

Scoping Review

Liderança para a Mudança: Estratégias para Superar a Resistência dos Enfermeiros

Leadership for Change: Strategies to Overcome Nurses' Resistance

Ribeiro Helena¹, **Lopes Laura**¹, **Ribeiro Helena Pinheiro**¹, **Martins, Maria Manuela**^{2,3},
Alves Catarina^{2,4}

¹ Unidade Local de Saúde de Braga (ULS B), Serviço de Obstetrícia, Braga, Portugal

² ISAVE - Instituto Superior de Saúde, Amares, Portugal

³ Instituto Ciências Biomédicas Abel Salazar (ICBAS), Universidade do Porto, Porto, Portugal

⁴ Centro Interdisciplinar em Ciências da Saúde (CICS), ISAVE - Instituto Superior de Saúde, Amares, Portugal

Autor correspondente: Helena Ribeiro, lenarib@gmail.com

ORCID dos autores

Helena Ribeiro: ORCID 0009-0008-8955-8938

Laura Lopes: ORCID 0009-0006-7949-9183

Helena Pinheiro Ribeiro: ORCID 0009-0004-9146-6638

Maria Manuela Martins: ORCID 0000-0003-1527-9940

Catarina Alves: ORCID 0000-0002-6306-6889

Resumo

Introdução: A gestão da mudança organizacional é um desafio na liderança em saúde, especialmente na Enfermagem, onde os profissionais trabalham em ambientes dinâmicos e complexos. A resistência à mudança pode comprometer a transformação e o desempenho. O enfermeiro gestor assume um papel estratégico na criação de ambientes culturais inovadores, facilitadores da participação das equipas, assegurando a qualidade dos cuidados.

Objetivos: Categorizar os fatores que influenciam a resistência à mudança na prática de enfermagem; identificar estratégias e práticas de gestão que promovam a implementação eficaz de mudanças organizacionais.

Métodos: Realizou-se uma scoping review, pelas diretrizes do Instituto Joanna Briggs, e o modelo PCC. Incluíram-se estudos publicados nos últimos cinco anos,

na área da enfermagem, que respondessem à questão: Que estratégias podem utilizar os gestores em Enfermagem para diminuir a resistência à mudança?

Resultados: Identificaram-se áreas de fatores de resistência: individuais, interpessoais e organizacionais, bem como domínios associados ao impacto da liderança na gestão da mudança. As estratégias eficazes incluem o envolvimento dos profissionais, comunicação clara, reforço de comportamentos positivos, investimento na formação contínua e promoção de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem.

Conclusão: O enfermeiro gestor tem um papel central na resistência à mudança e as estratégias de liderança são essenciais para mitigar o fenómeno.

Palavras-chave: Liderança, Enfermagem, Gestão de Mudança

Abstract

Introduction: Organizational change management is a major challenge in healthcare leadership, particularly in Nursing, where professionals operate in dynamic and complex environments. Resistance to change may compromise transformation processes and organizational performance. Nurse managers therefore play a strategic role in fostering innovative cultural environments that facilitate team engagement and ensure the quality of care.

Study Objectives: To categorise the factors that influence resistance to change in nursing practice and to identify strategies and management practices that promote the effective implementation of organisational changes.

Methodology: A scoping review was conducted following Joanna Briggs Institute guidelines and the PCC framework. Studies published in the last five years in the field of nursing were included, addressing the question: *What strategies can nurse managers use to reduce resistance to change?*

Results: Three domains of resistance factors were identified: individual, interpersonal, and organizational, along with areas related to the impact of leadership on change management. Effective strategies include staff engagement, clear and transparent communication, reinforcement of positive behaviours, investment in continuous training, and the promotion of a learning-oriented organizational culture.

Conclusion: Nurse managers play a central role in addressing resistance to change, and leadership strategies are essential to mitigate this phenomenon.

Keywords: Leadership; Nursing; Change Management

Introdução

Na gestão organizacional, a liderança é reconhecida como elemento crucial e determinante no desempenho das equipas, na eficácia dos processos e na capacidade de adaptação das instituições, submetidas a contextos constantes de mudança (Northhouse, 2021).

A liderança é um conceito abrangente que, de uma maneira geral, se refere à habilidade de influenciar, motivar e orientar indivíduos e equipas para a concretização de objetivos comuns. Engloba não só a gestão de pessoas, mas também a capacidade de inspirar confiança, promover a colaboração e tomar decisões eficazes para alcançar resultados organizacionais (Lourenço et al., 2021; Santos & Chagas, 2024; Sayed et al., 2024).

A responsabilidade do líder passa por supervisionar as atividades do grupo e gerir mudanças. Um líder eficaz adapta o seu estilo de gestão ao ambiente, recursos disponíveis, nível de competências e tarefas em questão (Sayed et al., 2024). Este papel é essencial na gestão, tanto no alinhamento com a visão estratégica, como na motivação da equipa para a concretização dos resultados organizacionais (Fradique & Mendes, 2013). Além disso, é responsável por criar uma visão clara e uma direção estratégica, fomentar um ambiente organizacional positivo e incentivar o desenvolvimento de talentos. O líder desempenha um papel fundamental na gestão de mudanças, especialmente em setores em constante evolução, como os serviços de saúde, ajudando as equipas a superar resistências e a adaptarem-se às novas realidades (Santos & Chagas, 2024).

Atualmente, as instituições de saúde enfrentam desafios que exigem adaptação contínua às políticas estratégicas, visando garantir sustentabilidade económica e ambiental, eficácia, eficiência, competitividade e elevados padrões de qualidade, assegurando a melhoria contínua dos cuidados prestados. Esta melhoria implica a implementação de processos de transformação que acompanhem os avanços científicos e tecnológicos, respondam às necessidades dos clientes e promovam a prática baseada na evidência, com a atualização constante dos sistemas de informação (Amarneh, 2017; Dubose & Mayo, 2020; Fradique & Mendes, 2013; Gönel & Sezgin, 2023).

No âmbito da enfermagem, a liderança desempenha um papel fundamental na organização e gestão dos cuidados de saúde, assegurando a qualidade, segurança e eficiência dos serviços prestados. Liderar em enfermagem não se resume à coordenação de equipas, mas implica a capacidade de tomar decisões informadas e fomentar o crescimento contínuo dos profissionais, garantindo que a prática clínica se baseia nas melhores evidências disponíveis (Fradique & Mendes, 2013; Santos & Chagas, 2024). A presença de uma liderança eficaz favorece a retenção de enfermeiros, reduz significativamente o *burnout* e promove a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (Ramos et al., 2025).

O líder em enfermagem deve ajustar as suas estratégias de acordo com o contexto organizacional, os objetivos institucionais, os recursos disponíveis e as particularidades da equipa. A sua função envolve orientar, supervisionar e inspirar os profissionais, promover a sua adesão à visão estratégica da instituição e incentivar a sua participação na conceção, implementação e monitorização de iniciativas de melhoria contínua (Fradique & Mendes, 2013; Santos & Chagas, 2024). Ser líder em enfermagem exige fluidez, disposição de reconhecer a necessidade de mudar, o perigo em não mudar, implica colocar em prática as competências necessárias para liderar e abraçar a mudança de forma eficaz (Mularz, 2024).

O programa Liderança Para a Mudança, implementado desde 2007 pela Ordem dos Enfermeiros em Portugal, foi inspirado na iniciativa do *International Council of Nurses*, e tem como objetivo fortalecer as competências de liderança e gestão nos enfermeiros, preparando-os para os

desafios e transformações no setor da saúde e, através de um plano estruturado, desenvolver as competências dos enfermeiros como líderes e gestores eficazes, capazes de atuar em contextos cada vez mais dinâmicos e exigentes. Neste programa enfatiza-se a importância da participação ativa dos enfermeiros no planejamento e definição de políticas de gestão em saúde, contribuindo para a melhoria dos serviços e da qualidade dos cuidados prestados (Ordem dos Enfermeiros, 2007).

No contexto da enfermagem, a liderança assume um fator determinante para o êxito das transformações organizacionais, criando um ambiente profissional onde a comunicação aberta é valorizada, o desenvolvimento das competências individuais é incentivado e a resistência à mudança é compreendida e gerida de forma estratégica (Khaw et al., 2023; Ramos et al., 2025; Rodrigues et al., 2023).

As reações dos enfermeiros à mudança organizacional podem variar: se alguns profissionais reagem com entusiasmo ao processo, encarando-o como uma oportunidade de crescimento e aprendizagem; outros evidenciam resistência, manifestando sentimentos de frustração ou alienação, comportamentos defensivos ou mesmo encarando-os como uma ameaça para a sua vida pessoal e profissional (Cheraghi et al., 2023; Policarpo & Almeida, 2017; Policarpo & Borges, 2018). Reconhecer estas possibilidades, compreender os fatores subjacentes à resistência e ajustar as estratégias de liderança, constitui um desafio central para o líder em enfermagem, determinante para o êxito de qualquer processo de mudança organizacional.

A resistência à mudança é frequentemente apontada como a principal causa de insucesso nas iniciativas de transformação (Cheraghi et al., 2023). Os líderes em enfermagem capazes de compreender os fenómenos de resistência encontram-se mais preparados para mitigar potenciais efeitos adversos e para converter o processo de adaptação às mudanças numa oportunidade de reforço dos sistemas e práticas organizacionais (Dubose & Mayo, 2020).

O processo de gestão de mudanças é um processo dinâmico que implica planear, implementar, avaliar e medir a mudança- enfrentar a resistência mudança é um desafiado. Entender os motivos comuns para a resistência e saber quais ações implementar, antes e durante o processo de mudança, pode ajudar o líder de enfermagem a prevenir o insucesso (Mularz, 2021). Durante este processo, o líder deve fazer questões como: Quais são os fatores que contribuem para uma maior resistência dos enfermeiros aos processos de mudança? Quais as estratégias de liderança mais indicadas para diminuir essa resposta negativa dos enfermeiros?

Neste sentido, o presente estudo procura, através de uma *scoping review*, responder à questão: “*Que estratégias podem utilizar os gestores em Enfermagem para diminuir a resistência à mudança?*”. Através desta análise, pretende-se compreender os fatores que sustentam a resistência dos enfermeiros à mudança e identificar estratégias de liderança que promovam uma transição mais eficaz e harmoniosa dentro das instituições de saúde.

Metodologia

Tipo de Estudo e Abordagem Metodológica

Neste estudo desenvolveu-se uma *scoping review*, elaborada de acordo com os princípios do Instituto Joanna Briggs (JBI), seguindo as indicações recomendadas para conduzir revisões de literatura na área da saúde. Esta abordagem foi complementada pela Extensão PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) para *scoping reviews*

(*PRISMA-ScR*), de modo a assegurar o rigor na seleção e análise dos estudos incluídos e para garantir a transparência para os dados analisados.

A opção por uma *scoping review* justifica-se pela natureza exploratória da questão de investigação e pela diversidade conceptual e metodológica da literatura sobre a resistência à mudança na prática de enfermagem. Esta abordagem é particularmente adequada para mapear a evidência disponível, clarificar conceitos-chave e identificar lacunas de conhecimento, em vez de avaliar a eficácia de intervenções específicas ou realizar sínteses quantitativas. Assim, este desenho metodológico permite uma análise abrangente e estruturada da evidência existente, contribuindo para uma melhor compreensão do fenómeno e para a fundamentação de futuras investigações.

Partindo deste enquadramento metodológico, este estudo tem como objetivos: categorizar os fatores descritos na literatura que contribuem para a resistência à mudança, no contexto da prática de enfermagem; identificar as estratégias referidas nos estudos que visem reduzir a resistência à mudança; analisar práticas de gestão recomendadas pela evidência para apoiar os gestores de enfermagem na implementação eficaz de processos de mudança organizacional.

De forma alinhada com estes objetivos, a pergunta PCC, considerando a população (enfermeiros), o conceito (resistência à mudança e estratégias) e o contexto (gestão em enfermagem em serviços de saúde) foi formulada da seguinte forma: “*Que estratégias podem utilizar os gestores em enfermagem para diminuir a resistência à mudança?*”

A seleção dos artigos foi realizada nas bases de dados PubMed e SciELO (Scientific Electronic Library Online). Embora existam outras bases de dados relevantes na área das ciências da saúde, a escolha destas plataformas resultou de uma decisão metodológica alinhada com os objetivos e o âmbito do estudo. A sua utilização combinada foi considerada suficiente para garantir uma cobertura adequada da literatura científica sobre a temática, compatível com a natureza exploratória do estudo e com os objetivos definidos.

A pesquisa foi guiada por Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e Medical Subject Headings (MeSH), complementados por palavras-chave relevantes para o tema. Aos descritores foram aplicados operadores booleanos, de forma a direcionar os resultados para os objetivos do estudo. Assim, formulou-se a seguinte estratégia de pesquisa, posteriormente ajustada às bases de dados: (“leadership”) AND (“nursing”) AND (“change management” OR “change”) AND (“resistance”) AND (“strategy” OR “strategies”).

Critérios de Inclusão e Exclusão

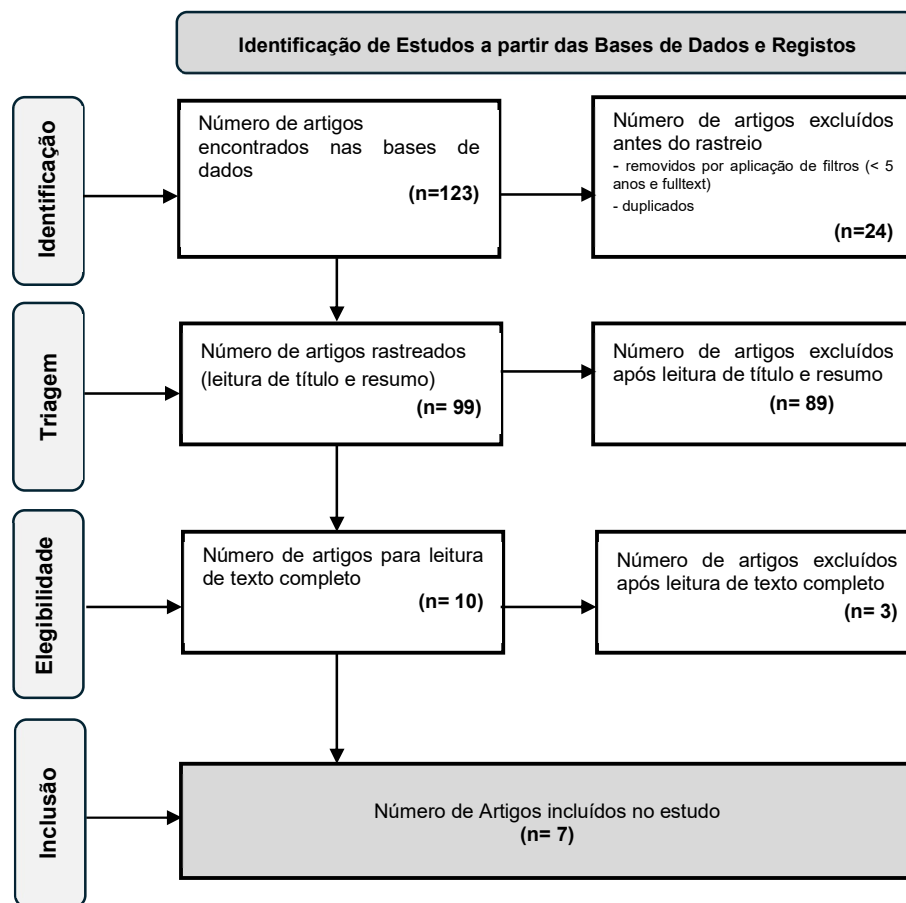
De forma a assegurar a relevância e qualidade científica dos dados, foram incluídos artigos publicados nos últimos 5 anos, garantindo a atualidade da evidência científica; em língua portuguesa e inglesa; com foco na resistência à mudança e na gestão da mudança, em contexto da saúde; artigos disponíveis em texto integral. Foram excluídos estudos de opinião ou sem metodologia científica clara; artigos que focam resistência à mudança, sem ligação direta com a liderança e estudos duplicados.

Embora a limitação da inclusão a artigos com acesso ao texto integral possa introduzir algum viés de publicação, este critério foi considerado necessário para assegurar uma análise rigorosa e uma extração fiável dos dados. Atendendo à natureza da *scoping review*, optou-se pela inclusão de estudos empíricos, revisões e trabalhos de natureza conceptual, de modo a permitir um mapeamento abrangente da evidência disponível, clarificar conceitos e sistematizar diferentes abordagens teóricas e empíricas sobre o fenómeno estudado.

Processo de Seleção dos Estudos (PRISMA)

O processo de seleção dos artigos seguiu o fluxograma PRISMA, estruturado nas suas quatro fases: identificação dos artigos, pela pesquisa nas bases de dados e eliminação dos artigos duplicados; triagem dos artigos, através da leitura dos títulos e resumos, para verificar a adequação ao tema; elegibilidade, com a leitura integral dos artigos que atenderam aos critérios de inclusão pré-definidos; inclusão no estudo, pelo que foram apenas selecionados os estudos artigos relevantes para a análise. As diferentes fases deste processo foram realizadas de forma independente, por cada uma das autoras desta revisão, com o apoio do software Rayyan. Quando a opinião divergiu, foi realizada uma discussão entre os revisores, até se alcançar consenso. O processo realizado ficou documentado no fluxograma que se segue.

IMAGEM 1: FLUXOGRAMA PRISMA DO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO, TRIAGEM, ELEGIBILIDADE E INCLUSÃO DOS ESTUDOS



Análise e Síntese dos Dados

Os artigos incluídos foram analisados através de uma leitura crítica e reflexiva do texto integral. Para facilitar a análise temática, foram elaboradas tabelas comparativas de extração de dados com os principais elementos de cada artigo. Os resultados foram analisados de forma descritiva e comparativa, identificando padrões, tendências comuns e possíveis lacunas na literatura. Este processo de identificação, seleção e análise dos artigos decorreu nos meses de fevereiro e março de 2025, tendo sido incluídos: um estudo conceptual (DuBose & Mayo, 2020); uma revisão

sistemática (Khaw et al., 2023); uma revisão integrativa (Cheraghi et al., 2023) e quatro estudos quantitativos (Ozkalay & Karaca, 2021; Elaziz et al., 2023; Gonel & Sezgin, 2023; Rodrigues et al., 2023).

Resultados

A revisão da literatura selecionada após a implementação das estratégias metodológicas estabelecidas revelou um conjunto de resultados com elevada consistência, tanto na identificação dos fatores que condicionam a resistência à mudança nos enfermeiros, como no papel da liderança na resposta aos processos de mudança organizacional em instituições de saúde. A análise integrada da evidência permitiu identificar convergência clara em torno de três grandes grupos de fatores - individuais, interpessoais e organizacionais, e no do papel central da liderança enquanto elemento mediador destes processos. Com base nesta convergência, os resultados foram organizados por dimensões temáticas, privilegiando uma análise integrada e comparativa da evidência, em detrimento de uma descrição isolada de cada estudo.

Para facilitar a compreensão da evidência e apresentar de forma estruturada as principais características metodológicas e analíticas dos estudos incluídos, foi elaborada a Tabela 1, reunindo informações sobre ano de publicação, autores, título do estudo, metodologia e objetivos principais, permitindo uma visão integrada e comparativa dos achados.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DOS ARTIGOS ANALISADOS

Ano	Autores	Título do Estudo	Metodologia	Objetivos Principais
2020	DuBose, B. M. Mayo, A.	Resistência à mudança: Uma análise do conceito Resistance to Change: A Concept Analysis	Análise Conceptual	Explorar o conceito de resistência à mudança, analisando suas causas e implicações no contexto da enfermagem.
2021	Ozkalay, G. Karaca, A.	Atitudes dos enfermeiros em relação à mudança e os fatores que a afetam Nurses' Attitudes toward Change and the Affecting Factors	Estudo descritivo e transversal com 401 enfermeiros na Turquia	Avaliar as atitudes dos enfermeiros face à mudança e fatores associados
2023	Cheraghi, R., Ebrahimi, H., Kheibar, N., Sahebihagh, M.	Razões para a resistência à mudança na enfermagem: uma revisão integrativa Reasons for Resistance to Change in Nursing: An Integrative Review	Revisão integrativa de literatura	Identificar as razões da resistência à mudança na enfermagem e as implicações dessa resistência.
2023	Elaziz, L.; Rahman, R., Mostafa, R.	Percepções dos enfermeiros sobre a cultura organizacional e prontidão para a mudança Nurses' Perceptions of Health Care Learning Organizational Culture and Their Readiness for Change	Estudo quantitativo com 270 enfermeiros no Egito	Analisar relação entre cultura de aprendizagem e aceitação da mudança

2023	Gönel, A., Sezgin, H.	Relação entre atitudes profissionais dos enfermeiros e atitudes em relação à mudança Relationship Between Professional Attitudes of Nurses and Their Attitudes Toward Change	Estudo quantitativo com 376 enfermeiros no Chipre	Analisar a relação entre o profissionalismo dos enfermeiros e a sua aceitação da mudança organizacional
2023	Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., Atshan, N.	Reações à mudança organizacional: uma revisão sistemática Reactions towards Organizational Change: A Systematic Literature Review	Revisão sistemática de literatura	Analisar as reações dos enfermeiros às mudanças organizacionais e os fatores que influenciam essas reações.
2023	Rodrigues, F. Pereira, R. Martins, M.	Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem Organizational Culture for Change in a Hospital Context: A Nursing Perspective	Estudo quantitativo com 275 enfermeiros em hospitais em Portugal	Investigar o impacto da cultura organizacional na implementação de mudanças em ambientes hospitalares.

Fatores que contribuem para a Resistência à Mudança dos Enfermeiros

A análise dos estudos incluídos evidencia de forma consistente que a resistência à mudança em enfermagem constitui um fenómeno multifatorial complexo, resultante da interação entre fatores individuais, interpessoais e organizacionais, como mostra a Tabela 2.

TABELA 2: CATEGORIZAÇÃO DOS FATORES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA IDENTIFICADOS NOS ESTUDOS

Fatores de Resistência à Mudança		Autores
	Categoria	
Individuais	Medo do Desconhecido	Cheraghi et al. (2023); DuBose & Mayo (2020); Gönel & Sezgin (2023) Khaw et al. (2023); Ozkalay & Karaca (2021)
	Insegurança pelo Futuro Profissional	Cheraghi et al. (2023); DuBose & Mayo (2020); Elaziz et al. (2023); Gönel & Sezgin (2023); Khaw et al. (2023); Ozkalay & Karaca. (2021)
	Experiências Passadas	Cheraghi et al. (2023); Khaw et al. (2023); Ozkalay & Karaca (2021); Rodrigues et al. (2023)
	Experiência Profissional	Elaziz et al. (2023); Gönel & Sezgin (2023)

	Formação Acadêmica e Qualificação Profissional	Cheraghi et al. (2023); Elaziz et al. (2023) Gönel & Sezgin (2023); Khaw et al. (2023) Ozkalay & Karaca (2021); Rodrigues et al. (2023)
Interpessoais	Falta de Confiança na Liderança	Cheraghi et al. (2023); DuBose & Mayo (2020)
	Conflito entre os Elementos das Equipas	Elaziz et al. (2023); Gönel & Sezgin (2023)
	Falta de Envolvimento dos Profissionais	Cheraghi et al. (2023); Elaziz et al. (2023); Gönel & Sezgin (2023); Khaw et al. (2023); Ozkalay & Karaca (2021); Rodrigues et al. (2023)
	Comunicação Ineficaz	Cheraghi et al. (2023); DuBose & Mayo (2020); Gönel & Sezgin (2023); Khaw et al. (2023); Ozkalay & Karaca (2021); Rodrigues et al. (2023)
	Falta de Apoio e Cooperação entre os Profissionais	Cheraghi et al. (2023); Elaziz et al. (2023); Ozkalay & Karaca (2021); Rodrigues et al. (2023)
Organizacionais	Falta de Incentivos e Reconhecimento Profissional	Elaziz et al. (2023); Khaw et al. (2023); Ozkalay & Karaca (2021); Rodrigues et al. (2023)
	Cultura Organizacional Resistente à Mudança	Cheraghi et al. (2023); Elaziz et al. (2023); Gönel & Sezgin (2023); Khaw et al. (2023); Rodrigues et al. (2023)
	Carga de Trabalho Excessiva	Cheraghi et al. (2023); Elaziz et al. (2023); Khaw et al. (2023)
	Falta de Formação Profissional	Cheraghi et al. (2023); Elaziz et al. (2023); Gönel & Sezgin (2023); Khaw et al. (2023); Ozkalay & Karaca (2021); Rodrigues et al. (2023)
	Falta de Planeamento Estruturado para a Mudança	Cheraghi et al. (2023); Khaw et al. (2023); Rodrigues et al. (2023)

Ao nível individual, destacam-se as características pessoais e emocionais, crenças e atitudes dos profissionais. De forma recorrente, surgem aspetos relacionados com o medo do desconhecido, a perceção de ameaça ao *status quo* e a insegurança face a novas exigências profissionais, associados à instabilidade laboral e à incerteza face a novas práticas (Cheraghi et al., 2023; DuBose & Mayo, 2020; Gönel & Sezgin, 2023; Khaw et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021). Estes fatores cognitivos e emocionais influenciam significativamente a forma como os enfermeiros interpretam e reagem às iniciativas, podendo manifestar-se em atitudes de evitamento, desconfiança ou oposição.

As experiências passadas dos enfermeiros também se revelam determinantes na sua atitude perante novas transformações (Cheraghi et al., 2023; Khaw et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021; Rodrigues et al., 2023): os estudos indicam que uma maior experiência profissional pode ser um

fator de resistência (Elaziz et al., 2023; Gönel & Sezgin, 2023)- Por outro lado, uma formação acadêmica e qualificações superiores tendem a favorecer uma atitude mais positiva face à mudança (Cheraghi et al., 2023; Elaziz et al., 2023; Gönel & Sezgin, 2023; Khaw et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021; Rodrigues et al., 2023).

No plano interpessoal, emergem as interações entre os membros das equipas, já que as mudanças influenciam as dinâmicas e relações profissionais, afetando a aceitação e implementação do processo. A comunicação parece ser central para o sucesso da mudança: a sua ausência, bem como a falta de clareza, transparência e estrutura na divulgação de objetivos e benefícios, compromete a aceitação do processo (Cheraghi et al., 2023; DuBose & Mayo, 2020; Gönel & Sezgin, 2023; Khaw et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021; Rodrigues et al., 2023).

Alguns autores destacam o impacto dos conflitos entre enfermeiros e líderes: quando a mudança é percebida como imposta, sem envolvimento da equipa ou apoio adequado, a reação tende a ser negativa (Elaziz et al., 2023; Gönel & Sezgin, 2023). A falta de cooperação e suporte entre os profissionais pode gerar um ambiente de insegurança e reduzir a colaboração, dificultando a aceitação (Cheraghi et al., 2023; Elaziz et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021; Rodrigues et al., 2023). Também a ausência de confiança na liderança é identificada como fator de resistência significativo (DuBose & Mayo, 2020).

Nos fatores organizacionais, os resultados apontam várias falhas institucionais, nomeadamente: carga excessiva de trabalho; escassez de recursos humanos; falta de reconhecimento profissional e incentivos; desmotivação; ausência de formação contínua e de suporte técnico à mudança (Cheraghi et al., 2023; Elaziz et al., 2023; Gönel & Sezgin, 2023; Khaw et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021; Rodrigues et al., 2023). Registou-se também a inexistência de um plano estratégico estruturado para implementar mudanças e a existência de uma cultura organizacional rígida, pouco aberta à inovação (Cheraghi et al., 2023; Khaw et al., 2023; Rodrigues et al., 2023).

Globalmente, a literatura analisada converge na ideia de que a resistência à mudança não deve ser interpretada como um fenómeno meramente negativo ou disfuncional, mas sim como uma resposta complexa, multifatorial e, em determinados contextos, compreensível face às dinâmicas organizacionais e profissionais existentes.

Impacto da Liderança na Resposta à Mudança dos Enfermeiros

Os estudos incluídos evidenciam de forma consistente que a liderança assume um papel central na forma como os enfermeiros percebem, aceitam e se envolvem na mudança organizacional, como se procura sintetizar na Tabela 3. A qualidade da liderança emerge como um fator mediador importante entre os desafios impostos pela mudança e a resposta dos profissionais.

TABELA 3: IMPACTO DA LIDERANÇA NA RESPOSTA À MUDANÇA

Impacto da Liderança na Resposta à Mudança	Autores
Estilo de Liderança e sua Influência na Resistência	Cheraghi et al. (2023); Gönel & Sezgin (2023); Khaw et al. (2023); Ozkalay & Karaca (2021) Rodrigues et al. (2023)
Falta de Transparência e Comunicação na Gestão da Mudança	DuBose & Mayo (2020) Gönel & Sezgin (2023); Khaw et al. (2023); Ozkalay & Karaca (2021)

Ausência de Envolvimento dos Enfermeiros na Tomada de Decisão	Cheraghi et al. (2023); Elaziz et al. (2023); Gönel & Sezgin (2023); Khaw et al. (2023); Ozkalay et al. (2021); Rodrigues et al. (2023)
Falta de Suporte e Motivação por parte dos Gestores	Cheraghi et al. (2023); DuBose & Mayo (2020) Elaziz et al. (2023); Gönel & Sezgin (2023); Khaw et al. (2023) Ozkalay & Karaca (2021)

Lideranças rígidas, inflexíveis e autoritárias tendem a condicionar respostas negativas, enquanto estilos caracterizados por comunicação clara, visão estratégica, capacidade de envolver as equipas e valorização da participação ativa dos enfermeiros estão associadas a maior aceitação da mudança e compromisso organizacional e menor expressão de comportamentos de resistência. (Cheraghi et al., 2023; Gönel & Sezgin, 2023; Khaw et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021; Rodrigues et al., 2023).

A análise da evidência indica que a percepção de apoio por parte do líder influencia diretamente as respostas dos profissionais. Quando os enfermeiros percebem que não existe esforço em envolvê-los nas decisões, que a comunicação é pouco clara ou que não recebem suporte técnico e emocional durante a transição, a reação tende a ser negativa. Da mesma forma, líderes com pouco conhecimento da realidade das equipas e baixa empatia tendem a enfrentar maior oposição na implementação de mudanças (Cheraghi et al., 2023; Elaziz et al., 2023; Gönel & Sezgin, 2023; Khaw et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021; Rodrigues et al., 2023).

Por outro lado, contextos organizacionais que promovem uma cultura de aprendizagem, incentivam a participação ativa dos profissionais e asseguram uma comunicação eficaz, tendem a apresentar níveis mais elevados de prontidão para a mudança. Nestes contextos, a liderança transformacional surge como particularmente relevante, inspirando os profissionais, promovendo autonomia e inovação, e valorizando o desenvolvimento contínuo. O envolvimento ativo e visível dos líderes nos momentos críticos da implementação, reforça a confiança da equipa e contribui para a redução de comportamentos de resistência (Elaziz et al., 2023; Khaw et al., 2023).

Apesar da consistência global da evidência, identificam-se lacunas relevantes. Notam-se, por exemplo, poucos estudos comparativos entre diferentes estilos de liderança e escassez de investigação que explore a interação entre fatores individuais, interpessoais e organizacionais no contexto da mudança em enfermagem. Estas lacunas sublinham a necessidade de investigação futura que aprofunde estes domínios e fortaleça a evidência sobre liderança e resistência à mudança em enfermagem.

Discussão

A presente discussão analisa os resultados obtidos na revisão da literatura, com o propósito de responder à questão de partida “*Que estratégias podem utilizar os gestores em enfermagem para diminuir a resistência à mudança?*”, articulando essas evidências com os objetivos definidos para o estudo.

Os estudos analisados evidenciam que a resistência à mudança em enfermagem constitui um fenómeno multifatorial, influenciado por dimensões individuais, profissionais e organizacionais. A análise da literatura permite agrupar estes fatores em três níveis interdependentes - individual, interpessoal e organizacional - cuja interação contribui para a complexidade dos processos de mudança e para a variabilidade das respostas dos profissionais. Esta complexidade reforça a necessidade de uma compreensão aprofundada dos fatores que a condicionam, fundamental

para que os líderes possam delinear estratégias eficazes, promover a adesão dos profissionais e assegurar o sucesso dos processos transformacionais.

Cheraghi et al. (2023) descrevem a resistência como inevitável, previsível e multifatorial, envolvendo barreiras individuais, coletivas e organizacionais. Neste contexto, torna-se particularmente relevante que o gestor de enfermagem realize um diagnóstico organizacional rigoroso, capaz de identificar antecipadamente as áreas, equipas ou profissionais mais suscetíveis de manifestar resistência. Este diagnóstico deve incluir processos de escuta ativa, através de sessões de feedback, reuniões de equipa, entrevistas de grupo ou aplicação de inquéritos, permitindo compreender perceções, preocupações e necessidades específicas, identificar potenciais focos de resistência e abordá-los de forma direta e contextualizada (Elaziz et al., 2023; Gönel & Sezgin, 2021; Ozkalay & Karaca, 2021). A compreensão destas perceções e necessidades específicas, bem como da sua interação nos diferentes níveis, constitui um passo fundamental para a definição de estratégias de intervenção, ajustadas ao contexto.

A literatura aponta o medo, a incerteza e a insegurança profissional como base da resistência; estes sentimentos estão frequentemente associados a experiências negativas anteriores ou à perceção de ameaça ao *status quo*. Profissionais mais experientes, com perfis mais conservadores e menos flexíveis, tendem a demonstrar maior dificuldade em aceitar transformações organizacionais, não necessariamente por discordarem da mudança, mas por receio de não estarem preparados ou de perderem controlo sobre a sua prática. Reconhecer estas emoções e criar espaços de escuta são elementos fundamentais de uma liderança empática e eficaz (Cheraghi et al., 2023; DuBose & Mayo, 2020). Uma vez que a experiência profissional também parece influenciar a aceitação da mudança, os líderes devem envolver os profissionais mais experientes, garantindo que a transição ocorre de forma progressiva e sustentada, na valorização do conhecimento adquirido (Elaziz et al., 2023; Gönel & Sezgin, 2023).

Os autores acrescentam que, quanto maior o nível de profissionalismo, maior a predisposição para a mudança, destacando que a liderança e o ambiente organizacional influenciam diretamente a sua aceitação. Acrescentam ainda que a resistência pode ser reduzida por meio da motivação e da inclusão dos enfermeiros nos processos de mudança. (Elaziz et al. 2023; Gönel & Sezgin, 2021; Ozkalay & Karaca, 2021).

No que respeita aos fatores associados às relações interpessoais nas equipas, vários autores apontam a participação insuficiente dos enfermeiros nos processos de mudança como um fator que compromete a sua adesão. A evidência indica que os profissionais manifestam atitudes mais favoráveis quando estão ativamente envolvidos em contextos organizacionais caracterizados por boas práticas e ambientes facilitadores (Cheraghi et al., 2023; Khaw et al., 2021). Assim, torna-se essencial promover a sua participação, reforçando a aceitação e as atitudes positivas. Entre as estratégias identificadas como benéficas, destaca-se a criação de comissões ou grupos de trabalho que integrem estes profissionais (Gönel & Sezgin, 2023; Khaw et al., 2022; Ozkalay & Karaca, 2021).

Neste sentido, a literatura indica que a exclusão dos profissionais dos processos de decisão gera desmotivação e aumenta a resistência à mudança. Envolver os enfermeiros desde as fases iniciais promove sentido de pertença e co-responsabilização, constituindo uma estratégia eficaz, dado que mudanças impostas tendem a provocar maior oposição (Cheraghi et al., 2023; Elaziz et al., 2023). A participação no planeamento e implementação das transformações organizacionais favorece, em geral, atitudes mais positivas, colaborativas e orientadas para a melhoria (Gönel & Sezgin, 2023; Khaw et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021).

A comunicação é um fator-chave para a aceitação da mudança: ausência de diálogo, partilha insuficiente de informação e falta de transparência são causas críticas de resistência, uma vez que a incompreensão das razões subjacentes leva a reações negativas. Uma comunicação clara, contínua e estruturada, que explique o propósito, objetivos e benefícios da mudança, tem efeito motivador, reduzindo receios e aumentando o envolvimento dos profissionais (Cheraghi et al., 2023; Gönel & Sezgin, 2023; Khaw et al., 2023; Rodrigues et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021).

Ao nível organizacional, a literatura evidencia que a falta de reconhecimento profissional e de incentivos fragiliza a motivação dos enfermeiros, aumentando a resistência. Estratégias orientadas para a valorização e reconhecimento profissional parecem ser determinantes para promover a motivação e facilitar a adesão ao processo (Elaziz et al., 2023; Khaw et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021; Rodrigues et al., 2023). Torna-se, assim, fundamental implementar mecanismos de reconhecimento visível e promover os comportamentos positivos face à mudança, que sirvam de referência para toda a equipa. A recompensa de atitudes favoráveis à mudança assume particular relevância: práticas de reconhecimento sistemáticas, como feedback positivo, elogios públicos ou incentivos adequados, reforçam a motivação e previnem sentimentos de desvalorização (Ozkalay & Karaca, 2021).

Na análise da literatura, verificou-se uma relação positiva entre a formação profissional e a atitude perante a mudança, reforçando a educação contínua como ferramenta estratégica (Ozkalay & Karaca, 2021). Os estudos evidenciam que a falta de formação específica aumenta a insegurança e a resistência dos enfermeiros. Garantir formação contínua, ajustada à experiência e às necessidades da equipa, é essencial para promover a participação, reduzir incertezas e fortalecer a capacidade de resposta às mudanças organizacionais. Participar em congressos, seminários ou programas de treino propiciam maior receptividade à mudança (Elaziz et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021).

A cultura organizacional, a prontidão para a mudança e a liderança estratégica são centrais para o sucesso dos processos de transformação. A resistência emerge não apenas a nível individual, mas também coletivo e institucional, refletindo a falta de apoio estrutural ou de práticas de liderança adequadas. Preparar a organização em termos de clima, estrutura e estilo de liderança é essencial para reduzir barreiras e facilitar a adaptação (Elaziz et al., 2023; Khaw et al., 2022; Rodrigues et al., 2023).

A disponibilização de apoio contínuo, através de mentoria, suporte técnico e acompanhamento emocional, revela-se igualmente essencial, sobretudo para profissionais mais resistentes. A presença ativa dos gestores nos momentos críticos reforça a confiança das equipas. Promover uma cultura de aprendizagem que valorize a melhoria contínua, a experimentação segura e a compreensão do erro como oportunidade de desenvolvimento constitui outro elemento-chave para consolidar mudanças organizacionais.

O Papel da Liderança na Gestão da Mudança

Parece consensual que a liderança constitui um fator determinante para reduzir a resistência à mudança. O estilo de liderança influencia diretamente a forma como os enfermeiros respondem aos processos de transformação sendo que o sucesso da mudança depende da capacidade dos líderes para reconhecer e atender às necessidades das equipas. Modelos autocráticos, baseados na imposição de decisões sem diálogo, tendem a intensificar a resistência (Khaw et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021). Em contrapartida, estilos democráticos e colaborativos, assentes na participação ativa dos profissionais e na promoção do espírito de equipa, favorecem a aceitação das mudanças (Elaziz et al., 2023; Ozkalay & Karaca, 2021).

A liderança transformacional é frequentemente associada a contextos favoráveis à mudança, por inspirar os profissionais, apresentar uma visão motivadora e promover autonomia, inovação e desenvolvimento contínuo (Khaw et al., 2023). Este tipo de liderança contribui para a criação de uma cultura de aprendizagem, aumentando de forma significativa a prontidão das equipas para enfrentar e integrar processos de mudança (Elaziz et al., 2023; Khaw et al., 2023). Contudo, os estudos sugerem que não existe um estilo de liderança universalmente eficaz: esta deve adaptar-se às características das equipas, ao contexto organizacional e à natureza da mudança. Estilos participativos e situacionais podem revelar-se particularmente adequados em fases de planeamento e envolvimento das equipas, enquanto abordagens mais diretivas podem ser necessárias em momentos críticos de implementação, desde que acompanhadas de comunicação clara e suporte adequado.

Globalmente, a literatura analisada sugere que a resistência à mudança não deve ser encarada como um obstáculo meramente individual, mas como um fenómeno sistémico, resultante da interação entre características dos profissionais, dinâmicas relacionais e condições organizacionais. Do mesmo modo, a eficácia da liderança na gestão da mudança parece depender menos da adoção de um estilo único e mais da capacidade de adaptação às diferentes fases do processo e às necessidades concretas das equipas, fortalecendo a motivação, reduzindo respostas negativas e promovendo um ambiente propício à inovação e adaptação.

Conclusão

A análise dos artigos revelou uma convergência geral na identificação dos fatores que influenciam a resistência à mudança na enfermagem. Mesmo em diferentes contextos organizacionais, observam-se elementos comuns que parecem interferir com o sucesso da implementação dos processos de transformação. Os resultados sugerem que a resistência à mudança é um fenómeno natural e complexo, influenciado por múltiplos fatores, que devem ser considerados na definição de estratégias para a sua mitigação.

Compreender a resposta dos profissionais à mudança requer atenção às características individuais, às dinâmicas interpessoais nas equipas e às barreiras estruturais, culturais e organizacionais da instituição de saúde. Este conhecimento poderá permitir adequar estratégias de liderança para minimizar a resistência dos enfermeiros.

Na maioria dos estudos analisados, e apesar das variações de foco, a liderança foi apontada como um fator determinante para a resposta à mudança e como elemento facilitador do processo de transformação organizacional. A literatura sugere várias estratégias que podem ser adotadas pelos líderes de enfermagem para reduzir a resistência à mudança.

A comunicação clara e transparente dos motivos e benefícios da mudança, bem como dos seus objetivos e plano estratégico de implementação, é recorrentemente apontada como uma estratégia relevante. Além disso, o envolvimento ativo dos profissionais na tomada de decisão surge associado a uma melhor aceitação dos processos de mudança. Outro ponto frequentemente referido é o desenvolvimento de suporte administrativo e de formação contínua, necessários para que os enfermeiros acedam a ferramentas adequadas para se adaptarem às novas tecnologias, protocolos e abordagens clínicas.

A literatura enfatiza a importância das estratégias de reconhecimento e incentivo, que passam por validar os profissionais com comportamentos positivos face à mudança, seja através de incentivos formais, elogios públicos ou oportunidades de progressão na carreira. O líder é igualmente descrito como tendo um papel relevante na promoção de uma cultura de

aprendizagem, criando um ambiente organizacional que incentive a partilha de conhecimento, a reflexão crítica e a melhoria contínua, bem como o empoderamento dos profissionais. Este modelo de liderança é consistentemente associado à liderança transformacional, a qual, segundo a literatura, se encontra relacionada com a qualidade dos cuidados nas organizações de saúde.

Em síntese, os estudos indicam que, quando o objetivo do líder é implementar um processo de transformação, a resistência à mudança deve ser considerada: compreendê-la e trabalhá-la com base em estratégias humanas, priorizando a comunicação eficaz, dando suporte técnico e emocional em todas as fases de implementação e incentivando a participação dos *stakeholders* no processo. O enfermeiro gestor é descrito na literatura como um agente-chave para criar um ambiente de confiança, aprendizagem e motivação, sendo que as lideranças eficazes não são apresentadas como impondo mudanças, mas como promovendo um ambiente propício à sua aceitação e integração na prática dos profissionais.

Limitações do Estudo

Reconhece-se que o presente estudo apresenta algumas limitações. A principal prende-se com a inclusão de artigos publicados apenas nos últimos cinco anos, o que, aliado aos critérios de elegibilidade, resultou na seleção de apenas sete artigos. Esta opção visou garantir a atualidade da evidência, mas pode ter excluído trabalhos relevantes anteriores.

Acresce ainda a restrição linguística a publicações em língua portuguesa e inglesa, a qual pode ter limitado a abrangência da literatura analisada. Por outro lado, importa referir que, de acordo com a natureza metodológica das *scoping reviews*, não foi realizada uma avaliação crítica da qualidade metodológica dos estudos incluídos, o que constitui igualmente uma limitação na interpretação dos resultados.

Apesar destas limitações, considera-se que os resultados permitem mapear tendências relevantes da literatura recente sobre a resistência à mudança na enfermagem, servindo de base para futuras investigações. Estudos futuros poderão alargar o período temporal, incluir outras línguas e aprofundar a análise crítica, incluindo revisões sistemáticas focadas em contextos específicos, como o português.

Conflito de Interesses e Financiamento

As autoras declaram não existir qualquer conflito de interesses. O presente trabalho não recebeu qualquer tipo de financiamento externo.

Responsabilidades Éticas

As autoras assumem a responsabilidade pelo conteúdo do presente artigo, de acordo com os princípios definidos pelo Comité Internacional dos Editores das Revistas Médicas (ICMJE). Tratando-se de uma *scoping review*, baseada exclusivamente na análise de literatura previamente publicada, não foi necessária a submissão do estudo a uma comissão de ética.

Referências Bibliográficas

Amarneh, B. H. (2017). Nurses' perspectives on readiness of organizations for change: a comparative study. *Nursing: Research and Reviews*, Volume 7, 37–44. <https://doi.org/10.2147/nrr.s126703>

Campbell, F., Tricco, A.C., Munn, Z., Pollock, D., Saran, A., Sutton, A., White, H., & Khalil, H. (2023). Mapping reviews, scoping reviews, and evidence and gap maps (EGMs): the same but different— the “Big Picture” review family. *Systematic Reviews*, 12 (45). <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02178-5>

Carvalho, M.L., Carvalho, M.I., Carvalho, M., Valido, S., Tomás, J., Severino, S. & Sousa, L. (2024). Liderança eficaz: imperativo para o sucesso das organizações de saúde. *Gestão em Enfermagem Baseada em Evidências: Prática, Procedimentos e Intervenções*, 98-108. <https://doi.org/10.37885/240616909>

Cheraghi, R., Ebrahimi, H., Kheibar, N., & Sahebighagh, M. H. (2023). Reasons for resistance to change in nursing: an integrative review. *BMC Nursing*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01460-0>

DuBose, B. M. & Mayo, A. (2020). Resistance to Change: A Concept Analysis. *School of Nursing and Health Science: Faculty Scholarship*, 29. https://digital.sandiego.edu/nursing_facpub/29

Elaziz, L.; Rahman, R., & Mostafa, R. (2023). Nurses' Perceptions of Health Care Learning Organizational Culture and Their Readiness for Change. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 10(3), 1–13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8321320>

Ericson-Lidman, E., & Strandberg, G. (2021). Change agents' experiences of implementing a new organizational culture in residential care for older people: A qualitative study. *Nordic Journal of Nursing Research*, 41(3), 149–157. <https://doi.org/10.1177/2057158521995994>

Ferreira, V. B., Amestoy, S. C., da Silva, G. T. R., Trindade, L. de L., dos Santos, I. A. R., & Varanda, P. A. G. (2020). Transformational leadership in nursing practice: challenges and strategies. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73 (6). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0364>

Fradique, M., & Mendes, L. (2013). Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem. *Revista de Enfermagem Referência*, III Série (10), 45–53. <https://doi.org/10.12707/riii12133>

Frilund, M., Fagerstrøm, L., & Vasset, F. (2023). The challenges of change processes for nurse leaders—a qualitative study of long-term leaders' experiences over 25 years. *Nursing Open*, 10 (8), 5423–5432. <https://doi.org/10.1002/nop2.1781>

Gönel, A., & Sezgin, H. (2023). Relationship Between Professional Attitudes of Nurses and Their Attitudes Toward Change. *Cyprus Journal of Medical Sciences*, 8(6), 425–434. <https://doi.org/10.4274/cjms.2022.2021.240>

Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H. Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

Lourenço, A.O.O.S.; Almeida da Silva, L. & Assoni, M.A.S. (2021). Os principais desafios dos enfermeiros na liderança em enfermagem. *Saúde Coletiva (Barueri)*, 11(67), 6705–6718. <https://doi.org/10.36489/saudecoletiva.2021v11i67p6705-6718>

Mularz, Laura A. (2024) Riding the waves of change: Teaching nurse leaders to surf. *Nursing Management (Springhouse)*, 55(6): 51-54. | <https://doi.org/10.1097/nmg.000000000000137>

Northouse, PG (2021). *Liderança: Teoria e Prática*. Publicações Sage. (9ª ed.)

Ordem dos Enfermeiros. (2007). *Liderança para a Mudança: 2007-2010*. Ordem dos Enfermeiros.

Ozkalay, G.& Karaca, A. (2021). Nurses' Attitudes toward Change and the Affecting Factors. *International Journal of Caring Sciences*, 14. 362-369.

Policarpo, R., Borges, R., & Almeida, L. (2018). Liderança e reações individuais à mudança organizacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24. 1-19. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7197>

Policarpo, R. & Borges, R. (2017). Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 78. <https://doi.org/10.5752/p.1984-6606.2016v16n45p78>

Ramos, O., Gomes, J., Jesus, E., & Araújo, B. (2025). Comportamentos e estratégias na liderança clínica em enfermagem: scoping review. *Millenium - Journal of Education, Technologies, and Health*, 2(26). <https://doi.org/10.29352/mill0226.37839>

Rodrigues, F. M. A., Pereira, R. P. G., & Martins, M. M. (2023). *Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem*. *Acta Paulista de Enfermagem*, 36. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2023AO00551>

Santos M, Almeida A, Chagas D. (2024). Caraterísticas dos Líderes e Dificuldades em Liderar. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online*. 18: esub0469. DOI: [10.31252/RPSO.26.10.2024](https://doi.org/10.31252/RPSO.26.10.2024)

Sayyed, A., Sahu, S., Kanyal, D., & Sable, S. (2024). Effective leadership strategies in healthcare: A narrative review. *Multidisciplinary Reviews*, 8(3). <https://doi.org/10.31893/multirev.2025090>

Specchia M.L., Cozzolino M.R., Carini E., Di Pilla A., Galletti C., Ricciardi W. & Damiani G. (2021) Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *Int J Environ Res Public Health*, 18(4):1552. doi: [10.3390/ijerph18041552](https://doi.org/10.3390/ijerph18041552)

Välimäki, M., Hu, S., Lantta, T., Hipp, K., Varpula, J., Chen, J., Liu, G., Tang, Y., Chen, W., & Li, X. (2024). The impact of evidence-based nursing leadership in healthcare settings: a mixed methods systematic review. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02096-4>