

## Síndrome de Burnout e a liderança: revisão sistemática da literatura

### *Burnout Syndrome and Leadership: Systematic Literature Review*

 Michelle Engers Taube<sup>1</sup>

 Mary Sandra Carlotto<sup>2</sup>

#### Resumo

O objetivo deste estudo foi apresentar uma revisão de literatura da produção científica sobre a Síndrome de Burnout (SB) e fatores associados com a liderança. Foram realizadas buscas nas bases Scielo, Pepsic, PubMED e na empresa Elsevier no periódico "The Leadership Quarterly". A coleta dos dados foi realizada com base nos últimos dez anos. Foram encontrados 351 estudos para análise e checklist do PRISMA, restando para a avaliação final 20 artigos. Os resultados acenam para a necessidade de pesquisas que relacionem a SB e os estilos de liderança, visto os comportamentos da liderança contribuírem para o adoecimento ou a saúde dos liderados. Ações organizacionais podem contribuir com os líderes e organizações em melhores práticas de gestão e saúde dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** revisão sistemática, síndrome de burnout, liderança, estresse, saúde ocupacional

#### *Abstract*

*The objective of this study was to present a literature revision of the scientific production about Burnout Syndrome (BS) and factors associated with leadership. Researchers conducted searches on the Scielo, Pepsic, PubMed, and Elsevier platforms in the journal "The Leadership Quarterly". The collected data were related to the last ten years. We have found 351 studies to analyze the checklist do PRISMA, remaining 20 articles for final evaluation. The results point to the need for research that relates BS and leadership styles, as leadership behaviors contribute to the illness or health of those led. Organizational actions can contribute to the leaders and organizations in better management practices and the workers' health.*

**Keywords:** *systematic review, burnout syndrome, leadership, stress, occupational health*

<sup>1</sup> michelletaube@hotmail.com, Universidade do Vale do Taquari e Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Lageado/RS [Brasil].

<sup>2</sup> mscarlotto@gmail.com, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo/RS [Brasil]

Recebido em: 27/06/2021

Aprovado em: 16/05/2022

## Introdução

A Síndrome de Burnout (SB) é resultado de um estresse crônico, relacionado ao trabalho (Maslach, 1993) e constitui-se de uma análise subjetiva composta por cognições, emoções e atitudes de caráter negativo frente ao trabalho (Gil-Monte, 2011). Ocorre como uma resposta aos estressores psicossociais laborais crônicos, quando o sujeito tenta lidar contra as intensas demandas com recursos que são inadequados (Leiter, Bakker, & Maslach, 2014).

O burnout é considerado um estado de esgotamento mental, composto por exaustão emocional, despersonalização e diminuição do sentimento de realização pessoal, sendo estes interrelacionados (Maslach, 1993). A particularidade da SB encontra-se na combinação de reações provenientes do estresse, associadas à dimensão de exaustão emocional, e atitudes que sinalizam uma crise na relação indivíduo e trabalho, associadas à dimensão de despersonalização (Kilroy, Flood, Bosak, & Chênevert, 2017).

A SB é um processo (Gil-Monte, 2011), decorrência da transformação da sociedade antes intitulada industrial para uma economia de serviço na atualidade (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). Essa, causa consequências negativas para os trabalhadores, equipes e organizações (Carlotto, 2012) gerando atitudes disfuncionais com relação ao trabalho (Schaufeli & Enzmann, 1998).

A literatura acerca da liderança não tem discordado de que os líderes têm o potencial de amortecer os estressores laborais (Schmidt et al., 2014) ou ser uma importante fonte de estresse para seus liderados (Bass & Bass, 2008; Rajah, Canção, & Arvey, 2011). Em termos de liderança, entende-se que os líderes precisam se preocupar tanto com os indivíduos como com o processo produtivo para atingir os objetivos e melhorar seus resultados (Cho, Yi, & Choi, 2018).

Líderes, cujos recursos psicológicos encontram-se esgotados, geralmente não conseguem apresentar comportamentos positivos de liderança (Eubanks & Mumford, 2010), sendo mais propenso a agir de maneira destrutiva com seus liderados em momentos de pressão (Collins & Jackson, 2015). Assim, o esgotamento dos recursos e a ansiedade fruto da experiência do estresse favorecem o aparecimento de comportamentos negativos da liderança (Spain, Harms, & Wood, 2016). Realizar tarefas cognitivas exigentes pode aumentar a probabilidade de líderes se envolverem em comportamentos abusivos (Collins & Jackson, 2015). Desta forma, os efeitos dos estressores no comportamento da liderança podem desenvolver estilos de liderança em resposta a eventos repetidos de estresse (Mumford, Friedrich, Caughron, & Byrne, 2007).

Os estudos acerca da liderança que buscam investigar a associação entre estilos de liderança e o burnout tem se concentrado nas relações de trocas entre a díade líder e liderado, ou seja, em como os estilos de liderança impactam no estresse ocupacional e no burnout (Gill, Flaschner, & Shachar, 2006). Assim, a liderança começa a ser considerada como uma parte importante nos resultados organizacionais, em que os estilos de liderança têm resultados variáveis em diferentes situações, tornando-se uma ferramenta estratégica de motivação dos liderados para que estes se desenvolvam e aumentem o seu potencial (Wahab, Rahmat, Yusof, & Mohamed, 2016).

O resultado de empregados mais saudáveis infere na menor probabilidade de rotatividade organizacional (Kramer & Son, 2016), maior probabilidade de comportamentos positivos (Ford, Cerasoli, Higgins, & Decesare, 2011), maior satisfação no trabalho (Faragher, Cass, & Cooper, 2013) e percepção de maior apoio social dos líderes para com os seus liderados (Harms et al., 2016; Montano, Reeske, Franke, & Hüffmeier, 2017). Assim, os comportamentos adotados pela liderança, devem ser pesquisados, pois dessa forma, os líderes e as organizações podem ter a possibilidade de utilizar os seus recursos de forma mais adequada, o que resulta em melhores resultados e maior eficiência (Cho et al., 2018; Wahab et al., 2016).

Assim, o presente estudo tem como objetivo apresentar uma revisão de literatura da produção científica sobre a Síndrome de Burnout e os fatores associados com a liderança. O estudo estrutura-se a partir de quatro seções após esta introdução. Na seção seguinte, descreve-se o método de pesquisa empregado. Na terceira seção, são relatadas, a análise dos resultados e na discussão uma análise acerca dos estilos de liderança relacionando-os com o burnout, a fim de traçar um panorama de possibilidades para a temática. Por último, nas considerações finais propõem-se, à luz dos resultados encontrados, possibilidades de pesquisa que envolvam o assunto.

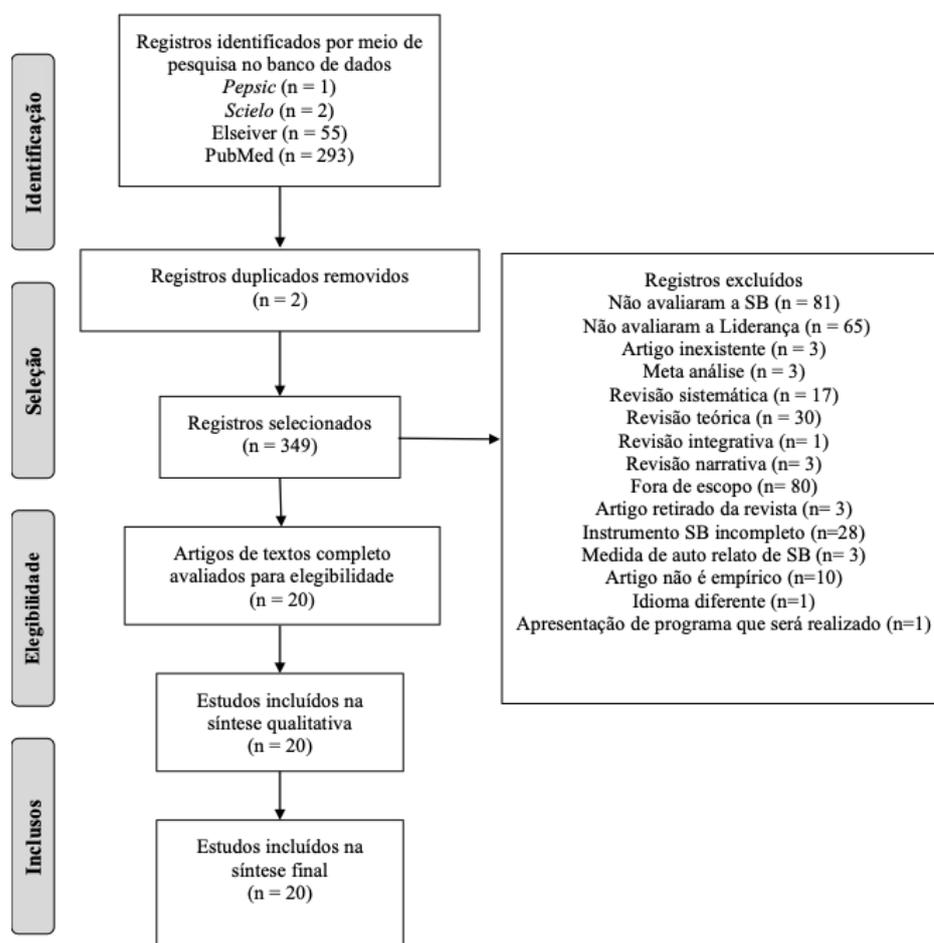
## Método

O método adotado foi uma revisão sistemática da literatura acerca da SB e da liderança. Essa metodologia consiste em uma série de procedimentos preestabelecidos, em que se realizam buscas em bases de dados pré-selecionadas, estabelecendo prioridades na seleção do material e produzindo ao fim uma síntese do campo (Creswell, 2010). Para a construção da revisão sistemática foi realizada a leitura prévia dos 351 artigos retirados da coleta nas bases pesquisadas e análise do checklist sobre as diretrizes dos principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises [PRISMA], sendo o PRISMA utilizado no processo de construção desta revisão (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman, & PRISMA Group, 2009).

Foram utilizadas três bases de dados, Scielo, Pepsic, PubMed e um periódico da empresa de publicação científica Elsevier, o *The Leadership Quarterly* devido concentrar muitos estudos acerca da liderança. Estas bases foram escolhidas por serem representativas na busca de artigos sobre a temática desta revisão sistemática na área de psicologia e liderança. A pesquisa do material foi realizada durante os meses de maio e junho de 2020, com base nos últimos dez anos, com os descritores em português e inglês, “Síndrome de Burnout”, “líderes”, “liderança” e “líder”, utilizando o operador booleano “AND” entre os termos.

Nas coletas o único filtro utilizado foi (a) apenas publicações nos últimos dez anos, objetivando conhecer o maior número de estudos sobre a temática. A Figura 1 representa os passos adotados para o processo de seleção dos artigos.

Figura 1  
Processo de coleta e extração dos dados



Inicialmente as buscas realizadas retornaram em 351 artigos. A segunda etapa foi analisar os resumos dos estudos de acordo com os seguintes critérios de inclusão: (a) referência sobre a SB; (b) liderança; e (c) nos idiomas português, inglês e espanhol. Após a aplicação desses critérios de inclusão, resultou na rejeição de 200 estudos. Optou-se por fazer a leitura do artigo completo, para então posterior retirada de 131 artigos, que não estavam de acordo com os parâmetros utilizados neste estudo. Em relação aos artigos excluídos estão, (a) estudos que não referiram a SB; (b) estudos que avaliaram a SB por medida de autorrelato, com perguntas como: “Você se sente frequentemente esgotado com seu trabalho? (c) não envolviam o constructo da liderança; (d) revisões sistemáticas e meta-análise; (e) revisões teóricas e integrativas; (f) idiomas diferentes do selecionado pelos autores; (g) artigos que utilizaram apenas uma dimensão do instrumento que compõem o constructo; (h) artigo retirado da revista por deficiências metodológicas; e (i) artigos não encontrados, inexistentes; (f) artigos que fugiram do escopo do estudo, como exemplo, estudos acerca da rotatividade de funcionários, características de personalidade da liderança, mindfullnes, presenteísmo, incivilidade, desigualdade social, engajamento e trabalho emocional. Assim, restaram 20 publicações para extração e análise dos materiais. Cabe destacar que todo o

processo de extração, análise e categorização dos artigos foram realizados pelos dois autores deste manuscrito.

## Resultados

O processo de análise dos artigos foi realizado por meio de uma planilha eletrônica de Excel, por dois juízes independentes, contendo as seguintes informações: (a) autores dos estudos; (b) ano de publicação; (c) título do artigo; (d) categoria ocupacional pesquisada; (e) instrumentos utilizados para avaliar a SB; (f) instrumentos utilizados para avaliar a liderança; (g) estilo de liderança; (h) principais resultados. Nesse sentido, a Tabela 1 apresenta os dados do corpus de pesquisa contendo os autores, ano de publicação, título do artigo, categoria pesquisa e os instrumentos para avaliar a SB e a Liderança.

Tabela 1

Descrição da síntese dos estudos extraídos.

Autor(es) e Ano	Título	Categoria ocupacional	Instrumentos utilizados para avaliar a SB	Instrumentos utilizados para avaliar a Liderança
Lee, 2011	Moderating Effects of Leader-Member Exchange (LMX) on Job Burnout in Dietitians and Chefs of Institutional Foodservice	Nutricionistas e Chefs de cozinha	Maslach Burnout Inventory -General Survey (MBI-GS) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)	Escala Leader-Member Exchange (LMX) (Liden & Maslyn, 1998)
Bobbio, Bellan, & Manganelli, 2012	Empowering Leadership, Perceived Organizational Support, Trust, and Job Burnout for Nurses: A Study in an Italian General Hospital	Enfermagem	Maslach Burnout Inventory -General Survey (MBI-GS) (Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996)	Empowering Leadership Questionnaire (Arnold et al., 2000), versão italiana (Bobbio et al., 2007).
Hinami, Whelan, Wolosin, Miller, & Wetterneck, 2012	Worklife and Satisfaction of Hospitalists: Toward Flourishing Careers	Médicos hospitalistas	Criaram um instrumento baseados na pesquisa que realizaram com 118 itens. O Burnout foi pesquisado como preditor.	Criaram um instrumento baseados na pesquisa que realizaram com 118 itens. A liderança foi pesquisada como um domínio de satisfação com a liderança.
Francis, Gubb, & Robbins, 2012	Work-related Psychological Health and Psychological Type Among Lead Elders Within the Newfrontiers Network of Churches in the United Kingdom	Líderes anciãos de igreja	Francis Psychological Type Scales (FPTS) contendo duas escalas do Francis Burnout Inventory (FBI).	Não utilizaram escala
Bobbio & Manganelli, 2015	Antecedents of Hospital Nurses' Intention to Leave the Organization: A Cross Sectional Survey	Enfermagem	Maslach Burnout Inventory -General Survey (MBI-GS) (Borgogni et al., 2005)	Servant Leadership (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) versão italiana (Bobbio, Dierendonck, & Manganelli, 2012)
Falgueras, Muñoz, Pernas, Sureda, López, & Miralles, 2015	Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de Atención Primaria [Burnout and teamwork in primary care teams]	Trabalhadores da Atenção primária	Maslach Burnout Inventory- Human Services Survey (MBI-HSS) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)	Não utilizaram escala

Autor(es) e Ano	Título	Categoria ocupacional	Instrumentos utilizados para avaliar a SB	Instrumentos utilizados para avaliar a Liderança
Linzer et al., 2016	Worklife and Wellness in Academic General Internal Medicine: Results From a National Survey	Médicos, enfermeiros e assistentes médicos	Criaram um instrumento intitulado Mini Z de dez itens pesquisa para avaliar estresse, burnout e preditores. Athlete Burnout Questionnaire (ABQ) (Raedeke & Smith, 2001), na versão adaptada para a Espanha (Arce et al., 2010; Arce et al., 2012)	Não utilizaram escala
Torrado et al., 2017	Relationship Between Leadership Among Peers and Burnout in Sports Teams	Atletas do esporte	Foi utilizado duas técnicas de entrevista simultaneamente: entrevista em profundidade (Báez & de Tudela, 2007) e entrevista focada (Valles, 2009).	Sports Peer Leadership Scale (SPLS) (Torrado & Arce, 2015)
Pileño, Morillo, Morillo, & Losa-Iglesias, 2018	The Mental Health Team: Evaluation From a Professional Viewpoint. A Qualitative Study	Trabalhadores da Saúde Mental	Subescala da Professional Quality of Life Scale (ProQoL RV) (Stam, 2010)	Foi utilizado duas técnicas de entrevista simultaneamente: entrevista em profundidade (Báez & de Tudela, 2007) e entrevista focada (Valles, 2009).
Lee & Ji, 2018	The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Relationships Between Emotional Labor and Burnout in Clinical Nurses.	Enfermagem	Escala de medida de Burnout (Haslam & Reicher, 2006)	Leader-member exchange (Scandura & Graen, 1984)
Steffens, Yang, Jetten, Haslam, & Lipponen, 2018	The unfolding impact of leader identity entrepreneurship on burnout, work engagement, and turnover intentions.	Trabalhadores de uma indústria de painéis solares	Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (MBI-HSS) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)	Identity Leadership Inventory (ILI) (Steffens, et al., 2014)
Seguin, 2019	A Survey of Nurse Leaders to Explore the Relationship Between Grit and Measures of Success and Well-being	Enfermagem	Maslach Burnout Inventory -General Survey (MBI-GS) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)	Não utilizaram escala
Sijbom, Lang, & Anseel, 2019	Goals Predict Employee Burnout Above and Beyond Employees' Own Achievement Goals	Diversificada	Professional Quality of Life Scale (ProQoL RV) (Stam, 2010)	Não utilizaram escala
Kelly, Lefton, & Fischer, 2019	Nurse Leader Burnout, Satisfaction, and Work-Life Balance	Enfermagem	Quatro perguntas que abordam satisfação organizacional, satisfação geral e satisfação com seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal, reconhecimento que recebem e nível percebido de colaboração em seu trabalho	Quatro perguntas que abordam satisfação organizacional, satisfação geral e satisfação com seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal, reconhecimento que recebem e nível percebido de colaboração em seu trabalho

Autor(es) e Ano	Título	Categoria ocupacional	Instrumentos utilizados para avaliar a SB	Instrumentos utilizados para avaliar a Liderança
Hung, Gray, Truong, & Harrison, 2019	Sustainment of Lean Redesigns for Primary Care Teams	Trabalhadores da Atenção primária	Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (MBI-HSS) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)	Não utilizaram escala
Shen, Chang, Cheng, & Kim, 2019	What to Do and What Works? Exploring How Work Groups Cope With Understaffing	Trabalhadores de quatro organizações de tecnologia	Escala de Exaustão emocional (Wharton, 1993)	Leader Behavior Description Questionnaire (Stogdill, 1963)
Gatti, Bligh, & Cortese, 2019	When a leader job resource can be ambivalent or even destructive: Independence at work as a double-edged sword	Diversificada	Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), escala de exaustão emocional (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010)	Não utilizaram escala
Molero, Mikulincer, Shaver, Laguía, & Moriano, 2019	The Development and Validation of the Leader as Security Provider Scale	Diversificada	Estudo 3: Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS) ((Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)	Estudo 1, 2 e 3: Leader as a Security Provider Scale (LSPS) Estudo 1: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Estudo 2: Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)
Rice & Liu, 2020	Perfectionism and Burnout in R&D Teams	Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento	Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS) (Maslach et al., 1996)	Não utilizaram escala
Peter, Hahn, Schols, & Halfens, 2020	Work-related Stress Among Health Professionals in Swiss Acute Care and Rehabilitation hospitals- A Cross-Sectional Study	Trabalhadores da saúde	Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSOQ (Version I-III) (Kristensen, 2000; Kristensen, Hannerz, Høgh, & Borg, 2005; Llorens et al., 2018; Nübling et al., 2017)	Quality of leadership - Questionário Psicossocial de Copenhagen - COPSOQ (versão I-III)

No que diz respeito ao ano dos estudos, evidenciou-se uma variabilidade no período de publicação, sendo em 2019 o ano que mais registrou artigos disponibilizados (n = 7), e os anos de 2011, 2016 e 2017 com menos estudos (n = 1). A categoria ocupacional mais estudada foi a Enfermagem (n = 5). Considerando a análise realizada a partir das áreas pode se perceber que a da saúde (n = 12) apresenta mais estudos. Os resultados apontam para a existência de alguns estudos que avaliaram a liderança e a SB de forma conjunta, buscando relação. Ademais, cabe destacar que dois dos autores citados realizaram mais de um estudo sobre a temática (Bobbio & Manganeli, 2015; Bobbio, Bellan, & Manganeli, 2012; Lee, 2011; Lee & Ji, 2018).

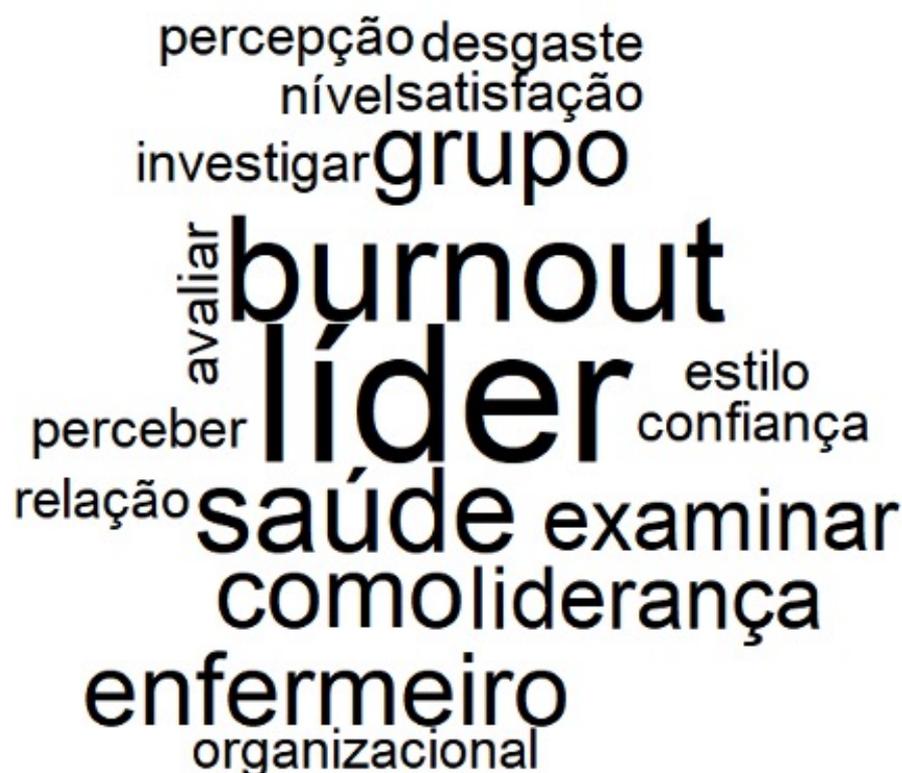
Quanto aos instrumentos a análise apresentou uma série de escalas, algumas específicas para a categoria profissional, buscando investigar o constructo da SB, outras uma construção baseada em pesquisas anteriores com a amostra. O instrumento mais utilizado foi o Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS) (Maslach,

Jackson, & Leiter, 1996). Quanto aos instrumentos para avaliar a liderança, alguns estudos utilizaram escalas ou subescalas de alguns instrumentos por exemplo: Escala Leader-Member Exchange (LMX) e Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) e outros utilizaram instrumentos específicos ou construídos para a pesquisa. Alguns (n=8) estudos não continham instrumentos para análise da liderança, sendo a amostra composta por líderes. Os dados sinalizam que as medidas avaliativas da SB e da liderança foram diversificados.

As figuras 2 e 3 apresentam uma análise de similitude, realizada a partir dos objetivos de cada estudo. Essa análise permitiu apurar as coocorrências de palavras entre os objetivos, trazendo à tona possíveis conexões entre elas. Essa técnica é recomendada para auxiliar a identificação da estrutura de um “corpus” textual (Camargo & Justo, 2013). Aqui, o corpus textual foi constituído pelos objetivos retirados dos artigos científicos que, após lançados no software Iramuteq versão 0.7 alpha 2, permitiram identificar qual o grau de variação entre as intenções de pesquisa sobre a SB e a liderança coletadas.

Figura 2

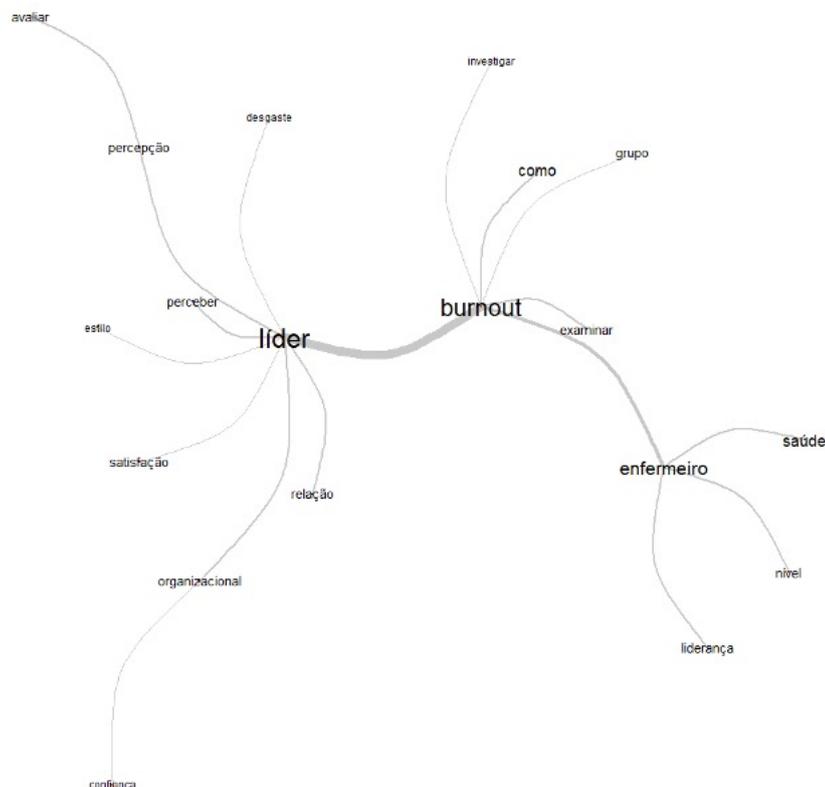
Nuvem de palavras



A nuvem de palavras, conforme Figura 2, evidencia as palavras mais frequentes no corpus textual, sendo elas o líder, burnout, saúde, grupo, enfermeiro e o como.

Figura 3

Análise de similitude dos objetivos das publicações



Em relação a figura 3, percebe-se que a análise de similitude mais forte se dá entre o burnout e o líder, e após o burnout e o enfermeiro, visto a maior parte dos estudos serem realizados com essa categoria ocupacional. Também temos uma relação do termo como ao burnout, sugerindo alternativas e estratégias de prevenção.

Na Tabela 2 apresentam-se o estilo de liderança pesquisado e os principais resultados.

Tabela 2  
Estilos de liderança e principais resultados.

Autor(es) e Ano	Estilo de liderança pesquisado	Principais resultados
Lee, 2011	Leader-Member Exchange (LMX)	A carga de trabalho teve um efeito positivo na dimensão da exaustão emocional (Burnout), no trabalho dos gerentes de serviços de alimentação. O efeito positivo da carga de trabalho sobre a dimensão do cinismo (Burnout) é moderada pelo estilo de liderança LMX entre gerentes de serviço de alimentação.
Bobbio, Bellan, & Manganelli, 2012	Liderança capacitadora	O estilo de liderança capacitadora e o suporte organizacional percebido pelos enfermeiros foram positivamente correlacionados entre si, tiveram um efeito negativo conjunto sobre o desgaste do trabalho e mediaram a confiança da equipe de enfermagem em seus supervisores e na organização. A confiança no líder e a confiança na organização mostraram um impacto negativo na exaustão emocional da equipe de enfermagem e nas dimensões de cinismo do esgotamento profissional.

Autor(es) e Ano	Estilo de liderança pesquisado	Principais resultados
Hinami, Whelan, Wolosin, Miller, & Wetterneck, 2012	Não pesquisaram um estilo de liderança, buscaram somente a satisfação com a liderança.	Sintomas de burnout foram relatados em 29,9% dos entrevistados. Médicos com sintomas de burnout são mais propensos a reduzir o esforço no trabalho, desligar-se de uma situação clínica ou abandonar o cuidado com o paciente do que aqueles sem sintomas de burnout. A relação com a liderança foi preditor da satisfação no trabalho.
Francis, Gubb, & Robbins, 2012	Não pesquisaram um estilo de liderança, a amostra foi com líderes.	Os líderes mais antigos apresentaram altos níveis de satisfação, juntamente com indicadores significativos de exaustão emocional. Correlação significativa entre extroversão e pontuações mais baixas de exaustão emocional.
Bobbio & Manganeli, 2015	Liderança Servidora	A liderança servidora foi positivamente relacionada à confiança no líder, e o suporte organizacional percebido foi positivamente relacionado à confiança na organização. Tanto a confiança no líder quanto a confiança na organização apresentaram relação negativa com o esgotamento emocional e o cinismo, mas apenas a confiança no líder apresentou relação positiva com a eficácia profissional.
Falgueras, Muñoz, Pernas, Sureda, López, & Miralles, 2015	Não pesquisaram um estilo de liderança, buscaram a satisfação com a liderança	Sintomas de burnout apareceram em menor grau nos profissionais da enfermagem, enquanto que os assistentes sociais demonstraram um maior grau de sintomas de burnout, seguido pelos profissionais do administrativo, dentistas e médicos. Médicos com pós-graduação em Medicina da Família apresentaram menor índice de burnout. Correlação significativa entre burnout e uma pior avaliação da liderança e um menor senso de pertencimento em equipe. Os trabalhadores com vínculo empregatício apresentam um maior esgotamento do que os profissionais temporários. As trabalhadoras mulheres demonstraram maior desgaste emocional quando comparado com os trabalhadores homens.
Linzer et al., 2016	Não pesquisaram um estilo de liderança, buscaram avaliar algumas variáveis da liderança	A maioria dos médicos (67%) apresentaram níveis altos de estresse e 38% manifestaram cansaço. A maioria dos locais de trabalho (58%) mostraram-se caóticos e sobrecarregados. Mais da metade (62%) dos trabalhadores referem estender a jornada de trabalho em seus domicílios. Resultados favoráveis no que se refere a relação estabelecida com as lideranças (65%) e com a equipe (74%). Burnout foi associado a alto estresse, baixo controle de trabalho e baixo alinhamento de valores com os líderes.
Torrado et al., 2017	Liderança esportiva (aspectos sociais e da tarefa)	Os resultados referem que existe uma relação negativa entre a capacidade de liderança percebida e os níveis de experiência de burnout por uma equipe.
Pileño, Morillo, Morillo, & Losa-Iglesias, 2018	Não pesquisaram um estilo de liderança, buscaram compreender o papel da liderança na equipe.	Os profissionais de saúde mental se preocupavam com a interação entre pares, resolução de conflitos dentro do grupo de trabalho e liderança. Eles expressaram a necessidade de ter um líder reconhecido por todos os membros da equipe. Resultados acerca de um conflito de papéis entre os membros da equipe gerando insegurança e mal estar.
Lee & Ji, 2018	Leader-Member Exchange (LMX)	Prevalência significativa de burnout entre enfermeiras que possuem o estado civil de solteira e entre aquelas que atuavam na unidade médica. Esforços de modulação emocional na profissão e a liderança LMX foram correlacionados negativamente com burnout. A supressão emocional focada no paciente foi correlacionada positivamente com burnout.
Steffens, Yang, Jetten, Haslam, & Lipponen, 2018	Liderança empreendedora	Correlação entre a liderança empreendedora e menor esgotamento e maior engajamento no trabalho, estavam associados à menor vontade dos trabalhadores em deixar a organização. Os resultados indicaram que o burnout dos membros da equipe no Tempo 2 estavam associados ao burnout anterior no Tempo 1. O estilo de liderança empreendedora percebida no Tempo 1 previu um desgaste reduzido no Tempo 2.
Seguin, 2019	Não pesquisaram um estilo de liderança, a amostra foi com líderes.	A coragem foi relacionada a um maior senso de realização pessoal, maior longevidade em funções de liderança e redução do burnout.
Sijbom, Lang, & Anseel, 2019	Não pesquisaram um estilo de liderança, a amostra foi com líderes e diáde (líder/subordinado) para avaliar a relação.	Os resultados de ambos os estudos forneceram evidências indicando que as metas de abordagem de domínio dos líderes e as metas de abordagem de desempenho dos líderes estão relacionadas ao esgotamento dos funcionários, além dos efeitos das próprias metas de realização dos funcionários.
Kelly, Lefton, & Fischer, 2019	Não pesquisaram um estilo de liderança, a amostra foi com líderes.	Maior desgaste em líderes de enfermagem foi relacionado a menor experiência em liderança e a maior satisfação geral do enfermeiro líder com o equilíbrio entre vida profissional e familiar previu significativamente menor burnout. Baixa satisfação com a colaboração resultou em maior burnout.

Autor(es) e Ano	Estilo de liderança pesquisado	Principais resultados
Hung, Gray, Truong, & Harrison, 2019	Não pesquisaram um estilo de liderança, a amostra foi com líderes.	Os resultados confirmam e especificam as diferenças entre as clínicas pesquisadas. Maiores níveis de estresse no trabalho foram relatados por médicos e equipe na clínica que implantou o um projeto de lean posteriormente, em comparação com a clínica do estudo piloto. Os participantes da fase 2 reportaram significativamente mais burnout nas formas de exaustão emocional e menor senso pessoal de realização.
Shen, Chang, Cheng, & Kim, 2019	Não pesquisaram um estilo de liderança, a amostra foi com líderes.	Grupos de trabalho reagem de maneira diferente às experiências de falta de pessoal quando os líderes se engajam em comportamentos de apoio e de consideração quando confrontados com falta de pessoal no trabalho. O uso da consideração pelos líderes face a falta de pessoal especializado foi negativamente associado ao burnout no grupo. Os comportamentos de liderança e as ações do grupo de trabalho moderam as relações entre a falta de pessoal e os resultados, embora de maneira diferente para o desempenho do grupo e o burnout.
Gatti, Bligh, & Cortese, 2019	Não pesquisaram um estilo de liderança, a amostra foi com líderes.	Os líderes referem uma maior independência. Correlação significativa entre a independência dos seguidores e o seu envolvimento no trabalho. A independência dos seguidores não possui relação com seu esgotamento emocional e nem com nenhum dos resultados medidos nos líderes. Correlação positiva entre independência dos líderes e o esgotamento emocional dos seguidores.
Molero, Mikulincer, Shaver, Laguía, & Moriano, 2019	Liderança promotora de segurança	Estudo 1: Quanto maior a percepção dos líderes enquanto provedores de segurança, maior será a imagem dele como um líder transformacional e transacional. Estudo 2: Quanto mais os trabalhadores percebem o líder como um provedor de segurança, mais eles o percebem como uma liderança autêntica e maior foi a sua identificação organizacional, o seu engajamento e satisfação no trabalho. Estudo 3: Correlação positiva entre a percepção do líder como provedor de segurança e a afetividade e eficácia profissional dos trabalhadores, e negativamente associado a afeto negativo, esgotamento emocional e cinismo.
Rice & Liu, 2020	Não pesquisaram um estilo de liderança, a amostra foi com líderes.	Esforços perfeccionistas tiveram efeitos positivos em associação com níveis mais baixos de burnout, e preocupações perfeccionistas tiveram efeitos negativos e pareceram ser um forte fator de risco para burnout. Altos níveis de preocupações perfeccionistas dos líderes aumentaram o risco de duas das três dimensões de burnout.
Peter, Hahn, Schols, & Halfens, 2020	Não pesquisaram um estilo de liderança, buscaram analisar a qualidade da liderança como preditor.	Os conflitos trabalho - vida privada, foram significativamente associados aos sintomas de estresse dos profissionais de saúde, satisfação no trabalho, intenção de deixar a organização e a profissão, estado geral de saúde, sintomas de burnout e qualidade do sono. Além disso, as oportunidades de desenvolvimento e o comportamento do gerente de linha direta (por exemplo, qualidade de liderança, comportamento injusto, recompensas concedidas), juntamente com vários estressores específicos da profissão, foram os indicadores importantes revelados.

A maior parte dos estudos (n=13) não buscou investigar o estilo de liderança do líder, e sim, utilizaram a variável liderança como sendo o tipo de amostra, o resultado da satisfação com o líder, ou como um preditor. Somente um estudo buscou investigar a relação da líder (Gatti, Bligh, & Cortese, 2019). Os estilos de liderança encontrados nestes estudos foram: Leader-Member Exchange (LMX) (n=2), Liderança empreendedora, capacitadora, esportiva, promotora de segurança e servidora (todas com n=1). Percebe-se a necessidade de avaliar os estilos que podem ser geradores de satisfação, produtividade e saúde, contribuindo com as organizações e com os gestores em possibilidades mais assertivas de atuação.

Dos 20 estudos encontrados, quatro foram realizados nos Estados Unidos da América e quatro na Espanha, três na China, dois na Coreia, na Itália e no Reino Unido e um na Suíça. Dois estudos não assinalaram o país de origem da amostra. Quanto a este aspecto, nenhuma pesquisa foi com amostra brasileira.

## Discussão

Os resultados dos estudos evidenciaram que a liderança apresenta associação ao burnout. Correlações positivas entre a SB e a carga de trabalho dos líderes, níveis altos de perfeccionismo na liderança, pode aumentar a SB dos liderados e o

desequilíbrio gerando conflito entre as esferas da vida pessoal e do trabalho, também foram associados ao burnout.

As correlações negativas da SB em liderados centraram-se no papel exercido pelo líder e no estilo de liderança empregado. O líder provedor de segurança, os estilos de liderança empreendedor, capacitador e LMX foram associados negativamente a SB. Outras variáveis que apresentaram correlação negativa foram o tratamento do líder, o equilíbrio entre o trabalho e a família, o suporte organizacional, a confiança no líder e na organização e a capacidade de liderança percebida. O estilo de liderança LMX, quando empregado pelo líder foi moderador da SB nos liderados.

A SB também foi correlacionada com o alto estresse, uma pior avaliação da liderança, menor senso de pertencimento, com as mulheres e profissionais que atuam com vínculo empregatício. Ademais, quanto maior a SB menor o controle de trabalho e menor o alinhamento de valores com os líderes.

A SB impacta nas metas e no desempenho dos líderes. A motivação dos líderes tem uma influência generalizada na explicação da variação da SB dos liderados e a busca por metas pode ser considerada um importante antecedente do burnout (Sijbom, Lang, & Anseel, 2019). Também, quanto maior a independência dos líderes maior é o esgotamento dos funcionários.

Esses achados corroboram com a literatura, evidenciando o papel do líder quando se trata do desenvolvimento do burnout (De Hoogh & Den Hartog, 2009). Os funcionários que possuem um relacionamento positivo com seus líderes experimentam níveis mais altos de energia (Atwater & Carmeli, 2009) e níveis mais baixos de exaustão emocional (Gregersen, Vincent-Höper, & Nienhaus, 2016). Evidencia-se um avanço na literatura sobre o vínculo liderança-saúde, ampliando o espectro de abordagens que podem explicar como o comportamento dos líderes influencia na saúde mental e no bem-estar dos liderados, apontando para a importância da identidade social dos líderes (Steffens, Yang, Jetten, Haslam, & Lipponen, 2018).

Os comportamentos e experiências em um nível hierárquico influenciam comportamentos e experiências semelhantes em níveis hierárquicos mais baixos (Ambrose, Schminke, & Mayer, 2013), assim a liderança exerce uma modelagem perante os comportamentos de seus liderados. Pesquisas investigando o estilo de liderança, tem sugerido que líderes percebidos por seus seguidores como mais transformacionais tendem a gerar melhor saúde e bem-estar nestes (Arnold & Connelly, 2013; Arnold, Connelly, Walsh, & Ginis, 2015). Montano, Reeske, Franke e Hüffmeier (2017) realizaram uma meta-análise sobre liderança e saúde mental do seguidor. Identificaram concentração de estudos focados na relação diádica e nos estilos de liderança transformacional, liderança orientada a tarefas e relacionamentos, destrutiva liderança e LMX. Da mesma forma, a revisão meta-analítica de Harms, Credé, Tynan, Leon e Jeung (2017) sobre liderança, esgotamento e estresse de seguidores, identificou estudos que examinaram relações diádicas líder-seguidor, incluindo liderança transformacional, LMX e supervisão abusiva, reforçando que o relacionamento diádico líder-seguidor afeta a saúde dos subordinados.

Quanto as 17 revisões sistemáticas que derivaram da busca, essas resultaram em temáticas diversas, sendo elas: adaptação organizacional e a liderança (n=1) (Uhl-Bien

& Arena, 2018), contexto organizacional e impacto da liderança (n=1) (Sharma, 2018), Emoções e liderança (n=1) (Rajah, Song, & Arvey, 2011), estudantes de medicina e a liderança (n=1) (Shiralkar, Harris, Eddins-Folensbee, & Coverdale, 2013), Panorama da liderança (n=2) (DeChurch, Hiller, Murase, Doty, & Salas, 2010; Gardner, Lowe, Meuser, Noghani, Gullifor, & Cogliser, 2020), liderança autêntica (n=1) (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011), liderança autocrática (n=1) (Harms, Wood, Landay, Lester, & Lester, 2018), liderança servidora (n=1) (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019), liderança saudável (n=1) (Rudolph, Murphy, & Zacher, 2020), liderança e a tecnologia (n=1) (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014), liderança e bem estar (n=1) (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018) e um estudo de revisão acerca dos seguidores (n=1) (Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014). As revisões que mais se aproximaram do conteúdo deste estudo foram as focadas em avaliar a liderança e o estresse (n=1) (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2016), a saúde e segurança ocupacional (n=1) (McCaughy, Kimmel, Savage, Lukas, Walsh, & Halbesleben, 2016) e o burnout e os médicos (n=2) (Olson, et al., 2019; Zgliczyńska, Zgliczyński, Ciebiera, & Kosińska-Kaczyńska, 2019).

A partir desta análise percebe-se a necessidade de estudos que busquem identificar os impactos da liderança para o burnout. Existe uma compreensão limitada da variedade de maneiras pelas quais os líderes têm influência na saúde dos seguidores (Harms et al., 2017), evidenciando a necessidade de pesquisa neste contexto.

## Considerações finais

Esta revisão sistemática possibilitou identificar os estudos realizados com o objetivo de investigar a liderança e a SB. O burnout tem sido um foco contemporâneo importante na psicologia aplicada (Bliese, Edwards, & Sonnentag, 2017). Estudar a relação entre seguidores e líderes se faz importante para compreender a liderança (Molero et al., 2019), porém pouca atenção da psicologia tem sido dada na pesquisa de liderança e os seguidores (Uhl-Bien et. al., 2014).

Destaca-se a necessidade de realização de estudos nacionais que tratem desta temática e que possam avaliar não só predição, mas estudos da relação diádica. Dessa forma, necessita-se avançar as pesquisas não centrando-se somente no líder ou no liderado, mas também no que ocorre ao longo do processo, uma vez que essa interação pode ser geradora de saúde ou de doença. Além disso, considera-se relevante também que as pesquisas envolvam avaliar os estilos de liderança, e os impactos na relação da diáde. Entender o papel do estilo de liderança empregado, adotando estilos mais saudáveis e geradores de produtividade pode ser uma importante frente de investigação.

Pode-se destacar como limitadores deste estudo, a exclusão de dissertações, teses e estudos ainda não publicados nas revistas que foram consultadas. Ademais, optou-se por um período específico de publicação que também pode comprometer a busca. Por fim, seria importante incluir outras bases de dados que não foram consultadas nesta revisão.

## Referências

- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*, 98, 678–689. <https://doi.org/10.1037/a0032080>
- Arce C., De Francisco C., Andrade E., Arce I., & Raedeke T. (2010). Adaptación española del Athlete Burnout Questionnaire (ABQ) para la medida del burnout en futbolistas [Spanish adaptation of Athlete Burnout Questionnaire (ABQ) for burnout measurement on football players]. *Psicothema*, 22, 250–255. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72712496012.pdf>
- Arce C., De Francisco C., Andrade E., Seoane G., & Raedeke T. D. (2012). Adaptation of the Athlete Burnout Questionnaire in a Spanish sample of athletes. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 1529–1536. [https://doi.org/10.5209/rev\\_SJOP.2012.V15.N3.39437](https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.V15.N3.39437)
- Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (pp. 175–194). New York, NY: Wiley Blackwell.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 481–490. <https://doi.org/10.1037/a0039045>
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264–275. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.009>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and wellbeing at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102, 389–402. <https://doi.org/10.1037/apl000109>
- \* Bobbio, A., Bellan, M., & Manganeli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, 37(1), 77–87. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31822242b2>
- Bobbio, A., Dierendonck, D. V., & Manganeli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229–243. <https://doi.org/10.1177/1742715012441176>

- \* Bobbio, A., & Manganelli, A. M. (2015). Antecedents of hospital nurses' intention to leave the organization: A cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 52(7), 1180-1192. . <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.009>
- Carlotto, M. S. (2012). *Síndrome de Burnout em professores: Avaliação, fatores associados e intervenção*. Porto: LivPsic.
- Cho, K. W., Yi, S. H., & Choi, S. O. (2018). Does Blake and Mouton's Managerial Grid Work?: The Relationship Between Leadership Type and Organization Performance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), 103-118. . <https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1471029>
- Collins, M. & Jackson, C. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 26:3, 301-484. . <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.005>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). (M. Lopes, Trad.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.009>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1058- 1067. <https://doi.org/10.1037/a0016253>
- Eubanks, D. L., & Mumford, M. D. (2010). Leader errors and the influence on performance: An investigation of differing levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 809-825. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.009>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 11-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- \* Falgueras, M. V., Muñoz, C. C., Pernas, F. O., Sureda, J. C., López, M. P. G., & Miralles, J. D. (2015). Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de Atención Primaria. *Atención primaria*, 47(1), 25-31. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2014.01.008>
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. In C. L. Cooper (Vol. Ed.), *From stress to wellbeing*. Volume 1. From stress to wellbeing (pp. 254-271). London: Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137310651\\_12](https://doi.org/10.1057/9781137310651_12).
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A

review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>.

- \* Francis, L. J., Gubb, S., & Robbins, M. (2012). Work-related psychological health and psychological type among Lead Elders within the Newfrontiers network of churches in the United Kingdom. *Journal of prevention & intervention in the community*, 40(3), 233–245. <https://doi.org/10.1080/10852352.2012.680422>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Coglisier, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- \* Gatti, P., Bligh, M. C., & Cortese, C. G. (2019). When a leader job resource can be ambivalent or even destructive: Independence at work as a double-edged sword. *Plos one*, 14(5), e0217482. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0217482>
- Gill, A.S., Flaschner, A.B., & Shachar, M. (2006). “Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 469–81. <https://doi.org/10.1108/09596110610681511>
- Gil-Monte, P. R. (2011). CESQT - Cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo: manual. TEA.
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2016). Job-related resources, leader–member exchange and well-being—a longitudinal study. *Work & Stress*, 30, 356–373. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1249440>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2016). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105–122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>
- Haslam, S. A., & Reicher, S. (2006). Stressing the group: Social identity and the unfolding dynamics of responses to stress. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1037–1052. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1037>
- \* Hinami, K., Whelan, C. T., Wolosin, R. J., Miller, J. A., & Wetterneck, T. B. (2012). Worklife and satisfaction of hospitalists: toward flourishing careers. *Journal of general internal medicine*, 27(1), 28–36. <https://doi.org/10.1007/s11606-011-1780-z>
- \* Hung, D. Y., Gray, C. P., Truong, Q. A., & Harrison, M. I. (2019). Sustainment of Lean Redesigns for Primary Care Teams. *Quality Management in Healthcare*, 28(1), 15–24. <https://doi.org/10.1097/QMH.000000000000200>

- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- \* Kelly, L. A., Lefton, C., & Fischer, S. A. (2019). Nurse leader burnout, satisfaction, and work-life balance. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(9), 404-410. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000784>
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). Perceptions of High-Involvement Work Practices, Person-Organization Fit, and Burnout: a Time-Lagged Study of Health Care Employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821-835. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Kramer, A., & Son, J. (2016). Who cares about the health of health care professionals? Na 18-year longitudinal study of working time, health, and occupational turnover. *ILR Review*, 69(4), 939-960. <https://doi.org/10.1177/0019793916640492>.
- \* Lee, K. E. (2011). Moderating effects of leader-member exchange (LMX) on job burnout in dietitians and chefs of institutional foodservice. *Nutrition research and practice*, 5(1), 80. <https://doi.org/10.4162/nrp.2011.5.1.80>
- \* Lee, E. K., & Ji, E. J. (2018). The moderating role of leader-member exchange in the relationships between emotional labor and burnout in clinical nurses. *Asian Nursing Research*, 12(1), 56-61. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.02.002>
- Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (2014). The contemporary context of job burnout. In: Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (Eds) *Burnout at work: A psychological perspective*. (pp. 1-9). Psychology Press: New York, NY, USA.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (2014). The contemporary context of job burnout. In: Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (Eds) *Burnout at work: A psychological perspective*. (pp. 1-9). Psychology Press: New York, NY, USA.
- \* Linzer, M., Poplau, S., Babbott, S., Collins, T., Guzman-Corrales, L., Menk, J., ... & Ovington, K. (2016). Worklife and wellness in academic general internal medicine: results from a national survey. *Journal of general internal medicine*, 31(9), 1004-1010. <https://doi.org/10.1007/s11606-016-3720-4>
- McCaughey, D., Kimmel, A., Savage, G., Lukas, T., Walsh, E., & Halbesleben, J. (2016). Antecedents to workplace injury in the health care industry: A synthesis of the literature. *Health care management review*, 41(1), 42-55. <https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000043>
- Maslach, C. (1993). 'Burnout: A multidimensional perspective'. In: Schaufeli, W. B., Maslach, C. and Marek, T. (Eds) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Taylor & Francis, Washington, DC, pp. 19±32.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* 3rd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; p.10.

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- \* Molero, F., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2019). The development and validation of the leader as security provider scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 183-193. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a20>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Huffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Mumford, M., Friedrich, T., Caughron, J., & Byrne, C. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18, 515-543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.002>
- Olson, K., Marchalik, D., Farley, H., Dean, S. M., Lawrence, E. C., Hamidi, M. S., ... & Stewart, M. T. (2019). Organizational strategies to reduce physician burnout and improve professional fulfillment. *Current problems in pediatric and adolescent health care*, 49(12), 100664. <https://doi.org/10.1016/j.cppeds.2019.100664>
- \* Peter, K. A., Hahn, S., Schols, J. M., & Halfens, R. J. (2020). Work-related stress among health professionals in Swiss acute care and rehabilitation hospitals—A cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 29(15-16), 3064-3081. <https://doi.org/10.1111/jocn.15340>
- \* Pileño, M. E., Morillo, J., Morillo, A., & Losa-Iglesias, M. (2018). The mental health team: evaluation from a professional viewpoint. A qualitative study. *Archives of psychiatric nursing*, 32(2), 206-214. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2017.11.003>
- Raedeke T. D., & Smith A. L. (2001). Development and preliminary validation of an athlete burnout measure. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 23, 281-306. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Raedeke/publication/232479391\\_Development\\_and\\_Preliminary\\_Validation\\_of\\_an\\_Athlete\\_Burnout\\_Measure/links/55dc5bec08aec156b9b13cdd/Development-and-Preliminary-Validation-of-an-Athlete-Burnout-Measure.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Raedeke/publication/232479391_Development_and_Preliminary_Validation_of_an_Athlete_Burnout_Measure/links/55dc5bec08aec156b9b13cdd/Development-and-Preliminary-Validation-of-an-Athlete-Burnout-Measure.pdf)
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107-1119. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.006>
- \* Rice, K. G., & Liu, Y. (2020). Perfectionism and burnout in R&D teams. *Journal of Counseling Psychology*, 67(3), 303-314. <https://doi.org/10.1037/cou0000402>
- Rudolph, C. W., Murphy, L. D., & Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101335. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101335>

- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). *Burnout: 35 years of research and practice*. Career development international.
- Shiralkar, M. T., Harris, T. B., Eddins-Folensbee, F. F., & Coverdale, J. H. (2013). A systematic review of stress-management programs for medical students. *Academic Psychiatry*, 37(3), 158-164. <https://doi.org/10.1176/appi.ap.12010003>
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R., Litaker, D., Wilson, M., Kastner, M., & Fischer, J. (2014). Psychosocial resources and the relationship between transformational leadership and employees' psychological strain. *Work*, 49, 315-324. <https://doi.org/10.3233/WOR-131713>
- \* Shen, W., Chang, K., Cheng, K. T., & Kim, K. Y. (2019). What to do and what works? Exploring how work groups cope with understaffing. *Journal of occupational health psychology*, 24(3), 346. <https://doi.org/10.1037/ocp0000129>
- \* Seguin, C. (2019). A survey of nurse leaders to explore the relationship between grit and measures of success and well-being. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(3), 125-131. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000725>
- Sharma, P. N. (2018). Moving beyond the employee: The role of the organizational context in leader workplace aggression. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 203-217. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.002>
- \* Sijbom, R. B., Lang, J. W., & Anseel, F. (2019). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of personality*, 87(3), 702-714. <https://doi.org/10.1111/jopy.12427>
- Spain, S.M., Harms, P.D. & Wood, D. (2016), "Stress, Well-Being, and the Dark Side of Leadership", *The Role of Leadership in Occupational Stress (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 14)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 33-59. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520160000014002>
- Stam, B., H. (2010) *The concise ProQOL manual (2nd ed.)*, Pro-QOL.org, Pocatello, ID.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., . . . Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25, 1001-1025. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- \* Steffens, N. K., Yang, J., Jetten, J., Haslam, S. A., & Lipponen, J. (2018). The unfolding impact of leader identity entrepreneurship on burnout, work engagement, and turnover intentions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 373-387. <https://doi.org/10.1037/ocp0000090>

- Torrado J., & Arce C. (2015). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: Elaboración de un instrumento de medida [Peer leadership in sport teams: Elaboration of a measurement instrument]. *Revista de Psicología del Deporte*, 24(1), 185–190. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235139639022.pdf>
- \* Torrado, J., Arce, C., Vales-Vázquez, Á., Areces, A., Iglesias, G., Valle, I., & Patiño, G. (2017). Relationship between leadership among peers and burnout in sports teams. *The Spanish Journal of Psychology*, 20. <https://doi.org/10.1017/sjp.2017.18>
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 25, 83-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M. S., & Mohamed, B. (2016). Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 593–598. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.447>
- Zgliczyńska, M., Zgliczyński, S., Ciebiera, M., & Kosińska-Kaczyńska, K. (2019). Occupational burnout syndrome in Polish physicians: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5026. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245026>
- \* os asteriscos indicam as referências que compuseram a seleção de artigos da revisão sistemática.