

◆ Artigo Original

## O Impacto da Liderança Transformacional do Enfermeiro Gestor na Satisfação dos Enfermeiros

*El impacto del liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería en la satisfacción de las enfermeras*

The Impact of Transformational Leadership by Nurse Managers on Nurses' Satisfaction

Arlinda Oliveira<sup>1</sup>; Armando Sousa<sup>2</sup>; Carolina Gonçalves<sup>3</sup>; Cátia Figueira<sup>4</sup>; Élcio Marote<sup>5</sup>; Nélia Silva<sup>6</sup>; Vitalina Faria<sup>7</sup>; Tânia Lourenço<sup>8</sup>

<sup>1</sup> RN, Pós-Graduado em Gestão de Serviços de Saúde, Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPE

<sup>2</sup> RN, MsC, CNS, PhD Escola Superior de Enfermagem São José de Cluny, CIDNUR, Centro de Investigação e Desenvolvimento em Enfermagem de Lisboa

<sup>3</sup> RN, Pós-Graduado em Gestão de Serviços de Saúde, Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPE

<sup>4</sup> RN, Pós-Graduado em Gestão de Serviços de Saúde, Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPE

<sup>5</sup> RN, Pós-Graduado em Gestão de Serviços de Saúde, Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPE

<sup>6</sup> RN, Pós-Graduado em Gestão de Serviços de Saúde, Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPE

<sup>7</sup> RN, Pós-Graduado em Gestão de Serviços de Saúde, Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPE

<sup>8</sup> RN, CNS, PhD, Escola Superior de Enfermagem São José de Cluny, CINTESIS, Centro de Investigação em Tecnologias e Serviços de Saúde

Corresponding Author: [adsousa@esesjcluny.pt](mailto:adsousa@esesjcluny.pt)

### Resumo

A liderança assume um papel fulcral na satisfação profissional e retenção dos enfermeiros. Os enfermeiros gestores que não promovem o trabalho em equipa, tomada de decisão participativa, comunicação, desenvolvimento interpessoal e gestão de conflitos, tendem a gerar maiores níveis de insatisfação nos enfermeiros. Liderar com eficácia é um dos principais objetivos dos enfermeiros gestores, no sentido de conduzir a equipa de enfermagem na busca dos objetivos institucionais, desenvolvimento profissional consequentemente, ao sucesso das organizações de saúde. O estilo de liderança que cada enfermeiro gestor adota poderá ser determinante no alcance desse êxito.

O objetivo deste trabalho é propor um projeto de intervenção que permita avaliar o impacto da liderança transformacional do enfermeiro gestor na satisfação dos enfermeiros da prática clínica. Será utilizada a metodologia de projeto, como as seguintes estratégias: análise a evidência científica existente sobre esta temática; avaliação da satisfação dos enfermeiros relativamente à liderança do enfermeiro gestor; avaliação o tipo de liderança desenvolvido pelo gestor; instrução os enfermeiros gestores sobre liderança transformacional e gestão em saúde (transformacional e transacional); avaliação da satisfação dos enfermeiros relativamente ao gestor após a implementação do projeto; análise da relação entre o tipo de liderança e a satisfação. Considera-se que este projeto de intervenção, ao ser implementado, contribuirá para a melhoria contínua dos cuidados de enfermagem prestados aos cidadãos.

**Palavras-chave:** Enfermeiro Gestor; Liderança, Satisfação no Trabalho

### Abstract

Leadership takes a central role in nurses' job satisfaction and retention with a significant impact on the quality of nursing care. Manager nurses that don't promote cohesion and teamwork, participatory decision-making, communication, interpersonal

development and conflict management, tend to produce higher levels of dissatisfaction between nurses. Leading effectively is one of the main objectives of nurse managers, in the sense of leading the nursing team in the search for institutional objectives, professional development, consequently, for the success of health organizations. The leadership style that embraces each head nurse can be fundamental in achieving success.

This work aims are to propose an intervention project that allows assessing the impact of the transformational leadership of the nurse manager on the satisfaction of nurses in clinical practice.

The project methodology will be used, such as the following strategies: analyze the existing scientific evidence on this theme; assess nurses' satisfaction with the nurse manager's leadership; evaluate the type of leadership developed by the manager; instruct nurse managers on transformational leadership and health management (transformational and transactional); assess nurses' satisfaction with the manager after the project is implemented; analyze the relationship between the type of leadership and satisfaction. It is considered that this intervention project, when implemented, will contribute to the continuous improvement of nursing care provided to citizens.

**Keywords:** nurse administrator; leadership; job satisfaction

## INTRODUÇÃO

A liderança é uma temática, que ao longo dos tempos, tem merecido destaque, em virtude do reconhecimento da sua importância quer na gestão de qualquer organização, quer no papel que o líder representa no grupo e no desenvolvimento da própria organização. Considerando esta perspectiva, e perante um mercado altamente competitivo, as organizações de saúde manifestam cada vez mais, a preocupação com a seleção e a formação de líderes eficazes. A liderança não é sinónimo de gestão uma vez que, enquanto a gestão tem o seu foco na escolha da metodologia e no estabelecimento de procedimentos inerentes às tarefas que serão atribuídos à equipa, já o processo de liderança orienta-se principalmente para a consecução de objetivos da organização e caracteriza-se por ser mais emotivo e inspirador, através da qual o líder dirige a sua influência para o grupo (Mateus & Serra, 2017; Fradique & Mendes, 2013).

A gestão baseada na evidência pode ser vista como uma forma de encarar o mundo e pensar sobre a gestão. De acordo com Pereira (2016), gestão baseada na evidência, define-se como um movimento que integra a melhor evidência disponível na tomada de decisões. Neste âmbito, sustenta que as decisões sejam baseadas numa combinação de pensamento crítico, juntamente com as melhores "provas" disponíveis. Estas provas, por sua vez, não são mais do que informações, que podem advir da pesquisa científica. O pensamento crítico é o cerne da Gestão Baseada na Evidência. Implica dedicar tempo a pensar, envolvendo o questionamento dos pressupostos, a avaliação de provas e o teste à lógica das ideias, propostas e linhas de ação (Pereira, 2016). Mais do que uma habilidade cognitiva, envolve a procura constante da razão e da lógica que permita auxiliar na tomada de decisão consciente, para fazer julgamentos e tomar decisões. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação, decorrentes no setor da saúde, nos últimos anos, emerge a transformação de um novo paradigma, num desafio, de inovação pela aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação para a formação em serviço.

O enfermeiro gestor tem um papel preponderante nessa nova realidade na saúde, as condicionantes económicas existentes, o défice de recursos humanos nos serviços das instituições de saúde, colocam em risco a formação, sendo esta fulcral para o desenvolvimento de competências enquanto profissional de saúde, e para a melhoria da qualidade dos cuidados prestados ao cliente. O direito à formação, à atualização e aperfeiçoamento profissional e suas condições de acesso, é referenciado no Estatuto da Ordem dos Enfermeiros (Diário da República, 2015).

O painel de indicadores proposto pela Ordem dos Enfermeiros (2007) constituiu uma das múltiplas possibilidades de ler aquele conjunto de dados, o que acaba por sublinhar o potencial associado à existência de um *Resumo Mínimo de Dados e Core de Indicadores de Enfermagem Nacional*, no que respeita à gestão na saúde.

O objetivo deste trabalho é propor um projeto de intervenção que permita avaliar o impacto da liderança transformacional do enfermeiro gestor na satisfação dos enfermeiros da prática clínica. Será utilizada a metodologia de projeto, como as seguintes estratégias: análise a evidência científica existente sobre esta temática; avaliação da satisfação dos enfermeiros relativamente à liderança do enfermeiro gestor; avaliação o tipo de liderança desenvolvido pelo gestor; instrução os enfermeiros gestores sobre liderança transformacional e gestão em saúde (transformacional e transacional); avaliação da satisfação dos enfermeiros relativamente ao gestor após a implementação do projeto; análise da relação entre o tipo de liderança e a satisfação.

São vários os modelos e estilos de liderança abordados na literatura, mas foi a liderança transformacional que embora não tendo origem na Enfermagem, despertou positivamente os enfermeiros, pela sua capacidade de resposta a ciclos de mudança rápidos e o instilar nas pessoas um sentido de missão que vai para além da necessidade que elas têm, de relações de trabalho positivas ou recompensas (Tappen, 2005).

Marquis & Huston (2010) destacam a existência de dois tipos Liderança com base na postura do líder:

- Liderança transacional: o líder define as tarefas em função das metas, esclarecendo a equipa quanto às exigências e responsabilidades de cada elemento, controlando as situações e seguidores. Utiliza a recompensa para reforçar comportamentos desejados.

- Liderança transformacional: é baseado no carisma do líder; identifica valores comuns, delega poder, envolvido, criativo, inspira os demais com a sua visão motivando o desempenho para além das suas expectativas, pela capacidade de influenciar as atitudes.

A relação entre a satisfação no trabalho e a liderança / supervisão, tem sido objeto de estudo, o qual associa a satisfação no trabalho a determinados fatores, entre os quais, o apoio

dos supervisores e chefias, a responsabilização, a participação na tomada de decisão, o sentimento de pertença, o trabalho em equipa e a comunicação eficaz (Menezes, 2010).

A qualidade dos cuidados prestados e produtividade estão diretamente relacionadas com a satisfação dos enfermeiros. Quanto mais satisfeitos os enfermeiros estiverem, mais envolvidos e comprometidos estarão na concretização dos objetivos e metas, reduzindo a rotatividade no trabalho (Wei et al, 2018). Em contrapartida, a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho (Marqueze & Moreno, 2005).

## **ENQUADRAMENTO DO PROJETO**

As instituições de saúde são organizações de estruturação complexa, dinâmica e em constante mudança. Neste contexto, são necessários profissionais de saúde detentores de competências de liderança, capazes de influenciar os comportamentos dos profissionais de saúde no sentido da melhoria da qualidade dos cuidados, na promoção da satisfação dos clientes e na operacionalização das propostas institucionais, conduzindo às metas institucionais.

A necessidade de desenvolvimento de competências de liderança nunca atingiu proporções tão elevadas, não só para ocupar os diferentes níveis de gestão, mas também para manter um grupo funcional coeso e garantir a prática de cuidados de alta qualidade, segundo Marquis & Huston (2010).

Verificamos nos nossos contextos da prática clínica que os Enfermeiros gestores focam-se na gestão hospitalar e desvalorizam a liderança da equipa, deparam se com muitos dilemas na liderança das suas equipas e a escassez de formação na área da liderança e supervisão são obstáculos a um ambiente de trabalho satisfatório por parte dos enfermeiros liderados com impacto sobre o rendimento e o desempenho dos mesmos. Outro aspeto fundamental também referenciado frequentemente pelos enfermeiros é a existência de relações entre enfermeiros chefes e enfermeiros, que levam à insatisfação dos enfermeiros e degradação das equipas, prejudicando severamente a qualidade dos cuidados prestados aos utentes (Pereira, 2016). Vários estudos referem que os enfermeiros gestores que não promovem a coesão e trabalho de equipa, a tomada de decisão participativa, a comunicação e o desenvolvimento interpessoal e a gestão de conflitos, tendem a gerar níveis de insatisfação mais elevados nos enfermeiros (Pereira, 2016; Wei et al ,2018).

A liderança em Enfermagem é um fator chave na construção e manutenção de um ambiente de prática saudável e assume um papel fundamental na retenção e satisfação dos enfermeiros com impacto significativo na qualidade dos cuidados de enfermagem (Wei et al ,2018). De acordo com a mesma autora, a satisfação dos enfermeiros tem sido considerada

uma variável importante porque, implícita ou explicitamente, é associada à produtividade, à realização pessoal dos indivíduos e à satisfação dos utentes.

O estilo de liderança transformacional é o que está principalmente relacionado à satisfação e é o perspectivado pelos enfermeiros como “Influência idealizada atribuída”, sendo que os enfermeiros da equipa percebiam como “respeito”, “cuidar dos outros”, “desenvolvimento profissional” e “valorização” (Morsiani et al, 2017).

Há estudos que apontam para a realização de ciclos de formação sobre liderança/gestão dirigidos aos enfermeiros gestores contribuindo de forma significativa para os ambientes da prática saudáveis, melhoria na segurança e qualidade dos cuidados prestados, satisfação dos enfermeiros e dos utentes, assim como para os resultados organizacionais devendo ser incorporado nos programas institucionais (Alshahrani & Baig, 2016; Negussie & Demissie, 2013; Galvão et al. 2000).

## **IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DO ESTUDO**

De acordo com a literatura consultada verificamos que o estilo de liderança tem uma correlação positiva com a satisfação dos enfermeiros no local de trabalho, sendo que a liderança transformacional é a mais adequada, pois acrescenta potencial na retenção dos enfermeiros, melhor desempenho e aumento na produtividade (Negussie & Demissie, 2013; Furtado et al. 2011).

Desta forma, elaborou-se a seguinte questão orientadora: **qual o impacto da liderança transformacional do enfermeiro gestor na satisfação dos enfermeiros?**

## **UNIDADES DE ESTUDO**

O nosso projeto pretende avaliar a satisfação dos enfermeiros na prática clínica de acordo com a liderança transformacional do enfermeiro gestor.

Assim as unidades de estudo terão como objetivo avaliar o impacto da liderança transformacional do enfermeiro gestor na satisfação dos enfermeiros da prática clínica. Como objetivos específicos temos a analisar a evidência científica existente sobre esta temática; avaliar a satisfação dos enfermeiros relativamente a liderança do enfermeiro gestor; avaliar o tipo de liderança desenvolvido pelo gestor; instruir os enfermeiros gestores sobre liderança transformacional e gestão em saúde (transformacional e transaccional); avaliar a satisfação dos enfermeiros relativamente ao gestor após a implementação do projeto; analisar a relação entre o tipo de liderança e a satisfação

## **TIPO E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**

Serão aplicados dois questionários, o Questionário da Satisfação com a Supervisão, aplicado aos enfermeiros dos serviços a aplicar o projeto, e o Questionário de Autoavaliação Sobre o Estilo de Liderança que será aplicado aos enfermeiros gestores dos serviços selecionados.

O Questionário da Satisfação com a Supervisão - *Short Form Supervision Satisfaction Questionnaire* (SFSSQ) Adaptado de Munson (2002), por Garrido (2004). Este questionário apresenta-se sob a forma de uma escala do tipo Likert pontuada de 1 a 6 valores, variando entre discorda plenamente e concorda plenamente. É constituída por 23 afirmações. O enfermeiro, com base na sua opinião, assinala para cada afirmação um item que tem uma correspondência numérica. Do somatório do valor numérico dos 23 itens, resulta o score final, sendo uma medida global.

A classificação global pode oscilar entre 23 (mínimo) e 138 (máximo) tendo diferentes categorias de interpretação dos níveis de satisfação:

Categorias de interpretação do nível de satisfação com a supervisão: 23 a 46 Muito baixo; 47 a 69 Baixo; 70 a 92 Moderado; 93 a 115 Alto; 116 a 138 Muito alto. Este questionário será aplicado aos enfermeiros por uma pessoa externa ao serviço.

O Questionário de Autoavaliação Sobre o Estilo de Liderança, com base no instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), desenvolvido por Avolio & Bass (2004) e amplamente utilizado em estudos portugueses (Souza, 2015; Guiomar, 2010; Inocêncio, 2013). É constituído por 21 perguntas que procuram identificar três tipos de liderança (liderança transformacional, que se divide em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada; liderança transacional, que se divide em duas dimensões: recompensa contingente e gerenciamento por exceção e a ausência de liderança. Os itens foram avaliados numa escala Likert de 1 a 6, que variou de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Para verificar em que grau se encontrava cada dimensão, foi feito o somatório dos indicadores que as representavam. A interpretação do resultado da soma ocorreu da seguinte forma: igual ou menor que 8 – baixo grau; entre 9 e 13 – grau moderado; acima de 14 – grau elevado. Este questionário será aplicado aos enfermeiros por uma pessoa externa ao serviço.

## COLHEITA DE DADOS

Aplicar a Escala de Satisfação com a Supervisão (SFSSQ), em 2 momentos, para medir e avaliar a satisfação dos enfermeiros em relação à supervisão dos enfermeiros gestores e o Questionário de Autoavaliação Sobre o Estilo de Liderança (MLQ), para identificar o tipo de liderança que os enfermeiros gestores possuem.

- 1º Momento: no início do projeto para avaliar o estado de arte em relação à satisfação com a supervisão, e para identificar o tipo de liderança que os gestores possuem.
- 2º Momento: após a intervenção (ciclos de formações sobre liderança transformacional) para monitorizar os resultados relativamente ao nível de satisfação com a supervisão; para monitorizar a percentagem de enfermeiros gestores que adotam a liderança transformacional como método de gestão e também para monitorizar a relação entre o tipo de liderança e a satisfação

## RELAÇÃO TEMPORAL

O projeto tem a duração prevista de um ano. Numa primeira fase será avaliada a satisfação dos enfermeiros e o tipo de liderança desenvolvida pelo gestor. Seguindo-se a formação sobre a liderança transformacional e suas vantagens. Ao fim de seis meses reavaliação com os gestores sobre as medidas implementadas relativamente ao tipo de liderança e medidas corretivas. Ao fim de um ano é realizada nova a avaliação da satisfação dos enfermeiros e o tipo de liderança.

## DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E SELEÇÃO DA AMOSTRA

Enfermeiros de um Hospital central e respetivos gestores de serviço.

## INTERVENÇÕES PREVISTAS

As nossas intervenções serão:

- 1- Elaboração de uma revisão sistemática da literatura sobre a satisfação dos enfermeiros relativamente ao tipo de liderança do enfermeiro gestor.
- 2- Solicitação de autorização à comissão de ética para aplicação dos questionários.
- 3- Seleção dos serviços piloto para a implementação deste projeto.
- 4- Realização de uma abordagem inicial aos intervenientes no estudo.
- 5- Aplicação da Escala de Satisfação (SFSSQ) aos enfermeiros e o Questionário de Autoavaliação Sobre o Estilo de Liderança (MLQ) aos enfermeiros gestores
- 6- Formação sobre a liderança transformacional a todos os gestores que entraram no projeto.
- 7- Acompanhamento mensal aos gestores.
- 8- Reavaliação das medidas implementadas pelos gestores que deem resposta a um tipo de liderança transformacional.
- 9- Avaliação final da satisfação dos enfermeiros de acordo com o tipo de liderança, e avaliação do tipo de liderança desenvolvida pelos enfermeiros gestores.

- 10- Análise dos resultados.
- 11- Realização do relatório final.
- 12- Divulgação dos dados.

## INDICADORES DE AVALIAÇÃO

A aplicação de indicadores de qualidade para avaliar a prestação de cuidados de enfermagem envolve aspetos relacionados com as atividades desenvolvidas entre enfermeiros e utentes.

Os indicadores são instrumentos que funcionam como uma medida que pode ser usada como guia para monitorizar a qualidade dos cuidados e serviços prestados. Sinalizam divergências e atuam como alerta para aspetos que necessitam ser mudados (Vituri & Matsuda, 2009).

Estrutura:

- Número de solicitações realizadas pelos enfermeiros gestores.

Processo:

- Taxa de adesão dos enfermeiros gestores nos ciclos de formações sobre a liderança transformacional.
- Taxa dos enfermeiros gestores que desistiram do projeto.

Resultado:

- Monitorizar os níveis de satisfação com a supervisão através da Aplicação da Escala de Satisfação (SFSSQ) antes e depois da realização da formação.
- Monitorizar a percentagem de enfermeiros gestores que adotam a liderança transformacional como método de gestão através da aplicação do Questionário de Autoavaliação Sobre o Estilo de Liderança (MLQ)
- Monitorizar a taxa de absentismos.
- Monitorizar a relação entre o tipo de liderança e a satisfação.

## VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS

A verificação dos resultados será realizada pelos enfermeiros responsáveis pelo projeto com recurso ao software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Posteriormente os resultados deverão ser apresentados à instituição.

## PROPOR MEDIDAS CORRETIVAS

Como este projeto tem a duração de um ano, durante o seu desenvolvimento iremos realizar reuniões com o enfermeiro Gestor mensalmente após o primeiro ciclo de formação.



Ao fim de seis meses reavaliar as medidas implementadas pelos gestores que deem resposta a um tipo de liderança transformacional e implementação de novas ações ou intervenções corretivas.

## RECONHECER E PARTILHAR O SUCESSO

Divulgação dos resultados do projeto ao Conselho de Administração, à Direção de Enfermagem e aos participantes no projeto através de elaboração de relatórios e apresentação na Biblioteca da Instituição.

Publicação dos resultados.

## CONCLUSÃO

A liderança é crucial na satisfação dos enfermeiros no local de trabalho, devendo ser contemplada formação contínua específica nos programas institucionais. Não obstante, devem ser realizados mais estudos de maior qualidade metodológica, para depreender se os enfermeiros estão satisfeitos com a liderança.

Com base do que foi descrito depreende-se que há necessidade de identificar a evidência científica atual sobre a liderança do enfermeiro gestor na satisfação dos enfermeiros no local de trabalho, os estilos/tipos de liderança mais adequados, e compreender os benefícios dos programas de formação sobre a gestão na liderança transformacional e na satisfação dos enfermeiros, de forma a possibilitar um maior e atualizado conhecimento sobre a temática com o intuito de aprimorar a atuação na prática clínica.

Com este projeto pretendeu-se identificar a evidência científica atual sobre o impacto da liderança transformacional do enfermeiro gestor na satisfação dos enfermeiros no trabalho, sensibilizando-os para a importância de uma liderança ou supervisão eficaz, ativa e efetiva, e por fim identificar e monitorizar os indicadores.

Este projeto tem a durabilidade de um ano, pelo que ainda não conseguimos aplicá-lo na íntegra. A divulgação de resultados carece da sua aplicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alshahrani, F., & Baig, A. (2016). Effect of Leadership Styles on Job Satisfaction Among Critical Care Nurses in Aseer, Saudi Arabia. *Journal of the College of Physicians and Surgeons--Pakistan: JCPSP*, 26(5), 366–370. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27225139/>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. (3<sup>rd</sup> ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.

- Diário da República (2015). *Estatuto da Ordem dos Enfermeiros* – aprovado pelo Decreto-Lei nº 104/98, de 21 de abril, alterado e republicado pelo Anexo II à Lei nº 156/2015, de 16 de setembro, Diário da República, 1.ª série - N.º 181 Retrieved from <https://dre.pt/application/conteudo/70309896>
- Fradique, M., & Mendes, L. (2013). Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem. *Revista de Enfermagem Referência*, SerIII (10), 45-53. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.12707/RIII12133>
- Furtado, L., Batista, M., & Silva, F. (2011). Leadership's impact in turnover and career abandonment intention: the Azorean Hospital Nurses Case. *Hospital Topics*, 89(3), 51–58. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00185868.2011.596797>
- Galvão, C., Sawada, N., Castro, Adélia P. & Corniani, F. (2000). Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 8(5), 34-43. Retrieved from <https://doi.org/10.1590/S0104-11692000000500006>
- Garrido, A. (2004). *A supervisão clínica e a qualidade de vida dos enfermeiros*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Aveiro. Aveiro. Portugal. Retrieved from <http://ria.ua.pt/handle/10773/1464>
- Guiomar, A. (2010). *Relação entre os Estilos De Liderança Transformacional, Transaccional e Laissez-Faire eo Comprometimento Organizacional* (Mestrado na especialidade de Psicologia Social e das Organizações), Instituto Superior de Psicologia Aplicada – Instituto Universitário. Retrieved from <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4026/1/15394.pdf>
- Inocêncio, S. (2013). *Estilo(s) de Liderança dos Diretores em Escolas Públicas Não Agrupadas do Ensino Secundário da Região do Alentejo* (Doutoramento em Educação – Liderança Educacional), Universidade Aberta Retrieved from <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/3305?mode=full>
- Marqueze, Elaine Cristina, & Moreno, Claudia Roberta de Castro. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. Retrieved from: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Marquis, B. & Huston, C. (2010). *Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e prática* (6ªed.). Porto Alegre: Artmed
- Mateus, D. & Serra, S. (2017). *Gestão em saúde: liderança e comportamento organizacional para enfermeiros gestores*. Loures: Lusodidacta.
- Menezes, M. (2010). *Novos Modelos de Gestão Hospitalar: Liderança e satisfação profissional em enfermagem*. (em Gestão de Serviços de Saúde), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Retrieved from:

<https://oatd.org/oatd/record?record=oai%5C%3Ahttp%5C%3A%5C%2F%5C%2Frep%5C%2Fositorio.utad.pt%5C%2F%5C%3A10348%5C%2F669>

- Morsiani, G., Bagnasco, A., & Sasso, L. (2017). How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of Nursing Management*, 25(2), 119–128. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/jonm.12448>
- Munson, C.E. (2002). *Handbook of Clinical Social Work Supervision* (3<sup>rd</sup> Ed). Binghamton, NY: Haworth Social Work Practice
- Negussie, N., & Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian journal of health sciences*, 23(1), 49–58. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23559838/>
- Ordem dos Enfermeiros (2007). *Resumo Mínimo de Dados e Core de Indicadores de Enfermagem para o Repositório Central de Dados da Saúde*. Lisboa: Ordem dos Enfermeiros. Acedido em: 22/07/2019. Retrieved from [https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/documentosoficiais/Documents/RMDE\\_Indicadores-VFOut2007.pdf](https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/documentosoficiais/Documents/RMDE_Indicadores-VFOut2007.pdf)
- Pereira, D. (2016). *Gestão de recursos humanos baseada na evidência-crenças dos futuros gestores vs evidência científica*. Evidência científica (Mestrado em Gestão). ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13185/1/Daniela%20Pereira.pdf>
- Souza, V. (2015). *Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: Um estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal*. (Mestrado em Ciências da Educação), Universidade Católica Portuguesa. Retrieved from <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/20609>
- Tappen, R. (2005) *Liderança e Administração em Enfermagem – Conceitos e Prática* (4<sup>a</sup> Ed). Loures: Lusociência
- Vituri, D. & Matsuda, L. (2009). [Validação de conteúdo de indicadores de qualidade para avaliação do cuidado de enfermagem. \*Revista da Escola de Enfermagem da USP\*, 43\(2\), 429-437. https://doi.org/10.1590/S0080-62342009000200024](https://doi.org/10.1590/S0080-62342009000200024)
- Wei, H., Sewell, K. A., Woody, G., & Rose, M. A. (2018). The state of the science of nurse work environments in the United States: A systematic review. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(3), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.04.010>