

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE
GESTÃO EM SAÚDE

Indira Bonfanti Cleff

LIDERANÇA ENGAJADORA, BURNOUT E ENGAJAMENTO EM
TRABALHADORES BRASILEIROS DA ENFERMAGEM

Porto Alegre
2025

Indira Bonfanti Cleff

Liderança engajadora, burnout e engajamento em trabalhadores brasileiros da enfermagem

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado ao curso de Gestão em Saúde da
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto
Alegre, como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Gestão em Saúde.

Orientador(a): Prof(a). Ana Claudia Souza Vazquez

**Porto Alegre
2025**

Catálogo na Publicação

Cleff, Indira Bonfanti

Liderança engajadora, burnout e engajamento em
trabalhadores brasileiros da enfermagem / Indira Bonfanti
Cleff. -- 2025.

32 p. : graf., tab. ; 30 cm.

Monografia (trabalho de conclusão de curso) --
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto
Alegre, Curso de Gestão em Saúde, 2025.

Orientador(a): Ana Claudia Souza Vazquez.

1. Liderança engajadora. 2. Burnout. 3. Engajamento no
trabalho. 4. Enfermagem. I. Título.

Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da UFCSPA com os dados
fornecidos pelo(a) autor(a).

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a liderança engajadora, o burnout e o engajamento entre trabalhadores da enfermagem no Brasil. Por meio de abordagem quantitativa e delineamento transversal, foram aplicadas escalas validadas para o Brasil (LE-12, BAT-12 e UWES-9) em uma amostra de 75 trabalhadores da enfermagem. As análises estatísticas, realizadas no software JASP, incluíram correlação de Pearson, regressão linear e teste t para amostras independentes. Os resultados revelaram que a liderança engajadora apresentou efeito protetivo significativo sobre o risco de burnout, explicando 23% de sua variância, além de demonstrar associação positiva com o engajamento no trabalho em uma subamostra (n=19). Observou-se que trabalhadores atuantes em unidades de terapia intensiva e setores de emergência apresentaram níveis mais elevados de esgotamento ocupacional, evidenciando a vulnerabilidade desses contextos laborais. Conclui-se que a liderança engajadora constitui um importante recurso organizacional para a promoção da saúde mental, contribuindo para reduzir o burnout e fortalecer o engajamento no trabalho.

Palavras-chave: Liderança engajadora; Burnout; Engajamento no trabalho; Enfermagem;

ABSTRACT: This study aimed to analyze the relationship between engaging leadership, burnout, and work engagement among nursing workers in Brazil. Conducted with a quantitative approach and a cross-sectional design, the study applied Brazilian validated scales (LE-12, BAT-12, and UWES-9) to a sample of 75 nursing workers. Statistical analyses performed with JASP software included Pearson correlation, linear regression, and independent samples t-test. The results showed that engaging leadership had a significant protective effect on burnout risk, explaining 23% of its variance, and demonstrated a positive association with work engagement. It was observed that those working in intensive care and emergency units presented higher levels of occupational exhaustion, highlighting the vulnerability of these critical settings. It is concluded that engaging leadership represents an important organizational resource for promoting mental health, reducing burnout, and strengthening work engagement.

Keywords: Engaging leadership; Burnout; Work engagement; Nursing;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 O Contexto de Trabalho da Enfermagem: Demandas e Riscos Psicossociais.....	8
2.2 Liderança como Ferramenta de proteção.....	10
2.3 O Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R).....	10
2.4 Burnout e Engajamento: A Dinâmica do Bem-Estar no Trabalho.....	11
2.4 Liderança Engajadora (LE): Fundamentação, Características e Práticas.....	13
3. METODOLOGIA.....	15
3.1 Delineamento do Estudo.....	15
3.2 Participantes.....	15
3.3 Instrumentos.....	15
3.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	16
3.5 Análise de Dados.....	16
3.6 Aspectos Éticos.....	17
4 RESULTADOS.....	18
5 DISCUSSÃO.....	21
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	26
ANEXO A - ESCALA DE LIDERANÇA DE ENGAJAMENTO (LE-12).....	30
ANEXO B - FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE BURNOUT (BAT-12).....	31
ANEXO C - ESCALA UTRECHT DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO (UWES-9).....	32

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. V. et al. **Negligência nos cuidados da saúde mental e física dos profissionais da saúde.** *Brazilian Journal of Health Review*, Curitiba, v. 6, n. 4, p. 13673-13682, 2023.
- ASSUNÇÃO, A. Á.; PIMENTA, A. M. **Job satisfaction of nursing staff in the public health network in a Brazilian capital city.** *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 169-180, 2020. DOI: 10.1590/1413-81232020251.28492019.
- BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. **Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study.** *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, v. 25, n. 3, p. 293-315, maio 2004.
- CHEMALI, Z. et al. **Burnout among healthcare providers in the complex environment of the Middle East: a systematic review.** *BMC Public Health*, Londres, v. 19, n. 1, art. 1337, 22 out. 2019.
- CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (COFEN). **A relação between o engajamento e a melhoria da qualidade do cuidado de enfermagem.** *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 70, n. 4, p. 1-2, 2017. Disponível em: https://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2017/05/rHB_84_site.pdf. Acesso em: 12 out. 2025.
- CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (COFEN). **Sistema de consulta de dados brutos.** 2025. Disponível em: https://descentralizacao.cofen.gov.br/sistema_SC/grid_resumo_quantitativo_profissional_externo/grid_resumo_quantitativo_profissional_externo.php. Acesso em: 12 out. 2025.
- CUSTÓDIO, A. A. et al. **Estratégias de enfrentamento da Síndrome de Burnout em profissionais da enfermagem: uma revisão integrativa de literatura.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 9, n. 10, p. 6430-6445, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i10.12248. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12248>. Acesso em: 19 out. 2025.
- DECUYPERE, A.; SCHAUFELI, W. B. **Exploring the leadership-engagement nexus: a moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms.** *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, 2021. DOI: 10.3390/ijerph18168592.
- DUARTE, M. L. C. et al. **Pleasure and suffering in the work of nurses at the oncopediatric hospital unit: qualitative research.** *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 74, suppl. 3, p. e20200735, 2021.

FERREIRA, F. G. P. et al. **A reflection on the mental health of the emergency nurse in the context of the pandemic by Covid-19.** *Research, Society and Development*, Vargem Grande Paulista, v. 9, n. 7, p. e704974534, 2020.

FERREIRA, N. N.; LUCCA, S. R. de. **Burnout syndrome in nursing assistants of a public hospital in the state of São Paulo.** *Revista Brasileira de Epidemiologia*, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 68-79, jan./mar. 2015.

JACQUES, J. P. B. et al. **Geradores de estresse para os trabalhadores de enfermagem de centro cirúrgico.** *Semina: Ciências Biológicas e da Saúde*, Londrina, v. 35, n. 2, p. 25-34, 2014.

KOHNNEN, D. et al. **Engaging leadership and nurse well-being: The role of the work environment and work motivation – a cross-sectional study.** *Human Resources for Health*, v. 22, n. 8, 2024. DOI: 10.1186/s12960-023-00886-6.

LORO, M. M. et al. **Desvelando situações de risco no contexto de trabalho da Enfermagem em serviços de urgência e emergência.** *Escola Anna Nery*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. e20160086, 2016.

MASLACH, C. Burnout: A Multidimensional Perspective. In: SCHAUFELI, W. B.; MASLACH, C.; MAREK, T. (ed.). **Professional burnout: Recent developments in theory and research.** Washington, DC: Taylor & Francis, 1993. p. 19-32.

MASS, S. F. L. S. et al. **Routine of the unpredictable: workloads and health of urgent and emergency nursing workers.** *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, v. 43, e20210007, 2022.

MAZZETTI, G.; SCHAUFELI, W. B. **The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources.** *PLOS ONE*, v. 17, n. 6, e0269433, 2022. DOI: 10.1371/journal.pone.0269433.

MARTELLET, E. C.; MOTTA, R. F.; CARPES, A. D. **A saúde mental dos profissionais da saúde e o programa de educação pelo trabalho.** *Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 637-654, set. 2014.

NASCIMENTO, M. et al. **Síndrome de Burnout e os impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de profissionais da saúde pública.** *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 4073-4088, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-241. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuições.com/ojs/index.php/clcs/article/view/4427>. Acesso em: 19 out. 2025.

OLIVARES, J. da S.; SANTOS, D. B. C. **Desafios em gerir uma equipe de enfermagem.** *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, [S. l.], v. 24, n. 7, p. e16049, 31 jul. 2024. DOI: 10.25248/reas.e16049.2024.

QUEIROZ, A. R.; MENDONÇA, H.; VAZQUEZ, A. C. S.; SOARES, V. **Adaptação transcultural e evidências de validade da Escala de Liderança Engajadora no Brasil.** [Artigo submetido].

RAHMADANI, V. G. et al. **Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study.** *Human Resource Development Quarterly*, v. 30, p. 453-471, 2019.

RAHMADANI, V.; SCHAUFELI, W. B.; STOUTEN, J. **How engaging leaders foster employees' work engagement.** *Leadership & Organization Development Journal*, v. 41, p. 1155-1169, 2020.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.** *American Psychologist*, Washington, DC, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SANTOS, Á. M. M. et al. **Burnout and quality of life of the multiprofessional team in an Intensive Care Unit.** *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 17, n. 1, p. 1-15, 2024.

SCHAUFELI, W. B. **Engaging leadership in the Job Demands-Resources Model.** *Career Development International*, v. 20, p. 446-463, 2015.

SCHAUFELI, W. B. **Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout.** *Organizational Dynamics*, v. 49, n. 3, p. 1-17, 2020.

SCHAUFELI, W. B. et al. **Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, validity, and reliability.** *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 17, n. 24, p. 9495, 2020.

SCHAUFELI, W. B. et al. **The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.** *Journal of Happiness Studies*, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B. et al. **Engajamento no trabalho: definição e medidas.** *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, v. 23, n. 2, p. 91-100, 2007.

SILVA, B. C.; SILVA, C. S. R.; SANTOS, L. R. F. **A influência da liderança na saúde mental dos colaboradores.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes, São Paulo, 2024.

SILVA, D. S. et al. **A liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência.** *Revista Eletrônica de Enfermagem*, v. 16, n. 1, 2014. Disponível em: [inserir link]. Acesso em: 12 out. 2025.

SILVA, M. R. G.; MARCOLAN, J. F. **Working conditions and depression in hospital emergency service nurses.** *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 73, suppl. 1, p. e20180952, 2020.

SOARES, J. P. et al. **Fatores associados ao burnout em profissionais de saúde durante a pandemia de Covid-19: revisão integrativa.** *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 46, n. esp. 1, p. 385-398, 2022.

TONOLE, R. et al. **Mapeamento dos determinantes causadores de Burnout nos profissionais de saúde no contexto da Covid-19: revisão de escopo.** *Research, Society and Development*, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 5, e59111528695, 2022.

VAN TUIN, L.; SCHAUFELI, W. B.; VAN RHENEN, W. **The satisfaction and frustration of basic psychological needs in engaging leadership.** *Journal of Leadership Studies*, v. 14, p. 6-23, 2020. DOI: 10.1002/jls.21695.

VAZQUEZ, A. C. S. **A psicologia positiva organizacional e do trabalho (PPOT): fundamentos e aplicações.** Curitiba: Appris, 2021.

VAZQUEZ, A. C. S. et al. **Evidence of validity for the Brazilian Burnout Assessment Tool (BAT-Brazil).** *Avaliação Psicológica*, v. 24, e23574, 2025.

VAZQUEZ, A. C. S. et al. **Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale.** *Psico-USF*, v. 20, n. 2, p. 207-217, 2015. DOI: 10.1590/1413-82712015200202.

ANEXO A - ESCALA DE LIDERANÇA DE ENGAJAMENTO (LE-12)

Quadro 1 – Itens da Escala de Liderança Engajadora (LE-12)

Item	Afirmação (Meu líder...)
Inspiração	
1	Inspira-me com seus planos para o futuro.
2	Faz-me sentir que contribuo para um propósito maior.
3	É entusiasmado(a) sobre seus objetivos.
4	Consegue fazer com que eu me sinta entusiasmado(a) com o trabalho.
Fortalecimento (Empowering)	
5	Encoraja-me a expressar minhas opiniões.
6	Dá-me responsabilidade e autonomia.
7	Reconhece minhas competências e encoraja-me a usá-las.
8	Incentiva os membros da equipe a tomarem suas próprias decisões.
Conexão	
9	Incentiva a colaboração entre os membros da equipe.
10	Promove ativamente um espírito de equipe.
11	Encoraja os membros da equipe a se ajudarem mutuamente.
12	Trata os membros da equipe com respeito.
Instruções: Indique com que frequência seu líder apresenta estes comportamentos: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre	

Fonte: Schaufeli, Bakker e Salanova (2006)¹

¹ SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. ****Educational and Psychological Measurement****, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.

ANEXO B - FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE BURNOUT (BAT-12)

Quadro 2 - Itens da Ferramenta de Avaliação de Burnout (BAT-12)

Item	Afirmação (Itens principais de Burnout)
Exaustão	
1	No meu trabalho, sinto-me mentalmente exausto(a).
2	Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho.
3	Sinto-me fisicamente exausto(a) por causa do meu trabalho.
Distanciamento Mental	
4	Tenho dificuldade em sentir entusiasmo pelo meu trabalho.
5	Sinto-me indiferente em relação ao meu trabalho.
6	Duvido do valor do meu trabalho.
Prejuízo Cognitivo	
7	No meu trabalho, tenho dificuldade em me concentrar.
8	Cometo erros no meu trabalho porque não presto atenção.
9	Tenho dificuldade em pensar com clareza no meu trabalho.
Prejuízo Emocional	
10	No trabalho, sinto-me incapaz de controlar as minhas emoções.
11	No trabalho, reajo de forma exagerada sem o desejar.
12	Fico irritado(a) no trabalho quando as coisas não correm como eu quero.
Instruções: Indique com que frequência você se sente assim: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre	

Fonte: Schaufeli et al. (2020)²

² SCHAUFELI, W. B. et al. Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, validity, and reliability.

****International Journal of Environmental Research and Public Health****, v. 17, n. 24, p. 9495, 2020.

ANEXO C - ESCALA UTRECHT DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO (UWES-9)

Quadro 3 – Itens da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES-9)

Item	Afirmação
Vigor	
1	No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.
2	No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso(a).
3	Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
Dedicação	
4	Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.
5	O meu trabalho inspira-me.
6	Tenho orgulho do trabalho que faço.
Absorção	
7	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
8	Esqueço tudo à minha volta quando estou a trabalhar.
9	Sinto-me imerso(a) no meu trabalho.
Instruções: Indique com que frequência você experimenta estes sentimentos: (0) Nunca; (1) Quase Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Quase Sempre; (6) Sempre	

Fonte: Schaufeli, Bakker e Salanova (2006)¹³

³ SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.