



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACIG

ENFERMAGEM

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO GERENCIAMENTO DE
ENFERMAGEM**

Larisse Henrique Flores

**Manhuaçu / MG
2025**

LARISSE HENRIQUE FLORES

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO GERENCIAMENTO DE
ENFERMAGEM**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado no Curso de Superior de
Enfermagem do Centro Universitário
UNIFACIG, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Marceli Schwenck Alves

Manhuaçu / MG

2025

LARISSE HENRIQUE FLORES

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO GERENCIAMENTO DE
ENFERMAGEM**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado no Curso de Superior de
Enfermagem do Centro Universitário
UNIFACIG, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Marceli Schwenck Alves

Banca Examinadora:

Data da Aprovação: 28/10/2025

Mestre em Políticas Públicas e Desenvolvimento Local - Marceli Schwenck
Alves – Centro Universitário UNIFACIG (Orientadora).

Dra. em Ciências da Saúde - Flávia dos Santos Lugão de Souza – Centro
Universitário UNIFACIG.

Especialista em Assistência Hospitalar ao Neonato- Roberta Damasceno –
Centro Universitário UNIFACIG.

RESUMO

A função gerencial em enfermagem é reconhecida por sua complexibilidade e exige cada vez mais o desenvolvimento mútuo promovendo um ambiente de trabalho com respeito e colaboração, refletindo positivamente na qualidade da assistência prestada e no bem estar da equipe. Nesse contexto, a liderança transformacional emerge como um paradigma essencial, oferecendo um estilo de liderança que inspire e direcione a equipe de enfermagem como um todo a excelência. Este trabalho teve como objetivo analisar o papel e o impacto da liderança transformacional no gerenciamento de enfermagem, bem como sua influência nos indicadores de qualidade do cuidado e na satisfação profissional da equipe. A metodologia empregada constitui em uma pesquisa integrativa, com a seleção de bibliografias na base de dados Biblioteca Virtual em Saúde e SciELO, abrangendo artigos dos últimos cinco anos, de 2020 a 2025, através dos descritores: Enfermagem, Gestão e Liderança. Os principais resultados da pesquisa demonstram que a liderança transformacional alinhada com a influência exemplar, incentivo emocional, estímulo a pensamento crítico e atenção as necessidades individuais está fortemente relacionada a resultados positivos. Entre os achados destacam-se a melhoria da performance das equipes de enfermagem, o aumento da satisfação e do comprometimento profissional, e redução de conflitos e desgaste emocional da equipe, e a promoção de uma cultura organizacional que valoriza a inovação e o desenvolvimento contínuo. Em última análise, a adoção deste modelo de liderança contribui significativamente para a elevação dos padrões de qualidade e segurança do paciente. Portanto, é possível concluir que a implementação da liderança transformacional é um fator determinante para a modernização do gerenciamento de enfermagem. Sua aplicação potencializa o desempenho do enfermeiro líder, fortalece a cultura de trabalho e impacta positivamente tanto a retenção de talentos quanto aos resultados assistenciais. Sugere-se a continuidade de estudos que busquem desenvolver e validar instrumentos de capacitação específicos para a formação de líderes transformacionais na enfermagem.

Palavras-chave: Enfermagem. Gestão. Liderança.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. MÉTODO....	7
3. RESULTADOS.....	11
4. DISCUSSÃO.....	14
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18

1. INTRODUÇÃO

A Liderança em Enfermagem é uma habilidade essencial em todo o contexto da saúde, pois otimiza os serviços a serem prestados diariamente na prática assistencial e nos serviços burocráticos, sendo imprescindível para que toda equipe de saúde esteja alinhada em prol de um propósito único: melhorar e aprimorar a excelência dos serviços disponibilizados na rede de saúde (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

A liderança é uma habilidade que durante a prática profissional do enfermeiro será inevitavelmente desenvolvida pois precisamos lidar com diversas situações e desafios incluindo a diversidade humana, mudanças e soluções necessárias tanto para a equipe de trabalho como para a população (RIBEIRO *et al.*, 2006).

Nesse contexto, o desenvolvimento da liderança Transformacional envolve elevar líderes e liderados a níveis altos de motivação, atribuindo uma visão de futuro capaz de fortalecer e influenciar além de ser uma relação baseada na confiança tornando os objetivos da organização um propósito coletivo. Faz parte das características de um líder transformacional estar atento as necessidades do grupo e individualmente, entusiasmar e inspirar os liderados a um esforço máximo (STRAPASSON *et al.*, 2009).

Assim, o modelo de gerenciamento pautado em uma gerência transformacional, vem ganhando cada vez mais espaço, pois aproxima a equipe do gestor e essa aproximação torna possível articular intervenções de maneira mais resolutiva uma vez que ocorre a validação da opinião dos membros da equipe sendo possível criar um ambiente harmônico, respeitoso e humanizado e resolutivo diante de todas as necessidades dos serviços de saúde e em prol do cuidado e do bem estar do paciente em suas diferentes dimensões (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Os autores supracitados ainda afirmam que o trabalho em equipe vem sendo uma pauta cada vez mais relevante em detrimento do saber isolado, pois esse não beneficia aos usuários e nem tão pouco aos colaboradores. É necessário criar vínculos com a equipe e estabelecer uma relação de confiança, construindo profissionais engajados com a equipe e com os objetivos institucionais, tendo como consequência menor rotatividade de colaboradores, pois a visão que esses têm de seus líderes e do ambiente em que trabalham impactam diretamente na qualidade do serviço prestado e na satisfação dos usuários dos serviços de saúde (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Para que isso seja possível, é imprescindível que as instituições de saúde a partir dessa visão capacitem os gestores para aos métodos que melhor se adequam a missão, visão e valores da empresa a fim de beneficiar a instituição, colaboradores e usuários, criando ou reafirmando uma cultura comum de cuidado e elucidando os objetivos e assim podendo impactar e transformar o ambiente e os liderados, com uma visão mais abrangente das possibilidades de atuação junto ao usuário e pela instituição (SILVA *et al.*, 2020).

A prática assistencial da enfermagem sempre será uma essência da profissão, mas com a evolução da profissão é possível visualizar um cenário mais holístico, aonde a equipe de enfermagem tem poder de fala e precisa aflorar suas habilidades de liderar. Em um contexto amplo podemos perceber que desde os primórdios a enfermagem sempre manteve com excelência um padrão de comunicação com a equipe, pautada em teorias organizacionais e modelos de gestão cada vez mais perspicazes (MAZIERO *et al.*, 2020).

Sobretudo, apesar da evolução ao longo dos anos referente aos modelos de liderança serem notórios, é possível perceber que não existe uma única teoria que se adeque para a liderança e o gerenciamento no cotidiano de cada instituição, é preciso equilibrar e ponderar o saber para que seja solucionadas as demandas, e poder mensurar a qualidade do serviço que está sendo prestado (Maziero *et al.*, 2020).

O enfermeiro tem uma habilidade única de sempre articular soluções para as demandas que surgem, com isso, esse estudo é relevante para toda a equipe de enfermagem, pois irá propiciar de forma clara e objetiva uma nova percepção de liderança, sendo viável que se tenha cada vez mais novas abordagens para visualizar soluções e articular recursos e métodos para promover educação em saúde que impactam significativamente no bem estar dos usuários.

Visando a qualidade na assistência de enfermagem é de fundamental importância a expertise do enfermeiro no quesito de liderança. Para isso é fundamental atualização dos enfermeiros no assunto, visto que a liderança apesar de ser algo inato de cada indivíduo, pode e deve ser trabalhada. Com essa perspectiva é possível através desse estudo contribuir significativamente para articular estratégias que irão subsidiar atendimentos de excelência em todos os serviços vinculados à área da saúde. A finalidade do estudo é de que, todos os profissionais da enfermagem possam ter uma base para intermediar as situações burocráticas e assistenciais.

Diante disso, traçamos a seguinte questão norteadora: “Qual o papel desenvolvido pela enfermagem enquanto líder no gerenciamento dos serviços de saúde e quais os impactos dessa atuação na satisfação dos usuários?”

Para responder a essa questão de estudo, foi traçado como objetivo geral, realizar uma revisão integrativa sobre a liderança de enfermagem em âmbito hospitalar e os seguintes objetivos específicos: descrever os impactos da liderança de enfermagem para a equipe de enfermagem e identificar a importância da comunicação eficaz no gerenciamento de enfermagem.

2. MÉTODO

Nesse estudo utilizou-se a metodologia da pesquisa integrativa sobre a Liderança Transformacional no Gerenciamento de Enfermagem. A pesquisa integrativa consiste numa análise ampla da literatura com o objetivo de obter profundo conhecimento e entendimento de um determinado assunto baseando-se em estudos anteriores e assim reduzir as incertezas e facilitar a tomada de decisão de forma mais assertiva (Mendes, Silveira e Galvão, 2008).

Para a seleção dos artigos desta pesquisa, foram utilizados os bancos SciELO e (Biblioteca Virtual em Saúde) BVS.

Os critérios de inclusão usados foram: idioma português, artigos publicados no período de 2020 a 2025 (até a data da coleta), disponíveis na íntegra, com a temática central na Liderança de Enfermagem.

Os descritores selecionados para o estudo no DeCS foram: Gestão, Liderança, Enfermagem. A coleta de dados e a análise dos resultados foram feitas nos meses de março à maio de 2025.

Ao pesquisar na BVS, utilizamos dois descritores, “liderança” e “enfermagem” combinados com o operador booleano “AND” e foram identificados 14.062 estudos. Após a aplicação dos critérios de inclusão assunto principal: enfermagem, todos os tipos de estudo, idioma: língua portuguesa, recorte histórico de 2020 a 2025 (até a data da coleta), permaneceram 23 estudos. Após a leitura dos mesmos permaneceram apenas 02 estudos por atenderem os objetivos do presente estudo, os demais 20 estudos não abordavam diretamente a temática proposta e 01 artigo não estava disponível na íntegra.

Em uma nova pesquisa na BVS, utilizando os descritores “gestão” e “enfermagem” combinados pelo operador booleano “AND” foram identificados 170.040 estudos. Após a aplicação dos critérios de inclusão assunto principal: enfermagem, todos os tipos de estudo, idioma: português e recorte temporal 2020 a 2025 (até a data da coleta), permaneceram 163 estudos. Após a leitura dos mesmos permaneceram 07 estudos atenderam os objetivos desta pesquisa e os demais 151 não abordavam diretamente sobre a temática proposta, 03 estudos não estavam disponíveis na íntegra e 02 foram excluídos por duplicidade pois já haviam sido selecionados com outros descritores.

Ao pesquisar na SciELO utilizando os descritores “liderança” e “enfermagem” combinados com o operador booleano “AND” foram identificados 584 estudos. Após a aplicação dos critérios de inclusão: recorte temporal entre 2020 e 2025, idioma português, coleção Brasil, todos os periódicos, área temática: enfermagem e ciências da saúde, artigos citáveis e incluídos todos os tipos de literatura permaneceram 46 estudos. Após a leitura dos mesmos, 08 estudos atenderam os objetivos do estudo, 37 estudos não abordavam diretamente sobre a temática proposta e 01 foi excluído por duplicidade pois já havia sido selecionado com outros descritores.

Em uma nova pesquisa na SciELO utilizando os descritores “gestão” e “enfermagem” combinadas com o operador booleano “AND” foram identificados 2.383 artigos. Ao aplicar os critérios de inclusão: recorte histórico 2020 e 2025 (até a data da coleta), idioma português, coleção Brasil, todos os periódicos, área temática enfermagem e ciências da saúde, artigos citáveis e incluídos todos os tipos de literatura permaneceram 158 estudos. Após a leitura, 02 estudos que atenderam os objetivos desta pesquisa, 155 não abordavam diretamente sobre a temática proposta e 01 foi excluído por duplicidade pois já havia sido selecionado com outros descritores.

Após a leitura rigorosa dos artigos que atenderam aos critérios de inclusão

foram excluídos 4 por não apresentarem informações suficientes para análise, 4 por duplicidade e 363 por não se enquadrarem na temática do estudo ou por não atenderem aos objetivos propostos

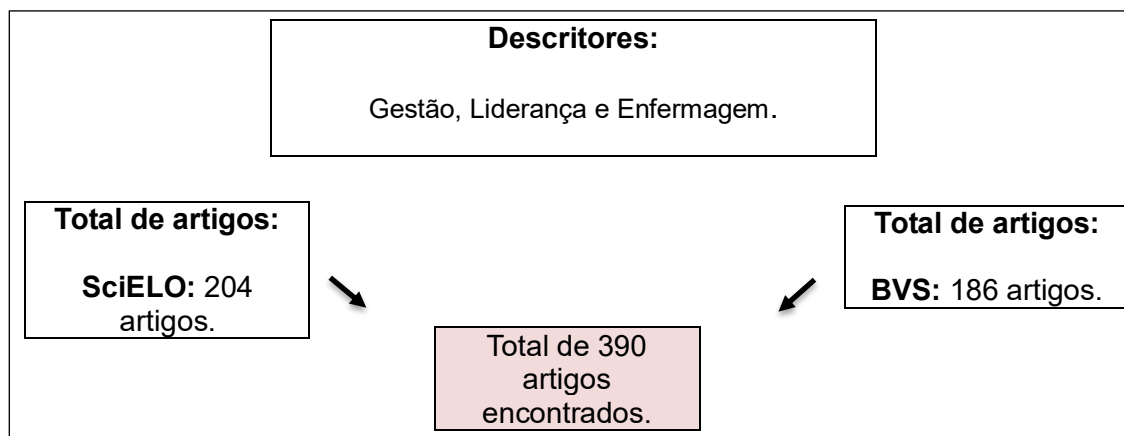
Os dados foram coletados, sintetizados e organizados para que o objetivo proposto fosse atingido. A pesquisa foi baseada em descritores que abordaram a problemática em questão sendo encontrados 19 documentos que atenderem aos objetivos traçados e que são apresentados no **quadro1 e fluxogramas 1 e 2** abaixo.

Quadro 1: Total de artigos selecionados de acordo com a base

DESCRITORES	Base de Dados	Número	%
Liderança AND Enfermagem	BVS	02	10,53%
Gestão AND Enfermagem	BVS	07	36,84%
Liderança AND Enfermagem	SciELO	08	42,10%
Gestão AND Enfermagem	SciELO	02	10,53%
TOTAL DE ARTIGOS	19		100%

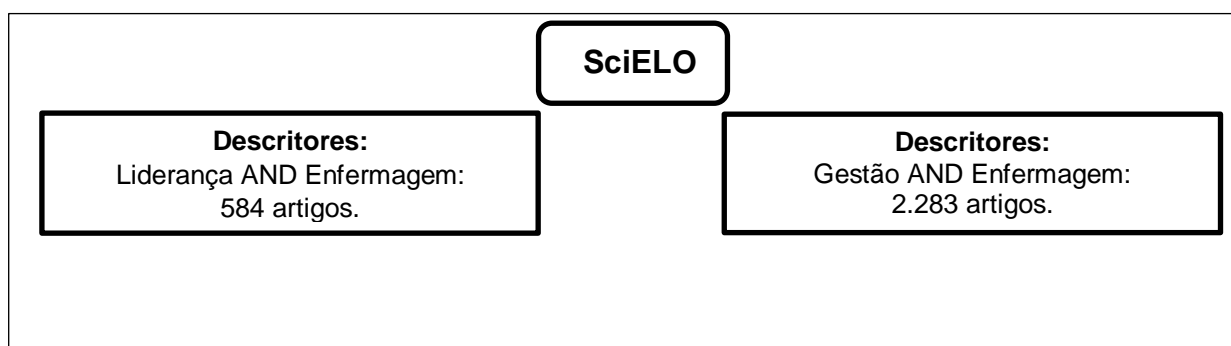
Fonte: Autora do estudo, (2025).

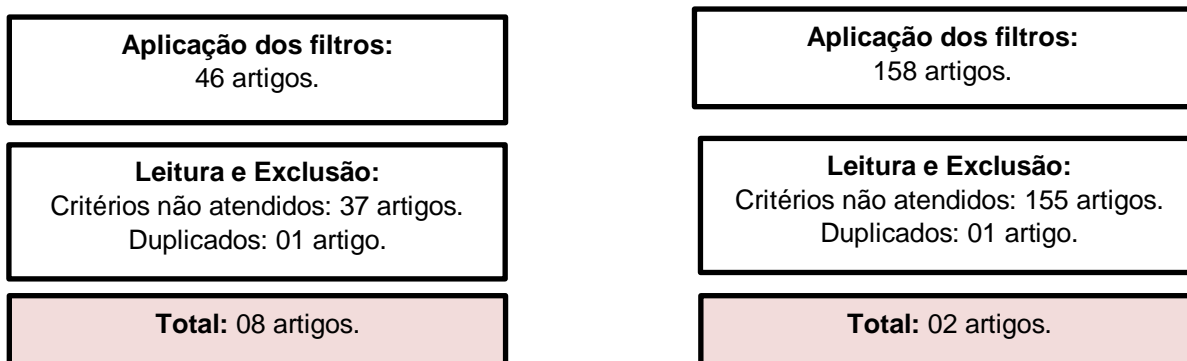
Fluxograma 1. Seleção dos artigos a partir dos descritores.



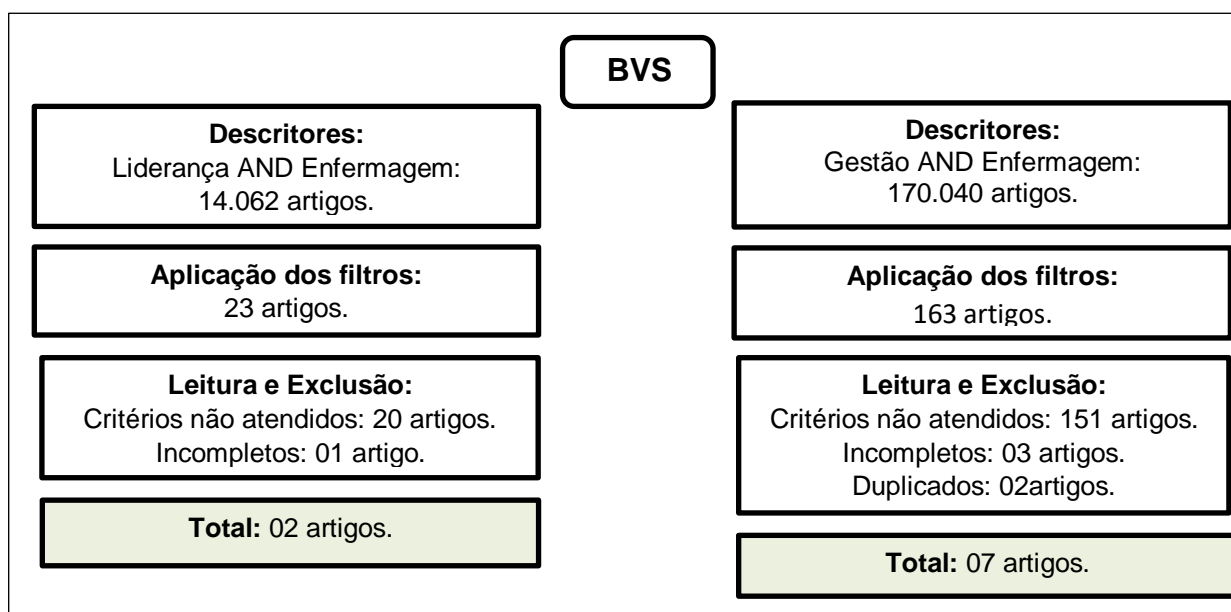
Fonte: Autora do estudo, (2025).

Fluxograma 2. Seleção dos artigos a partir dos descritores e dos filtros aplicados.





Fonte: Autora do estudo, (2025).



Fonte: Autora do estudo, (2025).

Nesta fase, os artigos incluídos, extraídos e selecionados após leitura detalhada foram organizados e categorizados, permitindo o planejamento das etapas subsequentes do estudo.

3. RESULTADOS

Para a descrição dos resultados, após a leitura prévia, os 19 estudos selecionados foram categorizados, dando suporte a elaboração do **quadro 2** com os títulos, autores, revista anos de publicação e metodologia das obras.

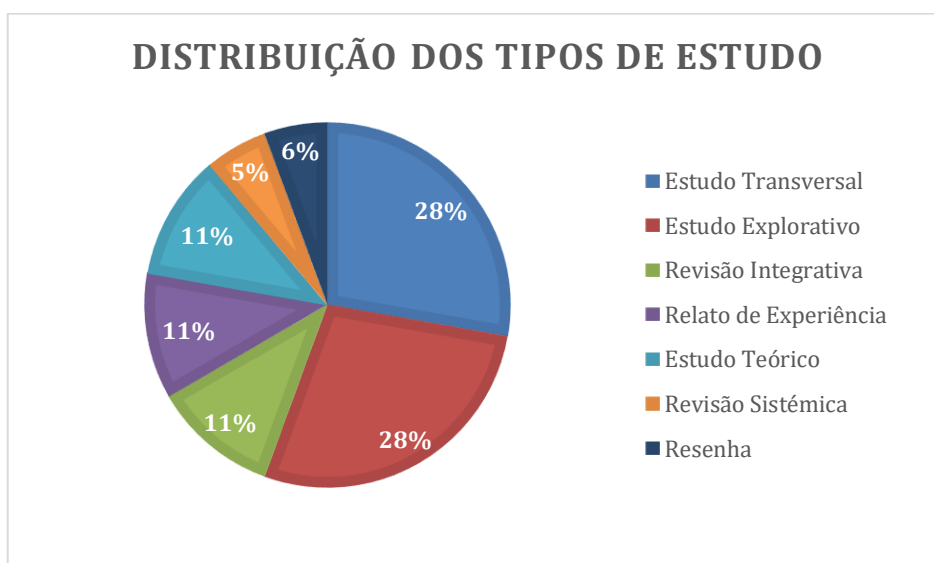
Quadro 2. Artigos selecionados para a realização da pesquisa.

TÍTULOS	AUTORES	REVISTA	ANO	METODOLOGIA
A relação Entre Liderança Autêntica dos Enfermeiros e o Empoderamento Estrutural.	Valle <i>et al.</i>	Revista da Escola de Enfermagem da USP.	2021.	Revisão Sistemática de Literatura.
Auto Avaliação e Avaliação nos Estilos de Liderança dos Gestores de Enfermagem.	Castillo <i>et al.</i>	Revista Latino-Americana de Enfermagem.	2021.	Estudo Observacional, Transversal, Quantitativo e Analítico.
Benefícios e Limitações da Sistematização da Assistência de Enfermagem na Gestão em Saúde.	Sousa <i>et al.</i>	Journal.Nursing. and Health.	2020.	Revisão Integrativa.
Competências Gerenciais na Perspectiva de Enfermeiros do Contexto Hospitalar.	Ferracioli <i>et al.</i>	Enfermagem Foco.	2020.	Estudo Exploratório, Descritivo e de Enfoque Quantitativo.
Comportamento Empoderador do Enfermeiro-Líder na Perspectiva de Técnicos e Auxiliares de Enfermagem.	Graça <i>et al.</i>	Acta Paul Enfermagem.	2024.	Estudo Exploratório, Descritivo, Transversal e Correlacional.
Enfermeiro Gerente de Unidade na Atenção Primária: O Desafio de Ser Polivalente.	Metelski <i>et al.</i>	Enfermagem Foco.	2022.	Pesquisa Multicêntrica, Descritiva, Transversal e Quantitativa.
O conflito organizacional como analisador na gerência em enfermagem.	Spagnol <i>et al.</i>	Editora Rede Única.	2023.	Análise Institucional Qualitativa.
Evidências Sobre Modelos de Gestão em Enfermagem nos Serviços Hospitalares.	Silva <i>et al.</i>	Acta Paul Enfermagem.	2021.	Revisão Integrativa da Literatura.
Formação em Enfermagem, Mídias Sociais e as Competências de Gestão.	Araújo <i>et al.</i>	Revista Nursing.	2022.	Relato de Experiência de Projeto de Extensão.
Gerenciamento de Enfermagem no Ambiente Hospitalar e os Desafios para o Exercício Profissional.	Clementino <i>et al.</i>	Revista Enfermagem UFPI.	2021.	Estudo Exploratório e Descritivo, e Qualitativa.
Gestão em Enfermagem e Saúde.	Oliveira <i>et al.</i>	Enfermagem Foco.	2024.	Resenha
Gestão Baseada em Processos Visando à Melhoria dos Resultados Assistenciais e Financeiros em Saúde.	Brancalion <i>et al.</i>	Revista Enfermagem UFPI.	2022.	Estudo Teórico.
Liderança Coaching do Enfermeiro e sua Relação com o Ambiente e Prática Profissional em Enfermagem.	Galiotti <i>et al.</i>	Texto & Contexto Enfermagem.	2024.	Estudo Transversal Correlacional.
Liderança Coaching na Enfermagem e sua Influência na Satisfação Profissional e Segurança do Paciente.	Moraes <i>et al.</i>	Revista da Escola de Enfermagem da USP.	2021.	Estudo Transversal, Quantitativo, Descritivo e Correlacional.
Liderança Coaching dos Enfermeiros Relacionada com Ambiente da Prática Profissional na Atenção Primária a Saúde.	Mattos <i>et al.</i>	Texto & Contexto Enfermagem.	2022.	Estudo Transversal e Correlacional.
Liderança e Comportamento Empoderador: Compreensões de Enfermeiros-Gerentes na Atenção Primária à Saúde.	Santos <i>et al.</i>	Acta Paul Enfermagem.	2023.	Pesquisa Exploratória de Caráter Qualitativo.
Liderança em Enfermagem e Saúde à Luz do Pensamento da Complexidade.	Backes <i>et al.</i>	Revista da Escola de Enfermagem da USP.	2022.	Estudo Teórico-Reflexivo.
O Papel do Enfermeiro Educador no Desenvolvimento da Liderança.	Abreu <i>et al.</i>	Revista Nursing.	2024.	Relato de Experiência.
Processo Gerencial em Centro Cirúrgico Sob a Ótica de Enfermeiros.	Martins <i>et al.</i>	Acta Paul Enfermagem.	2021.	Estudo Descritivo e Exploratório, de Abordagem Qualitativa.

Fonte: Autora do estudo, (2025).

No que se refere ao tipo de pesquisa, 5 estudos eram do tipo transversal, (28%), 05 estudos eram do tipo estudo explorativo (28%), 02 estudos eram do tipo revisão integrativa (11%), 2 estudos eram do tipo relato de experiência (11%), 02 estudos eram do tipo estudo teórico (11%), 1 estudo era do tipo revisão sistêmica, (5%), 1 estudo era do tipo resenha (6%). Segue no **gráfico 1** a distribuição dos artigos segundo o tipo de pesquisa.

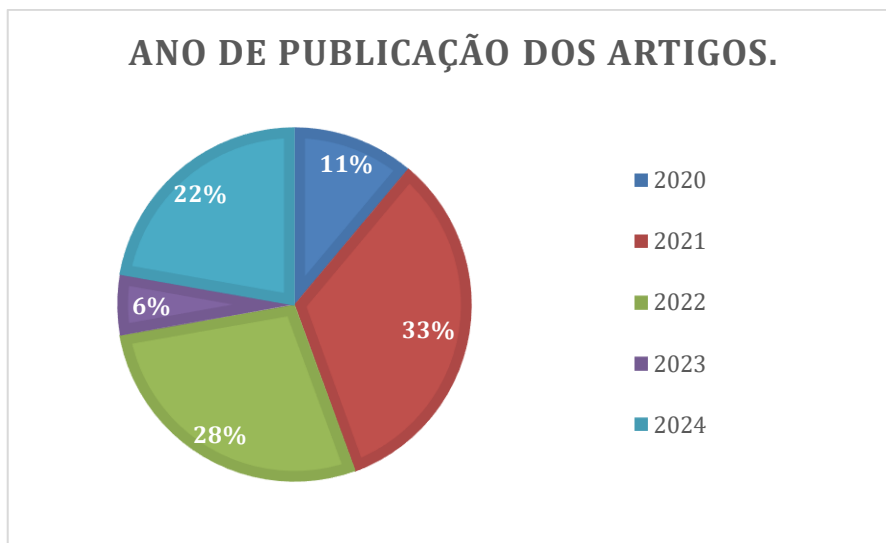
Gráfico 01 Tipos de estudos realizados.



Fonte: Autora do estudo, (2025).

Em relação ao ano de publicação, dos 19 estudos selecionados, 02(11%) foram publicados em 2020, 06(33%) foram publicados em 2021, 05(28%) foram publicados em 2022, 01(6%) foi publicado em 2023, 04(22%) foram publicados em 2024. Segue no **gráfico 2** a distribuição dos estudos quanto ao ano de publicação.

Gráfico 2. Distribuição dos estudos quanto ao ano de publicação.



Fonte: Autora do estudo, (2025).

4. DISCUSSÃO

Para as discussões dos dados, as informações foram divididas em 3 eixos a fim de estruturar o assunto: 1) A liderança de enfermagem em âmbito hospitalar; 2) Os impactos da liderança de enfermagem para a equipe de enfermagem; 3) A importância da comunicação eficaz no gerenciamento de enfermagem.

4.1 A liderança de enfermagem em âmbito hospitalar

No contexto hospitalar, a necessidade de líderes com visão horizontal tem se mostrado cada vez mais relevante. Esse perfil possibilita intervenções rápidas diante das constantes mudanças no estado dos pacientes, promovendo melhores resultados e menor desgaste da equipe. Assim, a atuação do líder permite intervir precocemente na resolução de conflitos, na tomada de decisões e na comunicação, favorecendo um ambiente harmonioso e preparado para oferecer assistência de qualidade (BACKES *et al.*, 2022).

Um exemplo citado por Martins *et al.* (2021) é o centro cirúrgico, ambiente caracterizado por demandas intensas e situações cotidianas que exigem do líder uma gestão eficiente e cautelosa. Nesse setor, os colaboradores lidam diariamente com racionamento de insumos, pressão psicológica e necessidade de atender elevados níveis de satisfação dos usuários. Diante desse cenário, o líder deve investir no desenvolvimento da equipe, valorizar os esforços individuais e coletivos e promover

educação continuada, de modo a fortalecer a comunicação e o relacionamento interpessoal. A visão do líder precisa ser institucional, mas também orgânica, considerando simultaneamente o bem-estar dos usuários e dos colaboradores.

O trabalho hospitalar passa por constantes transformações, com novas formas de conduzir a assistência e a incorporação de tecnologias que exigem atualização contínua dos profissionais e líderes. Diante desse cenário de mudanças, o líder de enfermagem precisa reinventar-se constantemente para promover o melhor cuidado. Mesmo reconhecendo a possibilidade de erros, é papel essencial desse líder monitorar a assistência, projetar melhores resultados e incentivar o aprendizado permanente de toda a equipe (CLEMENTINO *et al.*, 2021).

Atualmente, há muitos modelos de gestão. Entretanto, observa-se, especialmente nos serviços hospitalares, uma busca por modelos adaptativos. Com o mercado da saúde em constante expansão, destaca-se como diferencial a atuação de líderes capazes de articular experiências satisfatórias para o paciente e de utilizar os recursos financeiros de forma estratégica. Além disso, é fundamental estimular o aprimoramento contínuo das habilidades da equipe e direcioná-la para as missões e valores da instituição, com foco na inovação e na proatividade (SILVA *et al.*, 2021).

Nesse sentido, para viabilizar o acesso à saúde e a qualidade da assistência prestada, é necessário planejar e gerenciar os recursos financeiros de maneira eficiente. Considerando o ambiente hospitalar de forma holística, nota-se uma alta rotatividade de gastos, e a previsibilidade desses custos torna-se um diferencial na gestão, pois contribui para que a experiência do paciente, do início ao fim do tratamento, seja satisfatória e resolutive (BRANCALION *et al.*, 2022).

Os líderes que atuam em área hospitalar, são polivalentes, na maioria das vezes precisam lidar com altos níveis de cobrança e uma forma eficaz de conseguir realizar uma boa gestão é o planejamento das ações a serem desenvolvidas e executadas, através de uma comunicação clara com sua equipe (FERRACIOLI *et al.*, 2020).

Diante dos achados apresentados, é possível destacar que a liderança em enfermagem exerce papel central no fortalecimento de uma cultura organizacional pautada em boas práticas e condutas éticas, refletindo diretamente na qualidade da assistência prestada. Ao promover o preparo adequado da equipe, a liderança contribui para a resolutividade dos atendimentos e para a excelência do cuidado em saúde, especialmente em ambientes hospitalares que exigem constante adaptação

frente às diferentes situações clínicas. Assim, evidencia-se que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que a análise demonstrou que o líder de enfermagem atua como agente facilitador de processos, estimulando o desenvolvimento profissional, a segurança do paciente e a efetividade das ações em saúde.

4.2 Os impactos da liderança de enfermagem para a equipe de enfermagem

A liderança transformacional em enfermagem vem sendo discutida e implementada em todo o âmbito da saúde, pois o líder que adapta esse estilo de liderança traça objetivos e metas em conjunto com sua equipe, mantendo um elo participativo entre líder/liderados, estimula cada vez mais o comprometimento da equipe, o foco e também transforma a rotina de trabalho em uma troca mútua de saberes e responsabilidades, permitindo com isso a criação de vínculos e um ambiente equilibrado e motivado a atingir um objetivo único (SANTOS *et al*, 2023).

Segundo o mesmo autor supra citado a liderança transformacional em enfermagem possui quatro dimensões (**quadro 3**).

Quadro 3. As quatro dimensões da liderança transformacional em enfermagem.

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Influência Idealizada	O líder serve como um modelo de ética e integridade, construindo confiança com a equipe.
Motivação Inspiradora	O líder cria uma visão compartilhada e inspira entusiasmo e motivação para alcançá-la.
Estimulação Intelectual	O líder incentiva a criatividade, a inovação e o pensamento crítico, desafiando o <i>status quo</i> .
Consideração Individualizada	O líder se preocupa com o indivíduo, valorizando cada membro da equipe e atuando como mentor.

Fonte: Santos *et al*, (2023) adaptado por autora do estudo, (2025).

O líder de enfermagem atua como norteador das tomadas de decisão e influencia toda a equipe por meio de sua forma de gestão, pois os liderados têm como referência o profissional que conduz a equipe. Aqueles que possuem um líder que inclui os colaboradores nas decisões tendem a obter melhores resultados nas ações propostas, uma vez que a inclusão e a validação de opiniões favorecem a criação de um ambiente respeitoso e harmonioso, no qual todos podem trabalhar de forma efetiva (MATTOS *et al.*, 2022).

A forma como o enfermeiro(a) conduz a liderança de sua equipe precisa ser cuidadosamente planejada, pois gera impactos significativos na gestão, nas metas institucionais, na experiência dos usuários e, principalmente, nos colaboradores. Cabe ao líder aprimorar o ambiente e as condições de trabalho da equipe de enfermagem,

garantindo que a rotina diária seja organizada e que a assistência aos pacientes seja prestada com qualidade, mesmo diante das limitações institucionais (VALLE *et al.*, 2021).

O planejamento em saúde deve ser elaborado em conjunto com a equipe e o líder atua de forma direta nesse processo, pois, implementa no processo de trabalho atribuições de forma direcionada e capacita a equipe, pensando cada vez mais no bem estar dos pacientes e promovendo desse modo um atendimento com foco na reabilitação e promoção da saúde como um todo e não focando apenas na doença, dessa forma teremos uma equipe preparada e pronta a intervir no processo saúde/doença dos pacientes (METELSKI *et al.*, 2022).

Pensando nisso ao capacitar a equipe e realizar o desenvolvimento profissional estamos contribuindo significativamente para uma equipe mais engajada e comprometida com a excelência dos serviços e atribuições designadas, pois uma vez que os colaboradores têm ciência da sua importância e quão impactante é seu serviço para a instituição e para os usuários, conseqüentemente teremos maiores resultados de satisfação tanto da equipe quanto dos usuários (GALIOTTI *et al.*, 2024).

Uma excelente estratégia que os líderes podem usar para valorizar cada vez mais sua equipe de enfermagem é a implementação da SAE, pois esse instrumento de trabalho potencializa cada vez mais o serviço em busca de excelência e contribui para uma boa adesão da equipe às intervenções propostas (SOUSA *et al.*, 2020).

Através dessa perspectiva é notório o quanto o ambiente influencia em todos os processos assistenciais, interpessoais e burocráticos, com isso, a liderança deve ser direcionada e pensada em um bem estar comum, aonde todos os dias tenhamos uma busca de melhorias profissionais e pessoais (GRAÇA *et al.*, 2024).

Graça *et al.* (2024) em seu estudo descrevem os principais benefícios da liderança transformacional em enfermagem (**quadro 4**).

Quadro 4. Benefícios da liderança transformacional em enfermagem.

BENEFÍCIOS	CARACTERÍSTICAS
Melhora no atendimento ao paciente	Cria um ambiente mais positivo, o que se reflete diretamente na qualidade do cuidado.

Maior satisfação da equipe	Enfermeiros que se sentem valorizados e apoiados tendem a ser mais satisfeitos com seu trabalho.
Aumento na retenção de enfermeiros	A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional contribuem significativamente para que os enfermeiros permaneçam na instituição.
Promoção de um ambiente colaborativo	Incentiva a colaboração e o sentimento de pertencimento à equipe.

Fonte: Graça *et al.*, (2024) adaptado por autora do estudo, (2025).

Os resultados evidenciam que a liderança em enfermagem é fundamental para o desempenho eficaz das equipes, pois organiza as rotinas, qualifica a assistência e contribui para a satisfação dos usuários. Dessa forma, este tópico confirma que uma liderança eficiente exerce impacto positivo na qualidade dos serviços, na segurança do cuidado e no engajamento da equipe, evidenciando que o objetivo específico proposto foi plenamente alcançado.

4.3 A importância da comunicação eficaz no gerenciamento de enfermagem

A comunicação eficaz se mostra imprescindível no processo de trabalho de enfermagem, pois, ao estabelecer um diálogo claro com a equipe, é possível garantir maior precisão na segurança do paciente. Em meio a uma rotina na qual o profissional de enfermagem precisa atuar de forma multifacetada, a comunicação eficiente torna-se indispensável, pois contribui para a redução da incidência de erros, favorece um ambiente de trabalho mais harmonioso e proporciona maior resolutividade nas ações assistenciais (MORAES *et al.*, 2021).

O líder precisa desenvolver habilidades para se comunicar de forma eficaz com sua equipe, pois essa comunicação promove maior engajamento dos colaboradores, fortalece vínculos e estimula a autoconfiança e o autoconhecimento. Dessa forma, por meio dessa troca mútua, o líder consegue dar e receber feedbacks, ajustando e implementando melhorias nos processos a serem projetados (CASTILLO *et al.*, 2021).

Além disso, a comunicação assertiva atua como uma mediadora de bons resultados, é necessário trabalhar com a equipe o seu bem estar como um todo, propiciando um ambiente de trabalho com aprendizado contínuo e visando o bem estar emocional dos colaboradores (ABREU *et al.*, 2024).

Atualmente, existem diversas ferramentas desenvolvidas que podem ser utilizadas como meios de comunicação, sendo um exemplo as mídias sociais, que funcionam como precursores de conhecimento. Por meio delas, é possível disseminar informações técnico-científicas para um público mais amplo e aplicar educação

continuada, contribuindo, assim, para a propagação de informações e atualizações sobre avanços na área da saúde de forma ética e respeitosa (ARAÚJO *et al.*, 2022).

A comunicação eficaz no gerenciamento de enfermagem é crucial para garantir a segurança do paciente, melhorar a qualidade do cuidado, otimizar a gestão de recursos e promover um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. Ela envolve a troca clara e precisa de informações entre a equipe, pacientes e famílias, além de criar uma relação de confiança e reduzir erros e conflitos (ABREU *et al.*, 2024; ARAÚJO *et al.*, 2022).

Segue no **quadro 5**, segundo os mesmos autores citados no parágrafo anterior, o que a comunicação eficaz no gerenciamento de enfermagem traz de contribuição para o serviço.

Quadro 5. Comunicação eficaz no gerenciamento de enfermagem e sua contribuição.

ÁREAS DA ENFERMAGEM	BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO EFICAZ
Segurança e qualidade do cuidado	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz erros de medicação e outros riscos ao garantir que as informações sejam transmitidas de forma correta e no momento certo. • Promove a continuidade do cuidado, pois a comunicação clara entre os profissionais de diferentes turnos e equipes assegura que o tratamento do paciente não seja interrompido. • Melhora a qualidade geral da assistência prestada, desde os cuidados técnicos até o apoio emocional ao paciente e sua família.
Gestão e liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que o enfermeiro gestor desempenhe suas ações com mais sucesso, interagindo com a equipe, pacientes e outras áreas da saúde. • Facilita a gestão de recursos humanos, como a organização de horários e a administração de folgas, garantindo que a equipe esteja adequada para atender às demandas. • Contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais leve e colaborativo, minimizando conflitos.
Relação com o paciente	<ul style="list-style-type: none"> • Constrói uma relação de confiança e empatia, pois vai além do fornecimento de instruções médicas e inclui a compreensão das preocupações do paciente. • Fornece apoio emocional ao paciente e seus familiares, criando um espaço seguro para o diálogo e ajudando na resiliência e no bem-estar emocional. • Permite uma abordagem mais humanizada, considerando o indivíduo em sua integralidade e contexto de vida.

Fonte: Abreu *et al.*, (2024); Araújo *et al.*, (2022) adaptado por autora do estudo, (2025).

Assim, observamos que conforme apontam diversos autores, a comunicação configura-se como um elemento fundamental para fortalecer os vínculos estabelecidos pela liderança em enfermagem tratando-se de um recurso indispensável, pois atua como mediador entre gestores e equipe, promovendo a

organização do trabalho, a clareza das orientações e a cooperação entre os profissionais. Dessa forma, fica evidente que a comunicação eficaz potencializa o exercício da liderança e contribui diretamente para o desenvolvimento da equipe, confirmando que o objetivo específico deste estudo foi plenamente atingido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos estudos incluídos nesta revisão integrativa, observou-se que a liderança em enfermagem exerce papel central no contexto hospitalar, impactando diretamente na organização do trabalho, na qualificação da assistência e na satisfação dos usuários.

O estudo evidenciou que líderes com visão horizontal e estilos adaptativos são capazes de promover um ambiente de trabalho harmonioso, estimular o engajamento da equipe e fortalecer a comunicação interpessoal, favorecendo tomadas de decisão mais eficazes e intervenções rápidas frente às demandas clínicas.

Os resultados demonstram que a liderança transformacional quando aplicada de forma estratégica, contribui para o desenvolvimento profissional da equipe, à autonomia dos colaboradores e a melhoria contínua dos processos assistenciais. Além disso, a comunicação eficaz surge como um elemento indispensável para o gerenciamento em enfermagem, atuando como mediadora entre gestores e equipe, garantindo clareza nas orientações, cooperação entre os profissionais e redução de erros, o que reflete positivamente na segurança do paciente e na qualidade do cuidado.

Verificou-se ainda que o planejamento e a gestão eficiente de recursos, aliados ao investimento em educação continuada e à valorização da equipe, são estratégias fundamentais para a excelência dos serviços de enfermagem. Dessa forma, os objetivos do estudo foram plenamente alcançados, ao demonstrar a importância da liderança para o desempenho das equipes e a relevância da comunicação eficaz no gerenciamento de enfermagem.

Em síntese, a liderança em enfermagem não se limita à gestão de tarefas, mas configura-se como um instrumento estratégico capaz de articular competências, promover desenvolvimento contínuo e consolidar uma cultura organizacional pautada em boas práticas e condutas éticas. Estes achados reforçam a necessidade de

formação e capacitação constantes dos líderes de enfermagem, garantindo que a assistência prestada seja cada vez mais segura, humanizada e resolutive.

REFERÊNCIAS

ABREU EA de, SILVA EA da, DOMANOSKI PA. O papel do enfermeiro educador no desenvolvimento da liderança. *Revista Nursing*, 2024; 27 (307) Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.36489/nursing.2024v27i307p10081-10085> Acesso em: 24 de maio de 2025.

ARAÚJO JDS, SILVA BS, LIMA NCDS, SANTOS DDN dos, FARIAS ISDC, CASTRO NJC de. Formação em enfermagem, mídias sociais e as competências de gestão. *Revista Nursing*, 2022; 25(290):8091-8096 Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.36489/nursing.2022v25i290p8091-8102> Acesso em: 24 de maio de 2025.

BACKES DS, GOMES RCC, RUPOLO I, BUSCHER A, SILVA MJP, FERREIRA CLL. Leadership in Nursing and Health Care in the Light of Complexity Thinking. *Rev Esc Enferm USP*. 2022;56:e20210553. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2021-0553en> Acesso em: 14 de abril de 2025.

BRANCALION FNM, LIMA AFC. Process-based Management aimed at improving health care and financial results. *Rev Esc Enferm USP*. 2022;56:e20210333. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2021-0333> Acesso em: 30 de março de 2025.

CASTILLO ALR, PADILLA MER, HERNANDEZ DG. Self-evaluation and evaluation of nursing leaders' Leadership Styles. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2021;29:e3393. ;Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3435.3393> Acesso em: 24 de maio de 2025.

CLEMENTINO FS, PESSOA JUNIOR JM, FARIAS ADA, PAZ LFA, MIRANDA FAN, MEDEIROS SM. Gerenciamento de enfermagem no ambiente hospitalar e os desafios para o exercício profissional. *Rev Enferm UFPI* [internet]. 2021; 10: e807. Disponível em: Doi: <https://doi.org/10.26694/reufpi.v10i1.807> Acesso em: 21 de abril de 2025.

FERRACIOLI GV, OLIVEIRA RR de, SOUZA VS de, TESTON EF, VARELA PLR, COSTA MAR, Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. *Enferm. Foco* 2020; 11 (1): 15-20 Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2020.v11.n1.2254> Acesso em: 28 de abril de 2025.

GALIOTTI VDN, MOURA AA, CUNHA ICKO, GASPARINO RC, BALSANELLI AP. Liderança coaching do enfermeiro e sua relação com o ambiente de prática profissional em enfermagem. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2024 [acesso;33: e20240017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2024-0017pt> Acesso em: 12 de maio de 2025.

GRAÇA EP, OLIVEIRA PB, SPIRI WC. Comportamento empoderador do enfermeiro-líder na perspectiva de técnicos e auxiliares de enfermagem. *Acta Paul Enferm.* 2024;37:eAPE01121. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2024AO000121> Acesso em: 19 de maio de 2025.

MARTINS KN, BUENO AA, MAZONI SR, MACHADO VB, EVANGELISTA RA, BOLINA AF. Processo gerencial em centro cirúrgico sob a ótica de enfermeiros. *Acta Paul Enferm.* 2021;34:eAPE00753. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2021AO00753> Acesso em: 14 de abril de 2025.

MATTOS JCOM, GASPARINO RC, CARDOSO MLAP, BERNARDES A, CUNHA ICKO, BALSANELLI AP. Liderança coaching dos enfermeiros relacionada com ambiente da prática profissional na atenção primária à saúde. *Texto Contexto Enferm [Internet]*. 2022; 31: e20210332. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2021-0332pt> Acesso em: 01 de maio de 2025.

MAZIEIRO VG, BERNARDES A, Righetti EAV, Spiri WC, Gabriel CS. Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review. *Rev Bras Enferm.* 2020;73(6):e20190118. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118> Acesso em: 07 de abril de 2025.

METELSKI FK, SILVA CB, VENDRUSCOLO C, TRINADDE LL, GEREMIA DS. Enfermeiro gerente de unidade na atenção primária: o desafio de ser polivalente. *Enferm Foco.* 2022;13:e-202235. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2022.v13.e-202235>. Acesso em: 01 de maio de 2025.

MORAES MCS, DUTRA GO, FERREIRA TDM, DIAS FCP, BALSANELLI AP, GASPARINO RC. Nursing coaching leadership and its influence on job satisfaction and patient safety. *Rev Esc Enferm USP.* 2021;55:e03779. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020042103779> Acesso em: 19 de maio de 2025.

OLIVEIRA, C. de ., SANTOS, L. C. dos ., ANDRADE, J. de ., DOMINGOS, T. da S., & SPIRI, W. C.. (2020). Leadership in the perspective of Family Health Strategy nurses. *Revista Gaúcha De Enfermagem*, 41, e20190106. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190106> Acesso em: 31 de março de 2025.

RIBEIRO, M., SANTOS, S. L. dos ., & MEIRA, T. G. B. M.. (2006). Refletindo sobre liderança em Enfermagem. *Escola Anna Nery*, 10(1), 109–115. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-81452006000100014> Acesso em: 31 de março de 2025.

SANTOS LC, SILVA FM, DOMINGOS TS, ANDRADE J, SPIRI WC. Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde. *Acta Paul Enferm.* 2023;36:eAPE00051. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2023AO00051> Acesso em: 28 de abril de 2025.

SILVA GT, GOIS RM, ALMEIDA DB, SANTOS TB, CANTARINO MS, QUEIROS PJ. Evidências sobre modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares: revisão integrativa. *Acta Paul Enferm.* 2021;34:eAPE002095. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2021AR02095> Acesso em: 28 de abril de 2025.

SOUZA BVN, LIMA CFM, FELIX NDC, SOUZA FO. Benefícios e limitações da sistematização da assistência de enfermagem na gestão em saúde. *J. nurs. health.* 2020;10(2): e 20102001. Disponível em:

doi: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1099702> Acesso em: 12 de maio de 2025.

SPAGNOL CA, L'ABBATE S, DOBIES DV. O conflito organizacional como analisador na gerência em enfermagem. Editora rede unida. 1. ed. -Porto Alegre, RS: Editora Rede Unida, 2023. 126 a 146 Disponível em: DOI: 10.18310/9786554620383 Acesso em: 30 de março de 2025.

STRAPASSOM MR, MEDEIROS CRG. Liderança transformacional na enfermagem. Rev Bras Enferm [Internet]. 2009Mar;62(2):228–33. Available from: Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672009000200009> Acesso em: 31 de março de 2025.

VALLE RBLR, BALSANELLI AP, TAMINATO M, SACONATO H, GASPARINO R. The relationship between the authentic leadership of nurses and structural empowerment: a systematic review. Rev Esc Enferm USP. 2021;55:e03667. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2019029003667> Acesso em: 01 de maio de 2025.