



TURNOVER DOS ENFERMEIROS, QUALIDADE DE CUIDADOS, SEGURANÇA DO DOENTE E ESTILOS DE LIDERANÇA: REVISÃO INTEGRATIVA

Resumo: Analisar a evidência da relação entre o turnover dos enfermeiros, a qualidade dos cuidados, segurança do doente e os estilos de liderança dos enfermeiros gestores. Revisão Integrativa nas bases de dados CINAHL, PubMed, Cochrane Library, Web of Science e RCAAP (b-on), entre 2014 e 2023. Emergiram três categorias: A intenção de turnover/turnover, a qualidade dos cuidados e segurança do doente; O estilo de liderança, a qualidade dos cuidados e a segurança do doente; O estilo de liderança e a intenção de turnover/turnover. O turnover influencia direta e negativamente a qualidade dos cuidados e a segurança dos doentes. Os gestores podem influenciar a retenção dos enfermeiros nas instituições. O desenvolvimento de mais estudos em diferentes contextos da prestação de cuidados são determinantes para a redefinição urgente de estratégias que minimizem o turnover dos enfermeiros, garantam a sustentabilidade dos serviços de saúde, a qualidade dos cuidados e a segurança dos doentes.

Descritores: Rotatividade, Qualidade dos Cuidados de Enfermagem, Segurança do Doente, Liderança.

Nurse turnover, quality of care, patient safety and leadership styles: an integrative review

Abstract: To analyze the evidence of the relationship between nurse turnover, quality of care, patient safety, and the leadership styles of nurse managers. Integrative Review in CINAHL, PubMed, Cochrane Library, Web of Science and RCAAP (b-on) databases, between 2014 and 2023. Three categories emerged: Intention to turnover/turnover, quality of care and patient safety; Leadership style, quality of care and patient safety; The leadership style and turnover/turnover intent. Turnover directly and negatively influences the quality of care and patient safety. Managers can influence the retention of nurses in institutions. The development of more studies in different contexts of care provision is crucial for the urgent redefinition of strategies that minimize nurse turnover, ensure the sustainability of health services, the quality of care and patient safety.

Descriptors: Turnover, Quality of Nursing Care, Patient Safety, Leadership.

Rotación de enfermeras, calidad de la atención, seguridad del paciente y estilos de liderazgo: una revisión integradora

Resumen: Analizar la evidencia de la relación entre la rotación de enfermeras, la calidad de la atención, la seguridad del paciente y los estilos de liderazgo de los gerentes de enfermería. Revisión integradora en las bases de datos CINAHL, PubMed, Cochrane Library, Web of Science y RCAAP (b-on), entre 2014 y 2023. Surgieron tres categorías: Intención de rotación/rotación, calidad de la atención y seguridad del paciente; Estilo de liderazgo, calidad de la atención y seguridad del paciente; El estilo de liderazgo y la intención de rotación. La rotación influye directa y negativamente en la calidad de la atención y en la seguridad del paciente. Los gerentes pueden influir en la retención de enfermeras en las instituciones. El desarrollo de más estudios en diferentes contextos de prestación de cuidados es crucial para la redefinición urgente de estrategias que minimicen la rotación de enfermeras, garanticen la sostenibilidad de los servicios de salud, la calidad de la atención y la seguridad del paciente.

Descriptores: Rotación, Calidad de la Asistencia de Enfermería, Seguridad del Paciente, Liderazgo.

Carla Maria Ferreira Guerreiro da Silva Mendes

Mestre em Saúde Escolar. Doutoranda em Enfermagem na Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências da Saúde e Enfermagem, Lisboa, Portugal. Enfermeira Diretora adjunta na Unidade Local de Saúde de São José, EPE, Lisboa, Portugal. Professora adjunta de Enfermagem na Escola Superior de Saúde da Cruz Vermelha Portuguesa, Lisboa, Portugal.

E-mail: s-cmfgmendes@ucp.pt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6910-695X>

Élvio Henriques de Jesus

Doutor em Ciências de Enfermagem. Professor Auxiliar convidado, Universidade Católica Portuguesa, Center for Interdisciplinary Research in Health Faculty of Health Sciences and Nursing, Porto, Portugal.

E-mail: ejesus@porto.ucp.pt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8407-9240>

Beatriz Rodrigues Araújo

Doutora em Ciências de Enfermagem. Professora Associada convidada, Universidade Católica Portuguesa, Center for Interdisciplinary Research in Health Faculty of Health Sciences and Nursing, Porto, Portugal.

E-mail: baraujo@porto.ucp.pt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-2449>

Submissão: 17/12/2024

Aprovação: 14/03/2025

Publicação: 08/04/2025



Como citar este artigo:

Mendes CMFGS, Jesus EH, Araújo BR. Turnover dos enfermeiros, qualidade de cuidados, segurança do doente e estilos de liderança: revisão integrativa. São Paulo: Rev Recien. 2025; 15(43):99-110. DOI: <https://doi.org/10.24276/rrecien2025.15.43.991>

Introdução

A Organização Mundial de Saúde e o Conselho Internacional de Enfermeiros alertam para o grave défice de enfermeiros, estimando-se que atinja os 9 milhões até 2030^{1,2}.

Portugal encontra-se em 14^o lugar do *ranking* dos países com o mais baixo número de enfermeiros, correspondente a 7,4 enfermeiros/mil habitantes, número bastante inferior à média europeia de 9,2³.

Este cenário é agravado pelos elevados níveis de *turnover* dos enfermeiros, conhecido na língua portuguesa por rotatividade ou mobilidade e caracterizado pela saída voluntária da instituição de origem, emigração ou até abandono da profissão⁴.

O *turnover* é antecedido pela intenção de *turnover* (IT), representado pelo processo cognitivo de disposição e vontade de se afastar até ao momento imediatamente antes da decisão de sair, pelo que, conhecer a IT dos enfermeiros, torna-se mais custo-efetivo pela vantagem de ser possível implementar modificações organizacionais a montante que desincentivem este comportamento^{4,5}.

O fenómeno do *turnover* colocar em causa a distribuição equitativa e a sustentabilidade dos serviços de saúde a breve prazo e apresenta no imediato consequências graves para as organizações, para os profissionais e para os doentes^{5,6}.

As instituições de saúde confrontam-se com elevados custos financeiros por perda de profissionais experientes, ficando com equipas menos competentes e com baixa *performance*^{5,7,8}. Os profissionais, sofrem sobrecarga de trabalho, fadiga e *stress*, degradação das relações e menor coesão da equipa, originando insatisfação e mais *turnover*⁵. Os pacientes são vítimas de uma diminuição da qualidade e segurança dos

cuidados, traduzindo-se no aumento de incidentes, internamentos mais longos e maiores taxas de morbilidade e mortalidade^{6,9}.

As causas da IT e do *turnover* dos enfermeiros, são de ordem pessoal, económica e organizacional, destacando neste último domínio, a percepção dos enfermeiros sobre o ambiente da prática (AP)^{4,8,10,11}.

O AP traduz-se num conjunto de características que favorecem ou constroem a prática profissional, onde se incluem, a percepção dos enfermeiros sobre a qualidade e segurança dos cuidados e a liderança do enfermeiro gestor^{4,8,11-13}.

Considerando a qualidade dos cuidados um indicador major de desempenho dos profissionais e das instituições de saúde e a segurança dos doentes a sua mais importante dimensão, pretendemos sensibilizar os enfermeiros gestores para a importância que a sua liderança pode ter neste domínio, através da realização desta revisão integrativa, que pretende analisar a evidência existente sobre a relação entre o *turnover* dos enfermeiros, a qualidade dos cuidados, a segurança do doente e os estilos de liderança dos enfermeiros gestores.

Material e Método

Foi desenvolvida uma revisão integrativa, cuja abordagem incluiu seis etapas: identificação do tema e elaboração da questão de pesquisa; amostragem ou pesquisa na literatura; extração de dados; análise crítica dos estudos incluídos; interpretação dos dados e apresentação da revisão /síntese dos dados¹⁴.

Esta revisão foi norteada pela seguinte questão de partida: Qual o conhecimento produzido na literatura científica acerca da relação entre a IT/*turnover*, a qualidade dos cuidados, a segurança do

doente e o estilo de liderança do enfermeiro gestor?

A estratégia de busca foi delineada através da ferramenta PCO¹⁵, e realizada nas bases de dados de produção e investigação científica da área das Ciências da Saúde e Enfermagem: CINAHL Complete, PubMed, Cochrane Library, Web of Science e Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), através da plataforma b-on.

O quadro 1 apresenta a matriz de pesquisa, na qual foram utilizados descritores MeSH e CINAHL, seus sinônimos e palavras-chave, utilizados de forma individual e em combinações, interligados pelos operadores booleanos AND e OR.

Quadro 1. Equações de pesquisa.

#1	nurs*
#2	management OR "personnel management" OR "management styles" OR "nursing management" OR leadership
#3	turnover OR "turnover intention" OR retention OR "intention to leave" OR "intention to stay" OR quitting OR "personnel turnover"
#4	"quality of nursing care" OR "health care errors" OR "adverse event" OR "patient safety" OR "medical errors"
#5	#1 AND #2 AND #3 AND #4

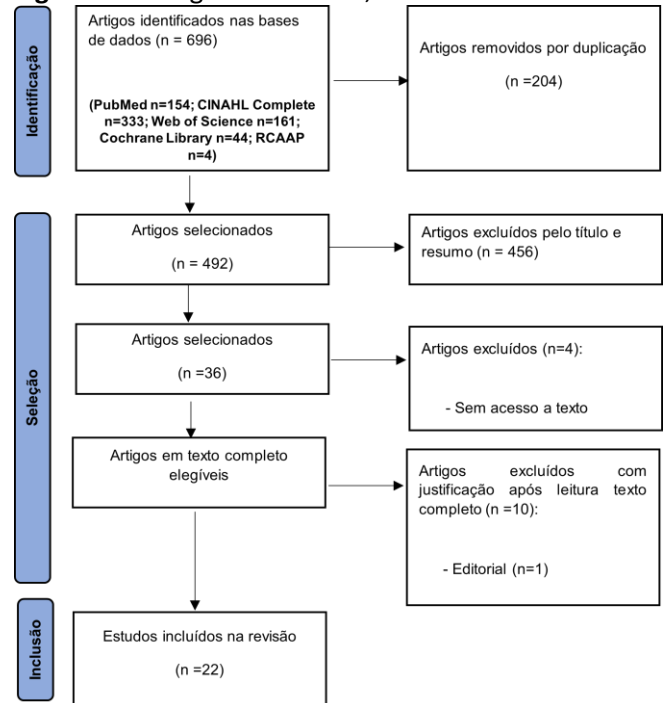
Fonte: Elaborado pelos autores, Lisboa, Portugal, 2023.

Definiram-se como critérios de inclusão artigos em texto integral livre em português, inglês e espanhol, publicados entre 2014 e 2023, que incluíssem na amostra enfermeiros. Foram excluídos os artigos que após a leitura integral o corpo teórico não correspondia ao tema central, assim como, artigos de opinião, editoriais e protocolos de pesquisa.

Foi utilizado o *software online Rayyan*¹⁶ para triagem de duplicados. Os títulos e resumos foram

avaliados por dois revisores e em casos de discordância consultou-se um terceiro revisor. Seguiu-se a leitura integral de 22 artigos, cujas fases de revisão, estão representadas no fluxograma PRISMA (Figura 1).

Figura 1. Fluxograma PRISMA, fases da revisão¹⁷.



Fonte: Elaborado pelos autores, Lisboa, Portugal, 2023.

Para a avaliação dos níveis de evidência dos estudos selecionados utilizou-se a classificação da *Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ)*¹⁸:

Nível 1- Evidências provenientes de estudos experimentais randomizados e meta-análise de múltiplos estudos clínicos controlados e randomizados.

Nível 2- Evidências derivadas de pelo menos um ensaio clínico randomizado controlado bem delineado.

Nível 3- Evidências obtidas de ensaios clínicos bem delineados sem randomização.

Nível 4- Evidências provenientes de estudos de coorte e de caso-controle bem delineados.

Nível 5- Evidências originárias de revisão sistemática

de estudos descritivos e qualitativos.

Nível 6- Evidências derivadas de um único estudo descritivo ou qualitativo.

Nível 7- Evidências oriundas de opinião de autoridades e/ou relatório de comitês de especialistas.

Resultados

Esta revisão incluiu estudos desenvolvidos em quatro continentes: 12 (54,5%) no continente asiático^{19,21-23,26,28,30,32-36}, cinco (22,7%)^{20,25,37,37-38} no continente americano, quatro (18,2%)^{29,31,39,40} no continente europeu e um (4,6%)²⁴ no continente africano.

Verificou-se uma maior publicação de estudos nos anos de 2022¹⁹⁻²³ e 2021²⁴⁻²⁸, com cinco artigos cada (23,8%) e 2019²⁹⁻³², quatro artigos (19,0%).

Relativamente ao tipo de estudo, foram identificados 18 (82%) estudos primários: 12 (54,5,0%) quantitativos^{19,21-23,26,28-30,32,36-38}, quatro (18,2%) qualitativos^{24,31,33,34} e dois (9%) misto^{25,40}, três (13,6%) revisões sistemáticas^{27,35,39} e uma (4,6%) revisão integrativa da literatura²⁰. Dos 18 estudos primários, seis (27,3%) são multicêntricos^{22,26,28-30,32} e todos foram realizados apenas em contexto hospitalar.

A caracterização completa e a avaliação do nível de evidência de cada estudo, apresenta-se na tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Caracterização dos estudos incluídos.

Autor Ano País	Objetivo(s)	Método	Principais Resultados	Nível evidência (AHRQ)
Al-Surimi et al, 2022 ¹⁹ Arábia Saudita	Avaliar a relação entre cultura de segurança, satisfação no trabalho e intenção de deixar o emprego.	Estudo transversal, quantitativo. Questionário aplicado a 663 profissionais de saúde (75,7% enfermeiros) de um hospital terciário.	Maior satisfação e menor intenção de deixar o emprego influenciadas por: expectativas e ações do supervisor/gerente promotores da segurança; trabalho em equipa; pessoal; apoio da gestão hospitalar para a segurança do paciente.	6
Ferreira et al, 2022 ²⁰ Brasil	Mapear estilos de liderança que impactam positivamente pacientes, profissionais e instituições.	Revisão Integrativa.	Liderança transformacional influencia positivamente a segurança do paciente, reduz a exaustão emocional e a intenção dos profissionais de abandonar o emprego.	5
Alilyyani et al, 2022 ²¹ Arábia Saudita	Testar modelo de avaliação das relações entre liderança autêntica, segurança psicológica, envolvimento no trabalho e eficácia da equipe.	Estudo multicêntrico correlacional e quantitativo. Questionário aplicado a 456 enfermeiros de três hospitais públicos.	Liderança autêntica tem uma relação positiva, significativa e direta na segurança psicológica, no envolvimento e na eficácia da equipa e indireta na satisfação dos enfermeiros com a qualidade dos cuidados, e um efeito negativo nas intenções de rotatividade dos enfermeiros.	6
Theucksuban et al, 2022 ²² Tailândia	Testar modelo causal de intenção de permanência de enfermeiros.	Estudo multicêntrico, transversal, quantitativo. Questionário aplicado a 1.224 enfermeiros de em nove centros médicos regionais.	Liderança transformacional, o apoio dos colegas, a autonomia profissional, a oportunidade promocional, o estado civil e a satisfação no trabalho afetaram direta e positivamente a intenção de permanecer, enquanto, o esgotamento afetou direta e negativamente a intenção de permanecer.	6

Hwang et al., 2022 ²³ Coreia do Sul	Determinar relações entre satisfação e frustração com necessidades psicológicas básicas (NPB), comprometimento organizacional, percepção da liderança autêntica a intenção de rotatividade.	Estudo correlacional, quantitativo. Questionário aplicado a 216 enfermeiros de um hospital universitário.	A frustração das NPB influenciou positivamente a intenção de rotatividade. O comprometimento organizacional e a percepção de liderança autêntica dos enfermeiros influenciaram significativa e negativamente a intenção de rotatividade.	6
Washeya & Fürst, 2021 ²⁴ Namíbia	Avaliar a percepção dos enfermeiros sobre os fatores que influenciam a retenção.	Estudo descritivo, qualitativo. Entrevistas realizadas a 11 enfermeiros.	Principais fatores de <i>turnover</i> : insatisfação com remuneração variada; ambiente de trabalho pouco propício (como recursos humanos, carga de trabalho, superlotação, equipamentos médicos, relação enfermeiro-paciente, espaço físico); gestão inadequada inadequada (estilos de gestão e supervisão, como orientação e apoio); sentimentos de culpa pela incapacidade de prestar cuidados de qualidade; falta de oportunidades de desenvolvimento de carreira e violência no trabalho.	6
Zaheer et al., 2021 ²⁵ Canadá	Avaliar a percepção dos enfermeiros sobre liderança, trabalho em equipa, intenção de rotatividade e segurança do doente.	Estudo misto. Entrevistas a 15 enfermeiros e questionário aplicado a 185 profissionais de saúde (enfermeiros e outros) de um hospital.	Menor intenção de rotatividade está significativamente associada a percepções mais altas da segurança do paciente. Líderes quando priorizam a segurança através de uma comunicação clara, da elaboração de políticas inclusivas e de uma elevada visibilidade na prestação de cuidados têm um impacto positivo na segurança do paciente.	6
Li, C-C, Yamamoto-Mitani, N, 2021 ²⁶ Japão	Avaliar a associação entre a taxa de rotatividade de enfermeiros e as características organizacionais, dos pacientes e dos enfermeiros.	Estudo multicêntrico, transversal, quantitativo. Questionário aplicado a 199 enfermeiros gestores e 2508 enfermeiros de vários hospitais.	Maior rotatividade está associada a fatores organizacionais (duração do turno e menor taxa de estabilidade no emprego), fatores do paciente (HIV) e fatores do enfermeiro (menor média de exaustão emocional e menor percepção sobre a qualidade dos cuidados).	6
Valle et al., 2021 ²⁷ Brasil	Verificar a relação da liderança autêntica dos enfermeiros e o empoderamento estrutural.	Revisão sistemática.	Liderança autêntica apresenta relação positiva com o empoderamento estrutural, engajamento e satisfação com o trabalho, diminuição do <i>burnout</i> , criando um ambiente saudável com alto nível de retenção e qualidade e segurança dos cuidados.	5
Labrague, L.J, 2021 ²⁸ Filipinas	Avaliar o impacto de comportamentos tóxicos de liderança dos enfermeiros gestores nos eventos adversos e na qualidade do cuidado.	Estudo multicêntrico, transversal e quantitativo. Questionário aplicado a 1.053 enfermeiros de 20 hospitais.	A prática de comportamentos tóxicos dos enfermeiros gestores foram fortemente associados à diminuição da qualidade dos cuidados e ao aumento de eventos adversos: quedas, infeções associadas à prestação de cuidados e erros na administração de medicamentos.	6

Sasso et al, 2019 ²⁹ Itália	Conhecer fatores preditores da intenção do enfermeiro deixar o emprego e da rotatividade.	Estudo multicêntrico, transversal e quantitativo. Questionário aplicado a 3.667 enfermeiros de 40 hospitais.	35,5% dos enfermeiros pretendiam abandonar o emprego e destes, 33,1%, a profissão. Principais fatores da intenção de rotatividade: falta de pessoal; exaustão emocional; fraca segurança do paciente; realização de cuidados não relacionados com a enfermagem. Principais fatores de retenção: percepção positiva da qualidade e segurança dos cuidados; realização de atividades essenciais de enfermagem; boas relações com a equipe médica, liderança, participação nos assuntos hospitalares, realização pessoal e satisfação no trabalho.	6
Zhang, et al, 2019 ³⁰ China	Explorar a relação entre cultura de segurança, apoio organizacional, sofrimento relacionado com a segunda vítima, absentismo e intenções de rotatividade nos enfermeiros.	Estudo multicêntrico, Correlacional, quantitativo. Questionário aplicado a 267 enfermeiros de 3 hospitais.	26,6% dos enfermeiros envolvidos num evento adverso pretendiam sair da instituição e 6,4% apresentavam absentismo. A existência de uma cultura de segurança e medidas de apoio organizacional (incluindo apoio da hierarquia) contribui para a diminuição do absentismo e da intenção de rotatividade dos enfermeiros.	6
Karlsson et al, 2019 ³¹ Suécia	Descrever a satisfação dos enfermeiros, a intenção de permanecer no local de trabalho/profissão e avaliar a influência da segurança do paciente.	Estudo descritivo e qualitativo. Realizadas entrevistas a 25 enfermeiros de dois hospitais.	Sobrecarga de trabalho e falta de enfermeiros experientes foram identificados como ameaças à segurança do doente e à intenção de permanecer no local de trabalho. Os enfermeiros gestores podem aumentar a retenção dos enfermeiros se atenderem às suas necessidades de valorização, promoverem um melhor ambiente de trabalho, promoverem o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de carreira profissional.	6
Lee et al., 2019 ³² Taiwan	Avaliar os efeitos mediadores do ambiente de trabalho e do <i>burnout</i> na relação entre a liderança autêntica e a intenção dos enfermeiros abandonarem o emprego.	Estudo multicêntrico transversal, quantitativo. Questionário aplicado a 946 enfermeiros de três hospitais.	17% dos enfermeiros referiram vontade de sair e 16% abandonar a profissão. A liderança autêntica foi referida como afetando indiretamente a intenção de saída dos enfermeiros e o ambiente de trabalho e o <i>burnout</i> como mediadores importantes desta influência.	6
Zhu et al, 2014 ³³ China	Avaliar a influência da segurança e da qualidade dos cuidados na decisão de enfermeiros que abandonaram o emprego.	Estudo Qualitativo. Entrevistas realizadas a 19 enfermeiros de um hospital.	A 'perda de confiança na qualidade/segurança dos cuidados' foi a principal causa do abandono da profissão. Uma cultura de culpa, falta de gestão de riscos e apoio da organização e as barreiras organizacionais à segurança são apontados como fatores do abandono da profissão.	6

Saleh, et al, 2018 ³⁴ Arábia Saudita	Avaliar a percepção dos enfermeiros sobre a liderança do enfermeiro gestor	Estudo qualitativo. Entrevistas realizadas a 35 enfermeiros hospitalares.	Os enfermeiros que descreveram o seu relacionamento com o enfermeiro gestor como 'solidário', 'cooperativo' ou 'compreensivo', relataram um alto nível de satisfação no trabalho e os que descreveram a sua relação como negativa, experimentam insatisfação no trabalho.	6
Alanazi, et al, 2023 ³⁵ Arábia Saudita	Analisar a associação entre a liderança transformacional dos enfermeiros gestores e a qualidade do atendimento.	Revisão sistemática.	Um estilo de liderança transformacional foi associado a uma maior probabilidade dos enfermeiros perceberem que prestam cuidados de qualidade aos seus pacientes.	5
Alharbi et. al, 2020 ³⁶ Arábia Saudita	Avaliar as relações entre o ambiente de trabalho dos enfermeiros, exaustão emocional, satisfação no trabalho e intenção de sair.	Estudo, correlacional, quantitativo. Questionário aplicado a 497 enfermeiro de um hospital.	Percepções sobre a capacidade do gestor e o apoio da liderança foram associadas à satisfação no trabalho, mas não à exaustão emocional ou à intenção de sair. A exaustão emocional e a satisfação no trabalho foram significativamente associadas à intenção de sair.	6
Dorigan et al., 2020 ³⁷ Brasil	Avaliar atitudes de segurança da equipe de enfermagem e sua relação com adequação da equipe e recursos materiais, tempo de experiência e intenção de deixar o emprego.	Estudo transversal, quantitativo. Questionário aplicado a 98 enfermeiros e 164 técnicos de enfermagem de um hospital.	Os enfermeiros que relataram maior intenção de deixar o emprego avaliaram mais negativamente o clima de trabalho em equipa, a satisfação no trabalho e comportamentos seguros no ambiente de trabalho.	6
Dos Santos Alves et al, 2017 ³⁸ Brasil	Avaliar correlações entre o ambiente de prática de enfermagem, resultados do trabalho e clima de segurança.	Estudo transversal, quantitativo. Questionário aplicado 267 profissionais de saúde (37,1% enfermeiros e 62,9% técnicos/auxiliares enfermagem) de dois hospitais pediátricos.	Verificou-se que se o ambiente da prática de enfermagem fosse melhorado em 100%, os níveis de exaustão emocional diminuíam 54%, o clima de segurança seria 43% mais positivo, a satisfação no trabalho aumentaria 37%, e haveria uma redução de 23% na intenção de deixar o emprego.	6
Sfantou et al, 2017 ³⁹ Grécia	Avaliar a associação entre diferentes estilos de liderança e medidas de qualidade em saúde.	Revisão sistemática.	A liderança transformacional aumenta a cultura organizacional e o empoderamento estrutural, com impacto no comprometimento organizacional dos enfermeiros, níveis mais elevados de satisfação no trabalho, maior produtividade, retenção de enfermagem, segurança do paciente e clima geral de segurança, além de resultados positivos para a saúde.	5
Silva, 2023 ⁴⁰ Portugal	Analisar a relação entre os estilos de liderança dos enfermeiros gestores e a intenção de saída dos enfermeiros.	Estudo misto. Questionário aplicado 247 enfermeiros e enfermeiros gestores de um hospital universitário e realizadas mais 15 entrevistas a enfermeiros.	Os estilos de liderança são uma das razões para a intenção de Saída. Líderes que valorizam as relações humanas e que se demonstram mais inovadores tendem a reduzir a intenção de rotatividade.	

Discussão

Da análise dos estudos incluídos identificámos três dimensões que refletem os resultados evidenciados: A intenção de *turnover/turnover* dos enfermeiros, a qualidade dos cuidados e a segurança do doente; O estilo de liderança, a qualidade dos cuidados e a segurança do doente; O estilo de liderança e a intenção de *turnover/turnover*.

A intenção de *turnover/turnover*, a qualidade dos cuidados e a segurança do doente

A percepção dos enfermeiros sobre a qualidade dos cuidados e a segurança do doente e a relação com a IT ou *turnover* foi apresentado em nove artigos da amostra^{19,24-26,29,30,33,37,38}.

A evidência, de que nos serviços onde a IT ou *turnover* é menor, a percepção dos enfermeiros sobre a segurança do doente é maior, ou vice-versa, foi unânime nos estudos que avaliaram esta relação^{25,26,37}.

Os principais fatores preditores da IT ou *turnover* identificados nesta revisão foram: a falta de segurança do doente, em concreto, erros na administração de medicação, úlceras por pressão adquiridas em internamento, quedas com lesões e infeções associadas aos cuidados de saúde; os sentimentos de culpa e frustração por não conseguir prestar cuidados de qualidade e seguros ao paciente; a falta de pessoal; exaustão emocional; carga de trabalho; a realização de cuidados não relacionados com a enfermagem; a satisfação com a remuneração; gestão inadequada e a falta de oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional^{22,24,26,29,31}.

A percepção e a capacidade de prestar cuidados de qualidade e seguros^{19,24,29,33} e a existência de uma verdadeira cultura de segurança no local de

trabalho^{30,33}, demonstraram-se fatores determinantes para a retenção dos enfermeiros, assim como, a realização de atividades essenciais de enfermagem, a autonomia profissional, a participação nos assuntos hospitalares, a realização pessoal, oportunidade promocional, o apoio dos colegas e as boas relações com a equipa médica mas em particular com a sua liderança^{22,29}.

Esta última questão foi evidenciada num estudo multicêntrico da nossa amostra que concluiu que as dimensões da cultura de segurança que mais significativamente influenciam a IT, são as ações do supervisor/gerente, trabalho em equipa e apoio da gestão para a promoção da segurança do doente¹⁹.

O ambiente da prática, engloba no seu conceito um conjunto de características multidimensionais³⁸, onde se incluem todos os fatores anteriormente referidos, demonstrado num dos estudos da amostra que concluiu, que se o ambiente da prática de enfermagem fosse melhorado em 100%, seria de esperar que os níveis de exaustão emocional diminuíssem 54%, o clima de segurança seria 43% mais positivo, a satisfação no trabalho aumentaria em 37%, e haveria uma redução de 23% na intenção de deixar o emprego³⁸.

O estilo de liderança, a qualidade dos cuidados e a segurança do doente

Dos estudos incluídos nesta revisão, seis avaliaram e discutiram a associação entre os estilos/comportamentos de liderança, a qualidade dos cuidados e/ ou segurança dos doentes^{20,21,27,28,35,39}.

Os estilos de liderança transformacional^{20,22,39} e liderança autêntica²¹, que a literatura aponta como estilos de liderança positivos e proativos^{41,42} apresentam uma relação direta e indireta positiva,

com a qualidade dos cuidados e/ou segurança dos doentes.

O seu efeito positivo na segurança psicológica dos enfermeiros; no envolvimento com o trabalho; no empoderamento estrutural e dos profissionais, na eficácia da equipa; na diminuição do *burnout* e no aumento da satisfação dos enfermeiros, favorece a qualidade do cuidado e a segurança do doente^{21,27,39}.

O inverso também se encontra nos resultados dos estudos analisados, em concreto num estudo multicêntrico que avaliou o impacto dos comportamentos e ações de natureza destrutiva dos enfermeiros gestores, confirmando a sua forte associação a um aumento de eventos adversos e a uma menor qualidade dos cuidados prestados pelos enfermeiros²⁸.

O estilo de liderança e a intenção de turnover/turnover

A importância do enfermeiro gestor e a influência do seu estilo de liderança sobre a *IT/ turnover* foi alvo de avaliação e análise em 12 estudos desta revisão^{20-23,25,27,30-32,36,39,40}.

Todos os estudos confirmaram a relação direta do estilo de liderança com a *IT/turnover* dos enfermeiros, à exceção de um, que concluiu que as capacidades do gestor e o apoio da liderança estão diretamente associadas à satisfação no trabalho, mas não à sua *IT*³⁶.

Ao longo dos tempos a forma como a liderança tem sido definida e interpretada, tem alterado. Passou de uma abordagem em que o foco se centrava nas características inatas do líder, passando pelo seu comportamento e características do contexto, até aos dias de hoje em que se destacam as características da interação entre os líderes e equipas, enfatizando a

relação emocional e motivacional. Esta última abordagem é bastante evidente nos estudos da nossa amostra, que maioritariamente convergem para a ideia de que os enfermeiros gestores podem aumentar a retenção dos enfermeiros se contribuírem para a sua satisfação, através da promoção de um bom ambiente de trabalho, uma efetiva cultura de segurança e atenderem às necessidades de valorização e desenvolvimento de competências dos profissionais⁴⁰.

Os resultados globalmente, espelham que os enfermeiros destes estudos preferem gestores que forneçam informações, apoio, recursos e oportunidades para o seu desenvolvimento profissional^{25,30,31,36}, que valorizem as relações humanas e sejam inovadores⁴⁰. Os estilos de liderança que foram referidos como os que mais cumprem estes princípios e consequentemente contribuem de forma direta ou indireta para uma maior retenção dos enfermeiros, foram a liderança transformacional^{20,22,39} e a liderança autêntica^{21,23,27,32}.

Apesar de estes dois estilos de liderança serem conceitualmente distintos, ambos são conotados como os mais eficazes na área da enfermagem, uma vez que se centram no estabelecimento de relações de suporte, ancoradas em valores de respeito, confiança e comunicação aberta, incentivam a gestão de riscos e promovem cuidados centrados no utente, contribuindo para o fortalecimento de uma prestação de cuidados de enfermagem seguros e de elevada qualidade^{25,30,31,36}.

Conclusão

Esta revisão permitiu evidenciar a relação direta entre a percepção dos enfermeiros sobre a qualidade dos cuidados e a segurança dos doentes e a sua

IT/*turnover*, constatando-se, que nos locais onde o nível de IT/*turnover* dos enfermeiros é maior, a percepção sobre a qualidade dos cuidados e/ou segurança dos doentes é pior, assim como, quando existe uma percepção negativa dos enfermeiros sobre a qualidade dos cuidados e segurança dos doentes no seu local de trabalho, estes fatores são preditores de uma maior IT/*turnover* dos enfermeiros.

Também permitiu realçar que o estilo de liderança dos enfermeiros gestores influencia a qualidade dos cuidados e segurança dos doentes, assim como, com a sua IT/*turnover*.

Os estilos de liderança transformacional e autêntica, enquanto promotores de um bom ambiente de trabalho, do empoderamento dos profissionais e de oportunidades para o seu desenvolvimento profissional, destacaram-se pelo seu contributo positivo na qualidade e segurança dos cuidados e impacto negativo na IT/*turnover*.

Pelo exposto, considera-se que os resultados desta revisão foram importantes para realçar o conhecimento existente sobre o impacto que o *turnover* dos enfermeiros tem na qualidade dos cuidados e na segurança dos doentes e vice-versa, assim como, para reforçar a importância que os estilos de liderança dos enfermeiros gestores podem ter na retenção de enfermeiros e consequentemente na melhoria da qualidade e segurança dos cuidados de Enfermagem.

No entanto, constata-se a necessidade futura, de desenvolver mais estudos nesta área que incidam nos diferentes contextos da prestação de cuidados de saúde, cujos resultados possam aprofundar o conhecimento sobre esta problemática e sensibilizar os gestores intermédios, e os gestores de topo das

instituições de saúde, assim como, os decisores políticos para a urgente necessidade de redefinição de estratégias e políticas de saúde que minimizem o *turnover* dos enfermeiros, que associado, à escassez deste grupo profissional a nível mundial, reiteradamente anunciado pela Organização Mundial de Saúde e pelo Conselho Internacional dos Enfermeiros, coloca em sério risco a distribuição equitativa dos enfermeiros e a própria sustentabilidade dos serviços de saúde.

Referências

1. World Health Organization. State of the world's nursing 2020: investigating in education, jobs and leadership. Geneva: World Health Organization. 2020. Disponível em: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/331677/9789240003279-eng.pdf?sequence=1>. Citado em 20 mar 2024.
2. International Council of Nurses. The global voice of nursing. Communiqué: International Council of Nurses 2024 International Workforce Forum. Stockholm (Sweden): International Council of Nurses. 2024. Disponível em: https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/IIWFF%20Communique_March%202024_Final.pdf. Citado em 15 mar 2024.
3. European Observatory on Health Systems and Policies. Portugal: Perfil de Saúde do País 2023, OECD Publishing, Paris. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/6be7d83c-pt>. Citado em 05 jan 2024.
4. Arslan Yürümezoğlu H, Kocaman G, Mert Haydarlı S. Predicting nurses' organizational and professional turnover intentions. Jpn J Nurs Sci. 2019; 16(3):274-285.
5. Abou Hashish EA. Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. Nurs Ethics. 2017; 24(2):151-166.
6. Kim Y, Han K. Longitudinal associations of nursing staff turnover with patient outcomes in long-term care hospitals in Korea. J Nurs Manag. 2018; 26(5):518-524.
7. Fallatah F, Laschinger HK, Read EA. The effects

of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nurs Outlook*. 2017; 65(2):172-183.

8. Aluwihare-Samaranayake D, Gellatly I, Cummings G, Ogilvie EL. A contextual work-life experiences model to understand nurse commitment and turnover. *J Adv Nurs*. 2018; 74(9):2053-2063.

9. Kurnat-Thoma E, Ganger M, Peterson K, Channell, L. Reducing annual hospital and registered nurse staff turnover—A 10 - element onboarding program intervention. *SAGE Open Nursing*. 2017; 3:1-13.

10. Burmeister EA, Kalisch BJ, Xie B, Doumit MAA, Lee E, Ferraresion, A, et al. Determinants of nurse absenteeism and intent to leave: an international study. *J Nurs Manag*. 2019; 27(1):143-153.

11. Lucas P, Jesus É, Almeida S, Araújo B. Relationship of the nursing practice environment with the quality of care and patients' safety in primary health care. *BMC Nurs*. 2023; 22(1):413.

12. Wan Q, Li Z, Zhou W, Shang S. Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: the mediating role of work engagement. *J Adv Nurs*. 2018; 74(6):1332-1341.

13. Cziraki K, Wong C, Kerr M, Finegan J. Leader empowering behaviour: relationships with nurse and patient outcomes. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*. 2020; 33(4):397-415.

14. Dantas HLL, Costa CRB, Costa LMC, Lúcio IML, Comassetto I. Como elaborar uma revisão integrativa: sistematização do método científico. *Revista Recien*. 2022; 12(37):334-45.

15. Riesenber LA, Justice EM. Conducting a successful systematic review of the literature, part 1. *Nursing*. 2014; 44(4):13-17.

16. Ouzzani M, Hammady H, Fedorowicz Z, Elmagarmid A. Rayyan-a web and mobile app for systematic reviews. *Syst Rev*. 2016; 5(1):210.

17. Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*. 2021; 372: n71.

18. Melnyk BM, Fineout-Overholt E. (2005). Making the case for evidence-based practice. In:

Melnyk BM, Fineout-Overholt E. Editors. Evidence-based practice in nursing & healthcare. A guide to best practice. Philadelphia: Lippincot Williams & Wilkins. 2005:3-24.

19. Al-Surimi K, Almuhayshir A, Ghailan KY, Shaheen NA. Impact of patient safety culture on job satisfaction and intention to leave among healthcare workers: evidence from middle east context. *Risk Manag Healthc Policy*. 2022; 15:2435-2451.

20. Ferreira TDM, de Mesquita GR, de Melo GC, de Oliveira MS, Bucci AF, Porcari TA et al. The influence of nursing leadership styles on the outcomes of patients, professionals and institutions: an integrative review. *J Nurs Manag*. 2022; 30(4):936-953.

21. Alilyyani B, Kerr MS, Wong C, Wazqar DY. The influence of authentic leadership on nurses' turnover intentions and satisfaction with quality of care in Saudi Arabia: A structural equation modelling study. *J Nurs Manag*. 2022; 30(8):4262-4273.

22. Theucksuban B, Kunaviktikul W, Wichaikhum OA, Abhicharttibutra K. Testing a model of Thai nurses' intent to stay in employment. *Int Nurs Rev*. 2022; 69(4):450-458.

23. Hwang J, Song EK, Ko S. Relationships among basic psychological needs, organizational commitment, perceived authentic leadership and turnover intention in Korean nurses: a cross-sectional study. *J Nurs Manag*. 2022; 30(7):2176-2184.

24. Washeya FN, Fürst LN. Work features that influence the retention of professional nurses in the public health sector in Windhoek, Namibia. *Africa journal of nursing and midwifery*. 2021; 23(1):17.

25. Zaheer S, Ginsburg L, Wong HJ, Thomson K, Bain L, Wulffhart Z. Acute care nurses' perceptions of leadership, teamwork, turnover intention and patient safety - a mixed methods study. *BMC Nurs*. 2021; 20(1):134.

26. Li C-C, Yamamoto-Mitani N. Ward-level nurse turnover and related workplace factors in long-term care hospitals: a cross-sectional survey. *J Nurs Manag*. 2021; 29(6):1587-1595.

27. Valle RBLRD, Balsanelli AP, Taminato M, Saconato H, Gasparino R. The relationship between the authentic leadership of nurses and structural

- empowerment: a systematic review. *Rev Esc Enferm USP*. 2021; 55:e03667.
28. Labrague LJ. Influence of nurse managers' toxic leadership behaviours on nurse-reported adverse events and quality of care. *J Nurs Manag*. 2021; 29(4):855-863.
29. Sasso L, Bagnasco A, Catania G, Zanini M, Aleo G, Watson R, RN4CAST@IT Working Group et al. Push and pull factors of nurses' intention to leave. *J Nurs Manag*. 2019; 27(5):946-954.
30. Zhang X, Li Q, Guo Y, Lee SY. From organisational support to second victim-related distress: role of patient safety culture. *J Nurs Manag*. 2019; 27(8):1818-1825.
31. Karlsson AC, Gunningberg L, Bäckström J, Pöder U. Registered nurses' perspectives of work satisfaction, patient safety and intention to stay - a double-edged sword. *J Nurs Manag*. 2019; 27(7):1359-1365.
32. Lee HF, Chiang HY, Kuo HT. Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: the mediating role of work environment and burnout. *J Nurs Manag*. 2019; 27(1):52-65.
33. Zhu J, Rodgers S, Melia KM. The impact of safety and quality of health care on Chinese nursing career decision-making. *J Nurs Manag*. 2014; 22(4):423-432.
34. Saleh U, O'Connor T, Al-Subhi H, Alkattan R, Al-Harbi S, Patton D. The impact of nurse managers' leadership styles on ward staff. *Br J Nurs*. 2018; 27(4):197-203.
35. Alanazi NH, Alshamlani Y, Baker OG. The association between nurse managers' transformational leadership and quality of patient care: a systematic review. *Int Nurs Rev*. 2023; 70(2):175-184.
36. Alharbi AA, Dahinten VS, MacPhee M. The relationships between nurses' work environments and emotional exhaustion, job satisfaction, and intent to leave among nurses in Saudi Arabia. *J Adv Nurs*. 2020; 76(11):3026-3038.
37. Dorigan GH, Mingato DFP, Guirardello EB. Atitudes de segurança da enfermagem: relação com tempo de experiência e intenção de deixar o emprego. *Rev Gaúcha Enferm*. 2020; 41:e20190274.
38. Alves DFS, Silva D, Guirardello EB. Nursing practice environment, job outcomes and safety climate: a structural equation modelling analysis. *J Nurs Manag*. 2017; 25(1):46-55.
39. Sfantou DF, Laliotis A, Patelarou AE, Sifaki-Pistolla D, Matalliotakis M, Patelarou E. Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: a systematic review. *Healthcare (Basel)*. 2017; 5(4):73.
40. Silva BMF. The relationship between nurse managers' leadership styles and nurses' turnover intention. [Tese de Mestrado]. Portugal: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. 2023.
41. Boamah SA, Spence Laschinger HK, Wong C, Clarke S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook*. 2018; 66(2):180-189.
42. Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO, Luthans F, May DR. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*. 2004; 15(6):801-823.