

Millenium, 2(Edição Especial Nº16)

pt

IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DO ENFERMEIRO GESTOR NOS AMBIENTES DE TRABALHO EM ENFERMAGEM

IMPACT OF THE NURSE MANAGER'S COMMUNICATION STRATEGIES IN NURSING WORK ENVIRONMENTS

IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DEL ENFERMERO GESTOR EN LOS ENTORNOS DE TRABAJO EN ENFERMERÍA

Carina Silva¹  <https://orcid.org/0009-0001-4844-4263>

Diana Santos²  <https://orcid.org/0009-0004-9948-5374>

Joana Morais²  <https://orcid.org/0009-0006-2604-269X>

Rui Dias¹  <https://orcid.org/0009-0006-4287-1412>

Sérgio Oliveria¹  <https://orcid.org/0009-0000-9933-9319>

Sérgio Figueiredo²  <https://orcid.org/0009-0004-0324-3080>

¹ Unidade Local de Saúde Gaia e Espinho, Vila Nova de Gaia, Portugal

² Unidade Local de Saúde São João, Porto, Portugal

Carina Silva – carinafernandessilva13@gmail.com | Diana Santos – dianagesta@gmail.com | Joana Morais – xoanalobo@gmail.com |
Rui Dias – rui.dias20@gmail.com | Sérgio Oliveira – sergio_m_oliveira@hotmail.com | Sérgio Figueiredo – sergio.jcfigueiredo@gmail.com



Autor Correspondente:

Carina Silva

Rua Conceição Fernandes

4434-502 – Vila Nova de Gaia - Portugal

carinafernandessilva13@gmail.com

RECEBIDO: 07 de setembro de 2024

REVISTO: 23 de novembro de 2024

ACEITE: 02 de dezembro de 2024

PUBLICADO: 17 de dezembro de 2024

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0216e.37492>

RESUMO

Introdução: Os enfermeiros gestores detêm um papel determinante para o desenvolvimento de ambientes de prática de enfermagem positivos. A comunicação estabelecida com os enfermeiros que lidera deve ser eficaz.

Objetivo: Identificar o impacto das estratégias de comunicação do enfermeiro gestor nos ambientes de trabalho em enfermagem.

Métodos: Revisão sistemática da literatura. A pesquisa foi realizada no mês de abril de 2024, nas bases de dados CINAHL e MedLine, através do agregador EBSCOhost, e SCOPUS, considerando a questão de pesquisa: Qual o impacto das estratégias de comunicação do enfermeiro gestor nos ambientes de trabalho em enfermagem?

Resultados: Incluímos seis artigos na presente revisão. Os estudos evidenciam a relevância da adoção de uma comunicação eficaz pelo enfermeiro gestor, permitindo elencar o impacto das estratégias de comunicação nos ambientes de trabalho, na satisfação profissional, na resolução de conflitos e na retenção de talentos.

Conclusão: As estratégias comunicacionais do enfermeiro gestor, que promovem o estabelecimento de uma comunicação eficaz com os enfermeiros, têm impacto positivo nos ambientes de trabalho em enfermagem.

Palavras-chave: enfermeiro gestor; comunicação; ambiente de trabalho

ABSTRACT

Introduction: Nurse managers hold a pivotal role in the development of positive nursing practice environments. The communication established with the nurses they lead must be effective.

Objective: Identify the impact of the nurse manager's communication strategies on nursing work environments.

Methods: Systematic literature review. The research was conducted in April 2024, using the CINAHL and MedLine databases through the EBSCOhost aggregator, and SCOPUS, considering the research question: What is the impact of the nurse manager's communication strategies on nursing work environments?

Results: We included six articles in the current review. The studies highlight the relevance of adopting effective communication by the nurse manager, allowing for the enumeration of the impact of the communication strategies in the work environments, on professional satisfaction, conflict resolution, and talent retention.

Conclusion: The communication strategies of the nurse manager, which promote the establishment of effective communication with nurses, have a positive impact on nursing work environments.

Keywords: nurse manager; communication; work environment

RESUMEN

Introducción: Los enfermeros gestores tienen un papel determinante en el desarrollo de entornos de práctica de enfermería positivos. La comunicación establecida con los enfermeros que lideran debe ser eficaz.

Objetivo: Identificar el impacto de las estrategias de comunicación del enfermero gestor en los entornos de trabajo en enfermería.

Métodos: Revisión sistemática de la literatura. La investigación se realizó en el mes de abril de 2024, en las bases de datos CINAHL y MedLine, a través del agregador EBSCOhost, y SCOPUS, considerando la cuestión de investigación: ¿Cuál es el impacto de las estrategias de comunicación del enfermero gestor en los entornos de trabajo en enfermería?

Resultados: Incluimos seis artículos en la presente revisión. Los estudios evidencian la relevancia de adoptar una comunicación efectiva por parte del enfermero gestor, permitiendo enumerar el impacto de las estrategias de comunicación en los ambientes de trabajo, en la satisfacción profesional, en la resolución de conflictos y en la retención de talentos.

Conclusión: Las estrategias comunicacionales del enfermero gestor, que promueven el establecimiento de una comunicación eficaz con los enfermeros, tienen un impacto positivo en los entornos de trabajo en enfermería.

Palabras Clave: enfermero gestor; comunicación; entorno de trabajo

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0216e.37492>

INTRODUÇÃO

Existe uma preocupação crescente com as condições de trabalho dos enfermeiros, bem como com os ambientes em que os mesmos desempenham a sua atividade assistencial, que podem ser considerados favoráveis, promotores de sucesso profissional e organizacional e geradores de vantagens para os clientes dos serviços de saúde. Os ambientes favoráveis caracterizam-se pela: implementação de uma liderança eficaz centrada nas pessoas; promoção da autonomia profissional; responsabilidade individual; prática colaborativa; tomada de decisão partilhada e efetividade dos processos de comunicação (Ribeiro, 2023). A liderança exercida pelo enfermeiro gestor deve fomentar ambientes de trabalho saudáveis, suportados pelo estabelecimento de uma comunicação eficaz.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enfermeiro gestor é o profissional que possui conhecimento específico na área da Enfermagem, ao qual acresce as competências no domínio da gestão. Integra neste conhecimento, a visão da organização onde desempenha funções, tendo em consideração a estrutura formal, informal e o ambiente organizacional (Regulamento n.º 76/2018).

É responsabilidade do enfermeiro gestor garantir a qualidade e segurança do ambiente de trabalho, respeitando princípios e normas relativos às relações de trabalho com os colaboradores, nomeadamente pela construção de ambientes de credibilidade, confiança e empatia. É-lhe, também, reconhecida como critério de competência, a necessidade de criar condições para dar e receber feedback, otimizando as condições na equipa para tal. No domínio da gestão pela qualidade e segurança, o enfermeiro gestor deve realizar a manutenção das condições para criar ambientes seguros, utilizar a comunicação com propósito motivacional, envolver os colaboradores e estimular a equipa à coesão, através do exercício de uma liderança centrada nas pessoas. Para tal, é também responsável por avaliar regularmente o grau de satisfação dos profissionais (Regulamento n.º 76/2018).

Considerando o mesmo Regulamento, destacamos o papel do enfermeiro gestor na promoção de ambientes de trabalho através de fatores motivacionais, atuando na base de práticas colaborativas entre os profissionais. Impera ainda a necessidade de comunicar de forma eficaz e assertiva.

A comunicação é intrínseca ao ser humano e à sua condição de existência e como tal, é essencial a sua interpretação nas organizações. Envolve diversos fatores, circunstâncias e interações que lhes estão inerentes, pelo que alinhar os propósitos de todos os intervenientes torna-se essencial, por exemplo, na partilha de objetivos, recursos e motivação, com o propósito de estabelecer uma comunicação eficaz (Melo et al., 2022).

O profissional de saúde, nomeadamente o enfermeiro, é um agente ativo comunicacional, sendo-lhe reconhecido o papel enquanto fonte de informação. Assim, os processos comunicacionais devem ser assertivos, claros, fidedignos, dinâmicos e compreensíveis. De forma a otimizar os referidos processos, devem ser respeitados princípios como a credibilidade e transparência, a empatia e compreensão e a natureza operacional, contextualizada no tempo e no espaço. A seleção dos canais de comunicação também se torna primordial neste processo, seja através da experiência (canal outrora bem-sucedido) ou pela ponderação de novos canais, mais eficientes. Como estratégias de comunicação, Melo et al. (2022) destacam o fornecimento de tempo suficiente para explicar e ouvir calmamente, a utilização de uma linguagem simples, o doseamento da informação transmitida e a criação de ambientes livres.

No que respeita às estratégias de comunicação do enfermeiro gestor que conduzem a uma comunicação eficaz, Cole et al. (2020) destacam: a transmissão de informação em saúde com clareza e precisão, garantindo que a mensagem é compreendida pelo seu recetor; a escuta ativa, fomentando um ambiente de confiança, baseado no respeito; o feedback construtivo, como resposta objetiva e construtiva; o recurso à comunicação não verbal que reforce a transferência de informação, de forma empática; e a comunicação interprofissional, promovendo um ambiente de prática colaborativo.

O ambiente de trabalho dos enfermeiros, que considera condições físicas, técnicas e operacionais, bem como modelos de gestão e outros fatores organizacionais, podem interferir na atividade assistencial dos mesmos. Os ambientes de trabalho positivos atraem os enfermeiros e promovem a sua satisfação profissional. Sendo que, a comunicação é um dos padrões que assume um papel preponderante para o desenvolvimento de um ambiente de prática profissional positivo (Ribeiro, 2023).

Dada a relevância da temática em estudo, realizamos uma revisão sistemática de literatura com o objetivo de identificar o impacto das estratégias de comunicação do enfermeiro gestor nos ambientes de trabalho em enfermagem.

2. MÉTODOS

Para a realização da presente revisão sistemática recorremos às recomendações do Joanna Briggs Institute (JBI) for Evidence Synthesis (Aromataris et al., 2024). Consideramos o acrónimo PICO e definimos: População (P) – Enfermeiro gestor; Intervenção (I) – estratégias comunicacionais; sem Comparação (C) e *Outcomes* (O) – impacto na cultura organizacional; satisfação no trabalho; trabalho de equipa; condições de trabalho e ambientes de trabalho. Estabelecemos a seguinte questão de pesquisa: Qual o impacto das estratégias de comunicação do enfermeiro gestor nos ambientes de trabalho em enfermagem?

Como critérios de inclusão para a presente revisão definimos: estudos com janela temporal entre 2015 e 2024 inclusive, que correspondem à evidência científica mais atual; artigos em português ou inglês; texto integral disponível e revistos por pares. Os critérios de exclusão de artigos que definimos foram: estudos sem relevância para o tema.

Na Tabela 1, identificamos os termos de pesquisa organizados de acordo com o acrónimo PICO, considerando a edição de 2024 dos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e Medical Subject Headings (MeSH), bem como os CINAHL Subject Headings, e os

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0216e.37492>

operadores booleanos “AND” e “OR”. Emergiu a seguinte equação booleana: ("Nurse Managers" OR "Nursing Management" OR "Nursing Leaders") AND ("Communication" OR "Communication Skills") AND ("Organizational Culture" OR "Job Satisfaction" OR "Teamwork" OR "Working conditions" OR "Work environment" OR "Group Processes"). A pesquisa foi efetuada durante o mês de abril de 2024, nas bases de dados: CINAHL e MedLine, através do agregador EBSCOhost e SCOPUS.

Tabela 1 – Identificação dos termos de pesquisa considerando o acrônimo PICO

P (População)	I (Intervenção)	C (Comparação)	O (Outcomes)
Nurse Managers Nursing Management Nursing Leaders	Communication Communication Skills	Sem comparação	Organizational Culture Job Satisfaction Teamwork Working conditions Work environment Group Processes

O processo de inclusão dos artigos na revisão sistemática teve início com a validação inicial através da análise por título e resumo. Assim, dois revisores independentes realizaram a seleção dos artigos, considerando os critérios de inclusão previamente definidos. Em casos de falta de consenso entre os revisores, foi consultado um terceiro revisor para consensualizar os pontos de divergências. A análise e seleção dos artigos seguiram o protocolo do Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA) (Page et al., 2021), que apresentamos na Figura 1.

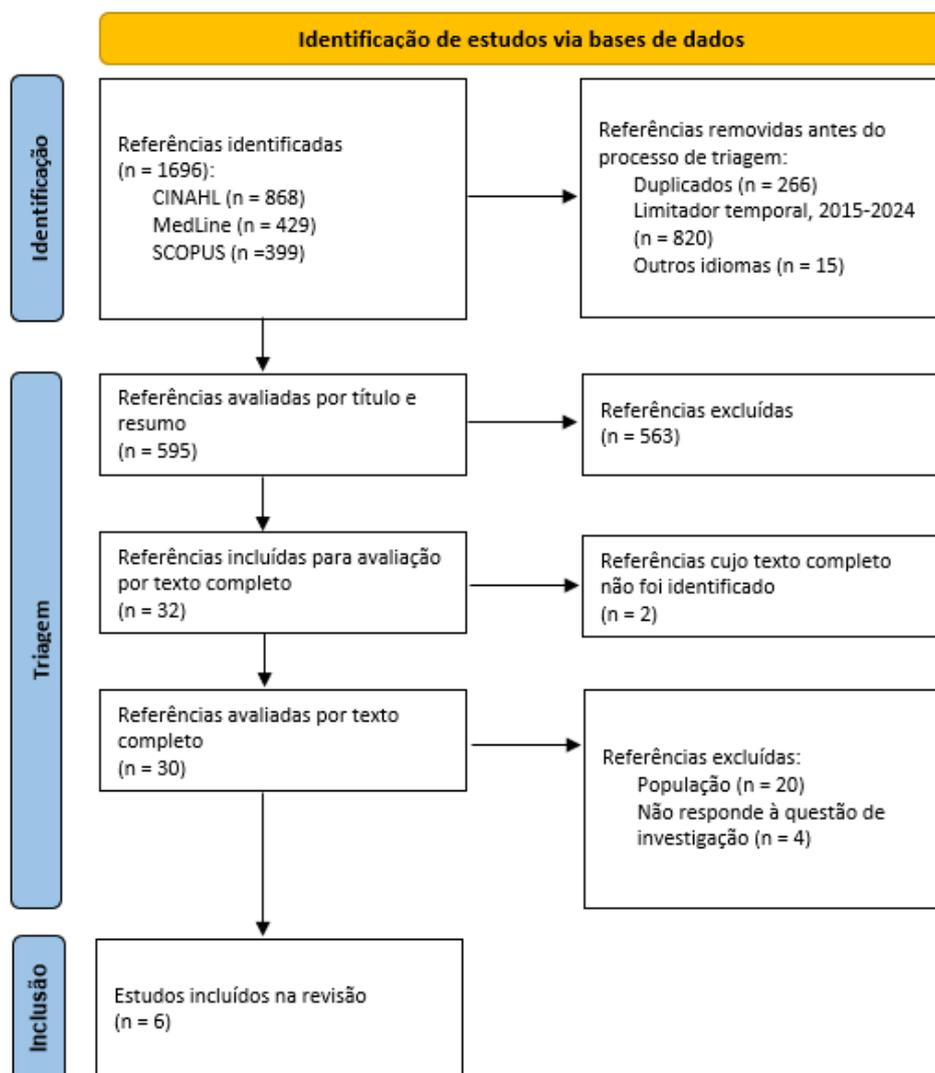


Figura 1 - Diagrama PRISMA

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0216e.37492>

Para realizarmos a avaliação da qualidade metodológica recorremos aos seguintes instrumentos de avaliação do JBI: “JBI Critical Appraisal Checklist for Qualitative Research”; “JBI Critical Appraisal Checklist for Analytical Cross Sectional Studies” e “JBI Checklist for Quasi-experimental Studies”. Assim, os parâmetros propostos pelos instrumentos de avaliação referidos foram discutidos por outros dois revisores. Posteriormente, a avaliação dos estudos foi realizada de forma independente sendo que, por último foi efetuada a consensualização dos artigos onde se verificou falta de consenso, com integração de um terceiro revisor.

A pesquisa inicial resultou em 1696 referências, destas 266 foram eliminadas por se encontrarem duplicadas, 820 por serem anteriores ao ano de 2015 e 15 por se encontrarem em outros idiomas, que não português ou inglês, assim obtivemos 595. Através da análise de títulos e resumos, 32 referências foram consideradas elegíveis para revisão, no entanto dois artigos não eram de acesso livre, motivo pelo qual os solicitamos aos autores, mas não obtivemos resposta em tempo útil. Após a análise de texto completo, 24 artigos foram excluídos por não respeitarem os critérios de inclusão, sendo que destes, 20 não se relacionavam com a intervenção do enfermeiro gestor e quatro não apresentavam adequação ao tema em estudo. Logo, incluímos seis artigos na presente revisão.

3. RESULTADOS

Os resultados da análise dos artigos foram organizados e sintetizados, com o objetivo de facilitar a consulta. Relativamente aos seis artigos incluídos, identificamos que o ano com mais publicações foi 2021, três estudos foram realizados nos Estados Unidos da América e os restantes em países europeus, maioritariamente desenvolvidos em contexto hospitalar.

Desta forma, a apresentação das evidências dos estudos incluídos, que expomos na Tabela 2, está estruturada da seguinte forma: autor/ ano de publicação; título do estudo; método/ nível de evidência e principais resultados.

Tabela 2 – Tabela de evidências dos estudos incluídos

Autor/ ano de publicação	Título	Método/ nível de evidência	Resultados
Colomer-Sánchez, A. et al. 2021	Anxiety Effect on Communication Skills in Nursing Supervisors: An Observational Study	Estudo quantitativo 4b	A autoconfiança e a experiência profissional do enfermeiro gestor influencia a sua capacidade comunicacional, revelando-se um aspeto facilitador na gestão da equipa, com impacto positivo nos ambientes de trabalho
Duru, D. & Hammoud, M. 2021	Identifying effective retention strategies for front-line nurses	Estudo qualitativo observacional exploratório 4b	A comunicação eficaz, bem como o trabalho em equipa, promovem a melhoria do desempenho dos enfermeiros, traduzindo-se em satisfação no trabalho
McNulty, E. 2023	Improving Nursing Leadership Communication: Fierce Conversations™ Training	Estudo quasi-experimental 2d	A melhoria das estratégias de comunicação através de um programa de treino, promove a resolução de conflitos e a gestão de processos comunicacionais mais difíceis
Hughes, V. et al. 2022	A qualitative descriptive study of effective leadership and leadership development strategies used by nurse leaders in European island countries	Estudo qualitativo observacional descritivo 4b	A comunicação eficaz é destacada como uma característica-chave do enfermeiro gestor, que permite estabelecer relações valiosas no âmbito da disciplina de Enfermagem, com contributos para a satisfação profissional e retenção de talentos
Jankelová, N., & Joniaková, Z. 2021	Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship	Estudo quantitativo correlacional 3e	As competências de comunicação e o estilo de liderança transformacional influenciam positivamente a satisfação profissional dos enfermeiros. Estratégias comunicacionais como a partilha constante de informação, disponibilidade e transparência têm efeitos positivos nos ambientes de trabalho
Hartung, S. & Miller, M. 2018	Rural Nurse Managers' Perspectives into Better Communication Practices	Estudo qualitativo observacional descritivo 4b	A comunicação pessoal fomenta ambientes de trabalho saudáveis. O desenvolvimento de uma comunicação eficaz impacta positivamente na carga de trabalho e na satisfação dos gestores, diminuindo o turnover e tornando a equipa mais coesa

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0216e.37492>

A análise dos artigos incluídos na revisão permitiu concluir que o enfermeiro gestor pode adotar um conjunto de estratégias de comunicação no exercício da sua liderança que impactam nos ambientes de trabalho.

Os autores Hartung & Miller (2018) assumem como estratégias que promovem uma comunicação eficaz, o contacto regular e consistente, bem como a utilização de um tom de voz positivo ou uma mensagem que valoriza o esforço da equipa. Por sua vez, Jankelová & Joniaková (2021) referenciam como estratégias de comunicação a escuta ativa, o feedback e a empatia, que consideram altamente benéficas para a satisfação profissional dos enfermeiros. Como estratégias comunicacionais adjuvantes abordam a constante partilha de informação e a disponibilidade e transparência na comunicação, como tradutoras de efeitos positivos no ambiente de trabalho.

Para Hartung & Miller (2018) o tom de voz é transmissor de significados (positivo ou negativo), assim como as reuniões regulares e transmissão e receção de informação adequada às necessidades, são consideradas promotoras de uma comunicação eficaz.

Os investigadores Colomer-Sánchez et al. (2021) apontam que a autoconfiança e experiência profissional dos enfermeiros gestores se revelam como agentes facilitadores na comunicação adequada, na coordenação da equipa de profissionais e na manutenção de ambientes de trabalho saudáveis.

No seu estudo sobre o programa de treino da comunicação, McNulty (2023) destaca a importância das estratégias de comunicação na criação de uma cultura de segurança e responsabilidade, que conduzem a ambientes de prática onde os enfermeiros se sintam apoiados.

Para Hughes et al. (2022) a exploração das estratégias pessoais de comunicação promove o desenvolvimento profissional e liderança eficazes, com contributos na satisfação e retenção de enfermeiros, aspeto já abordado por Duru & Hammoud (2021) que definem como uma das estratégias que os líderes devem utilizar, de forma a diminuir a rotatividade entre os enfermeiros, a supressão de barreiras de comunicação e a criação de canais para melhorar a comunicação.

Para Colomer-Sánchez et al. (2021) as estratégias de comunicação, além de definidas por fatores de personalidade, podem ser desenvolvidas através de programas de treino e intervenções específicas, facto corroborado por McNulty (2023), que afirma que a utilização de programas formativos pode melhorar as estratégias da comunicação e a sua aplicação, reduzindo a microgestão e aperfeiçoando o desempenho e as relações entre líderes e profissionais, interferindo na capacidade para resolver conflitos e a gerir processos comunicacionais mais difíceis.

Considerando os resultados apresentados anteriormente, sintetizamos na Figura 2 um conjunto de estratégias comunicacionais, adotadas pelo enfermeiro gestor, que impactam nos ambientes de trabalho em enfermagem.

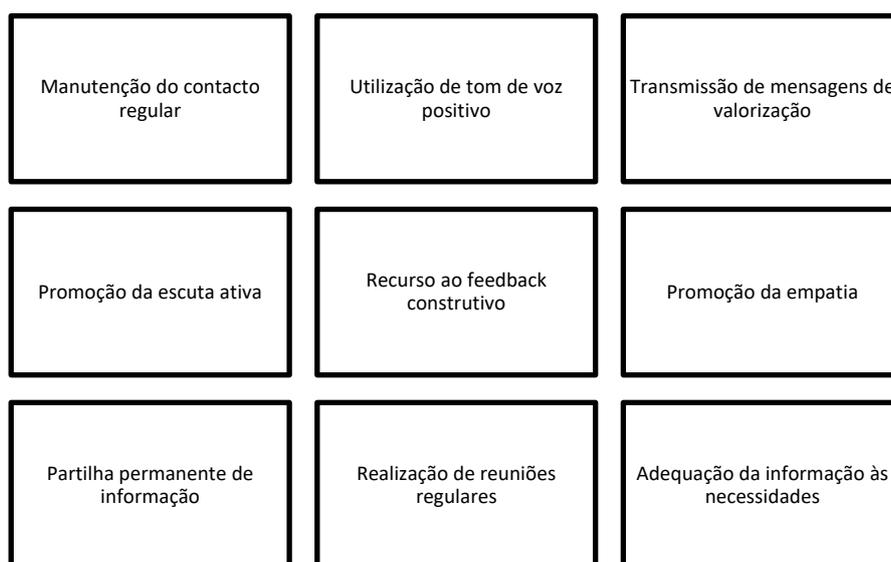


Figura 2 – Síntese das estratégias comunicacionais do enfermeiro gestor

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0216e.37492>

4. DISCUSSÃO

Os seis artigos incluídos, na presente revisão da literatura, evidenciam a relevância da adoção de uma comunicação assertiva por parte do enfermeiro gestor, tal como é recomendado pelo Regulamento n.º 76/2018, que permite desenvolver ambientes de prática profissional de enfermagem positivos. Os resultados obtidos permitem elencar o impacto das estratégias de comunicação utilizadas pelo enfermeiro gestor nos ambientes de trabalho, na satisfação profissional, na resolução de conflitos e na retenção de talentos.

A associação entre a comunicação em saúde, desenvolvida no ambiente de trabalho, e a comunicação semiformal, estabelecida pela interação dos enfermeiros fora do seu ambiente profissional habitual, contribuem para a construção de um ambiente de trabalho saudável, baseado em relações interpessoais positivas (Kida et al., 2020).

Os autores Fowler et al. (2021) enaltecem que os enfermeiros gestores com alta competência em comunicação, permanecem disponíveis, fornecem feedback oportuno, promovem uma cultura sem culpabilização e utilizam exemplos ao comunicar sobre segurança. Destacam ainda que, enfermeiros gestores que possuem inteligência emocional e adotam uma liderança transformadora e participativa, fomentam sentimentos de pertença nos enfermeiros, o que contribui para a diminuição do turnover e consequente manutenção de talentos. Consideram também que, a comunicação profissional do enfermeiro gestor que promova a prática inovadora, reconhece e recompensa a equipa pela prática baseada em evidência. Logo, enfermeiros gestores que frequentemente discutem práticas inovadoras são percebidos como impulsionadores.

No estudo realizado por Choi et al. (2022), os autores confirmam que a comunicação e a colaboração estabelecidas entre os enfermeiros, interferem nos resultados obtidos pela equipa, influenciando significativamente a satisfação no trabalho.

Na revisão da literatura executada por Mabona et al. (2022), as autoras confirmam que a comunicação eficaz, baseada no respeito, honestidade e disponibilidades dos intervenientes, é fundamental para o estabelecimento de um ambiente saudável. Destacam ainda que, a eficácia dos processos comunicacionais melhora as relações interpessoais no ambiente organizacional e promovem a gestão de conflitos.

No mesmo sentido, Arslan et al. (2020), no estudo sobre a solidão no local de trabalho dos enfermeiros, corroboram que a comunicação eficaz e frequente, assim como a confiança mútua entre enfermeiros gestores e enfermeiros, desempenham um papel preponderante na redução da solidão e promoção do bem-estar dos enfermeiros, aspetos que podem contribuir para um ambiente de prática profissional mais saudável e satisfatório.

Os autores Anunciada & Lucas (2021) concluem que fortalecer a relação de confiança entre enfermeiros gestores e enfermeiros revela-se elementar, com o propósito de difundir práticas colaborativas em equipa, geradoras de um ambiente assistencial positivo.

Por fim, modelos de gestão que enfatizam a comunicação eficaz, frequente e de alta qualidade, têm uma associação positiva com resultados superiores, como o empoderamento da equipa, maior engajamento, aumento da notificação de erros e adoção de práticas inovadoras. O investimento em programas educativos para enfermeiros gestores em habilidades de comunicação têm benefícios significativos em termos de satisfação profissional dos enfermeiros, retenção de talentos, qualidade dos cuidados prestados e sucesso organizacional (Fowler et al., 2021).

CONCLUSÃO

O enfermeiro gestor deve atuar no sentido do desenvolvimento profissional, através da capacitação pessoal e da equipa, com o propósito de fomentar uma prática profissional de excelência. Assim, a comunicação eficaz é considerada competência fundamental, pois promove um ambiente de prática de enfermagem positivo, permitindo atingir resultados individuais e organizacionais.

Como limitação da presente revisão referimos o número reduzido de artigos cujos estudos são realizados com enfermeiros gestores, bem como o nível de evidência que os mesmos apresentam. Consideramos que no futuro, devem ser realizados mais estudos de alta qualidade no âmbito desta temática, que contribuam com dados significativos para a excelência da Enfermagem enquanto disciplina e profissão.

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Conceptualização, C.S., D.S., J.M., R.D., S.O. e S.F.; análise formal, C.S., D.S., J.M., R.D., S.O. e S.F.; investigação, C.S., D.S., J.M., R.D., S.O. e S.F.; metodologia, C.S., D.S., J.M., R.D., S.O. e S.F.; validação, C.S., D.S., J.M., R.D., S.O. e S.F.; visualização, C.S., D.S., J.M., R.D., S.O. e S.F.; redação – preparação do rascunho original, C.S., D.S., J.M., R.D., S.O. e S.F.; redação – revisão e edição, C.S., D.S., J.M., R.D., S.O. e S.F.

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0216e.37492>

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram não existir conflitos de interesses.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anunciada, S., & Lucas, P. (2021). Nursing Practice Environment in a Hospital Context: Integrative Review. *New Trends in Qualitative Research*, 8, 145–154. <https://doi.org/10.36367/ntqr.8.2021.145-154>
- Aromataris, E., Lockwood, C., Porritt, K., Pilla, B. & Jordan, Z. (2024). *JBI Manual for Evidence Synthesis*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-24-01>
- Arslan, A., Yener, S., & Schermer, J. A. (2020). Predicting workplace loneliness in the nursing profession. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 710–717. <https://doi.org/10.1111/jonm.12987>
- Choi, P.-P., Lee, W.-M., Wong, S.-S., & Tiu, M.-H. (2022). Competencies of Nurse Managers as Predictors of Staff Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11461. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811461>
- Cole, L., Boss, L., Fowler, D., & Cheatham, L. (2020). Using Leadership Simulation Scenarios With Graduate Nursing Learners to Support Frontline Nurse Leader Competency Development. *Nurse Leader*, 19(4). <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.08.012>
- Colomer-Sánchez, A., Ayuso-Murillo, D., Lendínez-Mesa, A., Ruiz-Nuñez, C., Fontán-Vinagre, G., & Herrera-Peco, I. (2021). Anxiety Effect on Communication Skills in Nursing Supervisors: An Observational Study. *Nursing Reports*, 11(2), 207–216. <https://doi.org/10.3390/nursrep11020021>
- Duru, D. C., & Hammoud, M. S. (2022). Identifying effective retention strategies for front-line nurses. *Nursing Management (Harrow, London, England: 1994)*, 29(1), 17–24. <https://doi.org/10.7748/nm.2021.e1971>
- Hartung, S. Q., & Miller, M. (2018). Rural Nurse Managers' Perspectives into Better Communication Practices. *Journal of Community Health Nursing*, 35(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/07370016.2018.1404829>
- Hughes, V., Wright, R., Taylor, J., Petchler, C., & Ling, C. (2023). A qualitative descriptive study of effective leadership and leadership development strategies used by nurse leaders in European island countries. *Nursing open*, 10(2), 1071–1082. <https://doi.org/10.1002/nop2.1374>
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship. *Healthcare*, 9(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- Fowler, K. R., Robbins, L. K., & Lucero, A. (2021). Nurse manager communication and outcomes for nursing: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 29(6). <https://doi.org/10.1111/jonm.13324>
- Kida, R., Togari, T., Yumoto, Y., & Ogata, Y. (2021). The association between workplace social capital and authentic leadership, structural empowerment and forms of communication as antecedent factors in hospital nurses: A cross-sectional multilevel approach. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 508–517. <https://doi.org/10.1111/jonm.13174>
- Mabona, J. F., van Rooyen, D., & ten Ham-Baloyi, W. (2022). Best practice recommendations for healthy work environments for nurses: An integrative literature review. *Health SA Gesondheid*, 27, 1788. <https://doi.org/10.4102/hsag.v27i0.1788>
- McNulty E. E. (2023). Improving Nursing Leadership Communication: Fierce Conversations™ Training. *Clinical journal of oncology nursing*, 27(3), 255–258. <https://doi.org/10.1188/23.CJON.255-258>
- Duarte Melo, A., Ruão, T., Balonas, S., Alves, M., & Ferreira, M. (2023). *Guia de comunicação em saúde. Boas práticas*. Universidade do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). <https://doi.org/10.21814/1822.78904>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Regulamento n.º 76/2018 da Ordem dos Enfermeiros. (2018). Diário da República N.º 21, Série II de 2018-01-30. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/76-2018-114599547>
- Ribeiro, O. (2023). *Ambientes de Prática de Enfermagem Positivos - Um Roteiro para a Qualidade e Segurança*. Lidel - Edições Técnicas, Lda