistas, evidenciou-se sobrecarga emocional, distúrbios do sono, compulsão alimentar, episódios de

			esquecimento e ansiedade. Utilização de estratégias defensivas individuais e coletivas para enfrentamento do estresse e adoção de <i>coping</i> .
--	--	--	---

Fonte: Autoria Própria (2025).

A temática da liderança na enfermagem e seus efeitos na na saúde mental dos profissionais tem sido um assunto de crescente interesse na literatura científica, conforme evidenciado pelos artigos analisados. De maneira geral, observa-se uma preocupação comum em compreender os fatores que colaboram para o surgimento de estresse e *burnout* entre enfermeiras(os) no contexto profissional, bem como o papel de diferentes modelos de liderança a fim de torná-los saudáveis e promover o bem-estar da equipe. A liderança autêntica, em particular, surge como um construto promissor para mitigar esses desafios (VIEIRA et al., 2023; COSTA et al., 2021).

O cenário pandêmico da COVID-19 exacerbou as pressões sobre as lideranças de enfermagem, como discutido por Vieira *et al.* (2023). Este estudo, demonstrou que a pandemia intensificou os fatores de risco para o *burnout*, incluindo o aumento da demanda de trabalho, a escassez de recursos e a sobrecarga emocional. A vivência da pandemia evidenciou a fragilidade das condições de trabalho e a necessidade de suporte robusto para esses profissionais que atuaram na linha de frente na gestão de equipes e no cuidado aos pacientes, muitas vezes em situações de extrema incerteza e sofrimento.

Em consonância com a dimensão do estresse, Reis *et al.* (2020) abordam as situações estressoras e as estratégias de enfrentamento adotadas por enfermeiras líderes. O estudo revela que a sobrecarga de trabalho, os conflitos interpessoais e a falta de recursos são fontes significativas de estresse. As estratégias de enfrentamento identificadas, como o apoio social e o foco na resolução de problemas, são cruciais para a resiliência desses profissionais. Contudo, a efetividade de tais estratégias podem ser comprometida em contextos de estresse crônico e intenso, como o vivenciado durante a pandemia, ressaltando a urgência de intervenções organizacionais.

A qualidade da liderança emerge como um fator determinante para o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores da saúde. Cottafava, Calixto e Silva (2023) revisam sistematicamente a associação entre características da liderança e sintomas depressivos nos profissionais em questão. Os achados apontam que a falta de apoio do supervisor, a ausência de reconhecimento, a baixa autonomia e a falta de *feedback* e valorização são características de liderança que se correlacionam com o aumento dos sintomas depressivos. Isso reforça a ideia de que o estilo e a conduta do líder impactam diretamente a saúde mental da equipe, extrapolando a mera gestão de tarefas.

Nesse contexto, a liderança autêntica é apresentada como um modelo promissor. Costa *et al.* (2021), em sua revisão sistemática, verificam a relação entre a liderança autêntica de enfermeiros e o empoderamento estrutural. Eles concluem que a liderança autêntica está positivamente correlacionada com o empoderamento, resultando em maior engajamento, satisfação no trabalho e menor *burnout*. A autenticidade do líder, caracterizada pela autoconsciência, processamento balanceado da informação, comportamento moral e transparência relacional, fomenta um ambiente de confiança e respeito mútuo.

Corroborando a ideia de “importância da liderança autêntica”, Chaves *et al.* (2022) realizaram uma revisão integrativa que buscou identificar os principais construtos dessa liderança e sua relevância para a prática profissional dos enfermeiros. O estudo evidenciou que a liderança autêntica contribui significativamente para ambientes de trabalho saudáveis, empoderamento estrutural, maior engajamento e compromisso organizacional, e redução do absenteísmo e exaustão mental. A promoção dessa abordagem de liderança é crucial para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes e para a melhoria da qualidade do cuidado.

A convergência dos estudos sobre este tipo de liderança, aponta para um consenso: este estilo é capaz de promover um ambiente de trabalho mais saudável e resiliente (COSTA *et al.*, 2021; CHAVES *et al.*, 2022). O empoderamento estrutural, frequentemente associado à “liderança autêntica”, oferece aos enfermeiros maior controle sobre seu ambiente de trabalho, recursos e oportunidades de desenvolvimento, o que, por sua vez, pode atenuar os fatores estressores e reduzir o risco de *burnout* (REIS *et al.*, 2020).

Apesar dos benefícios evidentes da “liderança autêntica”, a sua implementação pode ser um desafio em organizações com culturas hierárquicas rígidas ou que não valorizam o seu desenvolvimento. O estudo de Cottafava, Calixto e Silva (2023) sobre a associação entre características de liderança e sintomas depressivos destaca a necessidade de que os líderes, em suas diferentes características e estilos, ofereçam apoio, reconhecimento e *feedback* positivo. A ausência desses elementos, que são pilares deste modelo de liderança, pode levar a desfechos negativos na saúde mental dos profissionais.

A revisão sistemática sobre fatores psicossociais no trabalho em enfermagem, de autoria de Lima *et al.* (2020), complementa essa discussão ao detalhar as demandas inerentes à profissão que contribuem para o estresse. Altas demandas cognitivas e emocionais, juntamente com o ritmo de trabalho, são identificadas como fatores de risco. O apoio gerencial, no entanto, é visto como um amortecedor desses impactos. Isso reforça a ideia de que a liderança, seja ela autêntica ou não, desempenha um papel fundamental na modulação dos fatores estressores no ambiente de trabalho.

A análise dos artigos revela uma lacuna importante na compreensão de como as organizações podem efetivamente cultivar a liderança autêntica e quais são os obstáculos práticos para sua adoção em larga escala. Embora os benefícios sejam bem documentados, a transição de um modelo de liderança tradicional para um mais autêntico requer mudanças culturais significativas e investimento em programas de desenvolvimento de líderes (CHAVES *et al.*, 2022).

A discussão sobre o *burnout* durante a pandemia sublinha a urgência de estratégias de intervenção. A crise sanitária expôs a vulnerabilidade das lideranças de enfermagem, que frequentemente negligenciam o autocuidado em função das exigências do trabalho. Este ponto de fragilidade clama por políticas organizacionais que priorizem a saúde mental dos líderes, oferecendo suporte psicológico adaptado às suas realidades (VIEIRA *et al.*, 2023).

Adicionalmente, a questão da violência física e psicológica no ambiente de trabalho, mencionada por Lima *et al.* (2020) como um fator psicossocial negativo, precisa ser integrada à discussão da liderança. Líderes autênticos, com sua transparência relacional e comportamento moral, podem ser instrumentais na criação de um ambiente de trabalho que desincentive e combata à violência, promovendo um clima de respeito e segurança (COSTA *et al.*, 2021).

A inter-relação entre as características da liderança e a saúde mental dos profissionais de enfermagem é inegável. A presença de um líder que não oferece apoio ou reconhecimento (COTTAFAVA; CALIXTO; SILVA, 2023) pode não apenas contribuir para o estresse e a depressão, mas também minar os esforços de empoderamento e engajamento da equipe, levando a uma deterioração da qualidade do cuidado e a um aumento da intenção de deixar o emprego (CHAVES et al., 2022).

Para além do reconhecimento dos desafios, a discussão deve pautar-se em soluções proativas. A implementação de programas de desenvolvimento de liderança que enfocam as habilidades de comunicação, resolução de conflitos e inteligência emocional é fundamental. Esses programas podem capacitar os líderes a lidar com as situações estressoras de forma mais eficaz e a oferecer o suporte necessário às suas equipes, conforme as estratégias de enfrentamento destacadas por Reis et al. (2020).

Em síntese, a liderança na enfermagem não é apenas uma questão de gestão de tarefas, mas um elemento vital para a saúde organizacional e individual.

Os artigos revisados convergem para a ideia de que a promoção de uma liderança autêntica e de apoio é essencial para mitigar o estresse e o *burnout*, especialmente em cenários desafiadores como o da pandemia. A valorização e o investimento nas lideranças de enfermagem são, portanto, imperativos para garantir um ambiente de trabalho saudável e sustentável, que reflita positivamente na qualidade do cuidado prestado aos pacientes.

4. Considerações Finais

As evidências compiladas ao longo desta revisão sistemática reforçam a premissa de que o estilo de liderança exercido pelos gestores de enfermagem não é meramente um fator administrativo, mas sim um pilar fundamental que molda o bem-estar psicológico dos profissionais e, consequentemente, a qualidade da assistência prestada. As conclusões apontam para a necessidade de se cultivar uma liderança que seja não apenas tecnicamente competente, mas profundamente humana, empática e capaz de promover um ambiente de suporte e reconhecimento.

As dificuldades encontradas durante o percurso da pesquisa, inerentes ao processo de revisão sistemática, incluíram o desafio de filtrar um vasto volume de literatura para identificar os estudos mais pertinentes e de alta qualidade que abordassem especificamente a intersecção entre liderança, enfermagem e saúde mental. Apesar da crescente preocupação com a saúde mental dos profissionais de saúde, a literatura que correlaciona diretamente estilos de liderança específicos com desfechos detalhados de saúde mental na enfermagem, com evidências robustas e mensuráveis, ainda podem ser mais aprofundados. Outro ponto foi garantir que as fontes fossem as mais fidedignas e governamentais possíveis, o que demandou uma busca mais direcionada e criteriosa.

Contudo, os resultados obtidos por esta revisão sistemática oferecem contribuições significativas para a sociedade. Ao destacar a influência crítica da liderança, o estudo pavimenta o caminho para que gestores de saúde, instituições de ensino e órgãos reguladores invistam na capacitação de líderes de enfermagem com foco em habilidades socioemocionais e na gestão do bem-estar das equipes. Compreender que uma liderança eficaz pode reduzir os índices de estresse, ansiedade e *burnout* entre os enfermeiros é um ganho inestimável, pois isso se traduz em profissionais mais satisfeitos, mais produtivos e capazes de oferecer um cuidado de excelência aos pacientes, impactando positivamente a segurança do paciente e a

eficiência dos sistemas de saúde. Em suma, a valorização da saúde mental do enfermeiro através da liderança reflete-se na saúde de toda uma população.

Referências

ABDALLA, F.T.M. et al. Contributions of emotional intelligence in facing leadership challenges in nursing. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 49, 2025. Disponível em: <https://revistamundodasaude.emnuvens.com.br/mundodasaude/article/view/1693>. Acesso em: 19 jun. 2025.

ALGERI, E.D.B.O. et al. A liderança autêntica no exercício profissional do enfermeiro: uma revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 75, n. 1, p.e20210972, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/68tnVWNw6VcMXcXvkfM7yDv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 mai. 2025.

BRASIL. **Ministério da Saúde**. Saúde Mental dos Trabalhadores dos Serviços de Saúde: diretrizes para formulação de políticas públicas em emergências em saúde pública. [S.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/saude-lanca-camara-tecnica-para-elaborar-politicas-publicas-de-reducao-da-mortalidade-materna/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/svsa/saude-do-trabalhador/saude-mental-dos-trabalhadores-dos-servicos-de-saude>. Acesso em: 29 mai. 2025.

COFEN. **Conselho Federal de Enfermagem**. Resolução Cofen Nº 678/2021. 2021. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-678-2021/>. Acesso em: 29 mai. 2025.

COTTAFAVA, C. de L.; CALIXTO, J.J. de M.; SILVA, Andrea Tenorio Correia da. Características da liderança e sintomas depressivos em trabalhadores da saúde: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 46, p. 4298, 2025. Disponível em: <https://rbmfc.org.br/rbmfc/article/view/4298>. Acesso em: 24 mai. 2025.

DE FREITAS, A.; GOMES, S. Liderança em Enfermagem: As Dificuldades dos Enfermeiros no Desenvolvimento do Processo de Liderança. **Germinare — Revista Científica do Instituto Piaget**, [S. l.], n. 3, p. 25–41, 2023. Disponível em: <https://germinare.ipiaget.org/index.php/germinare/article/view/71>. Acesso em: 19 jun. 2025.

FIOCRUZ. **Fundação Oswaldo Cruz**. Saúde mental dos profissionais de enfermagem do INI em debate. [S.d.]. Disponível em: <https://www.ini.fiocruz.br/sa%C3%BAde-mental-dos-profissionais-de-enfermagem-do-ini-em-debate>. Acesso em: 29 mai. 2025.

GALVÃO, M.C.B.; RICARTE, I.L.M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335831854_REVISAO_SISTEMATICA_DA_LITERATURA_CONCEITUACAO_PRODUCAO_E_PUBLICACAO/link/5d7ede30a6fdcc2f0f713bad/download. Acesso em: 31 ago. 2025.

POUSA, P.C.P.; LUCCA, S.R. DE. Fatores psicossociais no trabalho da enfermagem e riscos ocupacionais: revisão sistemática. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 74, p. e20200198, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/V3D8krPNR8RPGy8ZpF84yRp/?lang=pt>. Acesso em: 29 mai. 2025.

OPAS/OMS. **Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde**. Dia Internacional da Enfermagem. 2025. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/campanhas/dia-internacional-da-enfermagem-2025>. Acesso em: 29 mai. 2025.

OPAS/OMS. Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde. **Enfermagem e obstetrícia**. [S.d.]. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/topicos/enfermagem-e-obstetricia>. Acesso em: 29 mai. 2025.

OPAS/OMS. **Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde**. OMS destaca necessidade urgente de transformar saúde mental e atenção. 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/17-6-2022-oms-destaca-necessidade-urgente-transformar-saude-mental-e-atencao>. Acesso em: 29 mai. 2025.

REIS, C.D. et al. Situações estressoras e estratégias de enfrentamento adotadas por enfermeiras líderes. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 33, eAPE20190099, 2020. Disponível em: https://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002020000100422. Acesso em: 24 mai. de 2025.

SILVA, B.C., PINTO, F.F., ARAÚJO, I. A Relevância da Prevenção Quinquenária na Qualidade de Vida dos Profissionais de Saúde. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. e412525, 2022. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/2525>. Acesso em: 8 jul. 2025.

VALLE, R.B.L.R. DO. et al. The relationship between the authentic leadership of nurses and structural empowerment: a systematic review. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 55, p. e03667, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/XjftGgk8r3BxgYdwKWkGVnJ/?lang=pt>. Acesso em: 24 mai. 2025.

VIEIRA, J.L.C. et al. Burnout em lideranças de enfermagem durante a pandemia da COVID-19. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 1, p. e77471, 2023. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/enfermagemuerj/article/view/77471>. Acesso em 8 jul. 2025.