

## O PAPEL DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA ENFERMAGEM THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN NURSING

Maria Rita Batista Abrantes<sup>1</sup>

Ana Paula Abrantes<sup>2</sup>

Maria Karla Batista da Silva<sup>3</sup>

Ewerton Douglas Soares de Albuquerque<sup>4</sup>

Anne Caroline de Souza<sup>5</sup>

Renata Lívia Silva Fônseca Moreira de Medeiros<sup>6</sup>

**RESUMO:** **Introdução:** A habilidade de liderança é fundamental para enfermeiros em um contexto de mercado de trabalho extremamente competitivo, pois afeta diretamente na criação de um bom ambiente de trabalho e na motivação da equipe. As instituições de saúde estão se movendo de uma estrutura hierárquica para um modelo dinâmico e colaborativo, exigindo habilidades interpessoais e espírito empreendedor para melhorar a qualidade do atendimento. A liderança transformacional, que se destaca desde a década de 1980, foca na inspiração e motivação da equipe, promovendo inovação e um propósito comum. O texto ressalta a importância desse estilo de liderança na enfermagem, abordando seu impacto nas práticas de gestão e os desafios e oportunidades que traz para a inovação organizacional.

**Metodologia:** O presente estudo, de natureza aplicada, exploratória e descritiva, consistiu em uma revisão integrativa da literatura com o objetivo de investigar o papel da liderança transformacional na enfermagem. A metodologia seguiu os seis passos propostos por Gonçalves (2019), desde a definição do tema até a apresentação dos resultados. As fontes utilizadas incluíram a BVS, LILACS e SciELO, utilizando descritores verificados no DeCS. Foram incluídos artigos completos, publicados nos últimos cinco anos, nos idiomas português, inglês e espanhol, que abordassem a temática proposta. A análise dos estudos selecionados permitiu a construção de uma síntese descritiva, contribuindo para uma compreensão crítica sobre o impacto da liderança transformacional na prática da enfermagem.

**Resultados e discussão:** O estudo aborda os desafios e potencialidades da liderança transformacional na enfermagem. Destaca-se que a ausência de suporte institucional e a visão da liderança como habilidade inata comprometem a qualidade da assistência e a satisfação dos profissionais. A liderança transformacional, por sua vez, promove motivação, coesão da equipe e um ambiente de trabalho mais colaborativo, baseado em ética, empatia e diálogo. Apesar de entraves como inexperiência, resistências internas e críticas quanto ao uso de estratégias emocionais, esse modelo se mostra eficaz na gestão do cuidado, ao incentivar relações interpessoais saudáveis e práticas participativas. Assim, enfermeiros líderes transformacionais valorizam as competências individuais, promovendo uma assistência mais eficiente e humanizada. **Conclusão:** A liderança transformacional na enfermagem é fundamental para melhorar a qualidade da assistência, fortalecer a equipe e promover um ambiente colaborativo. Seu desenvolvimento exige apoio institucional e valorização das competências interpessoais e éticas dos enfermeiros, contribuindo para uma prática mais humanizada e eficaz.

6988

**Palavras-chave:** Liderança. Enfermagem. Qualidade do Atendimento.

<sup>1</sup>Estudante de enfermagem pelo Centro Universitário Santa Maria.

<sup>2</sup>Estudante de enfermagem pelo Centro Universitário Santa Maria.

<sup>3</sup>Estudante de enfermagem pelo Centro Universitário Santa Maria.

<sup>4</sup>Enfermeiro formado pelo Centro Universitário Santa Maria, Cajazeiras, PB. Docente do Centro Universitário Santa Maria, Cajazeiras, PB.

<sup>5</sup>Enfermeira formada pelo Centro Universitário Santa Maria, Cajazeiras, PB. Docente do Centro Universitário Santa Maria, Cajazeiras, PB.

<sup>6</sup>Enfermeira Doutora, pela Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, FCMSCSP. Docente do Centro Universitário Santa Maria, Cajazeiras, PB.

**ABSTRACT:** **Introduction:** Leadership skills are essential for nurses in an increasingly competitive job market, as they directly influence the creation of a positive work environment and team motivation. Health institutions are shifting from hierarchical structures to more dynamic and collaborative models, demanding interpersonal skills and an entrepreneurial spirit to enhance the quality of care. Transformational leadership, which has stood out since the 1980s, focuses on inspiring and motivating the team, promoting innovation and a shared purpose. This text highlights the importance of this leadership style in nursing, addressing its impact on management practices as well as the challenges and opportunities it brings to organizational innovation. **Methodology:** This applied, exploratory, and descriptive study consisted of an integrative literature review aimed at investigating the role of transformational leadership in nursing. The methodology followed the six steps proposed by Gonçalves (2019), from defining the topic to presenting the results. Sources used included BVS, LILACS, and SciELO, with descriptors verified in DeCS. Included studies were full-text articles published in the last five years, in Portuguese, English, or Spanish, that addressed the proposed theme. The analysis of the selected studies enabled the construction of a descriptive synthesis, contributing to a critical understanding of the impact of transformational leadership on nursing practice. **Results and Discussion:** The study discusses the challenges and potential of transformational leadership in nursing. It emphasizes that the lack of institutional support and the perception of leadership as an innate skill compromise care quality and professional satisfaction. Transformational leadership, on the other hand, promotes motivation, team cohesion, and a more collaborative work environment grounded in ethics, empathy, and dialogue. Despite obstacles such as inexperience, internal resistance, and criticism regarding emotional influence strategies, this model proves effective in care management by fostering healthy interpersonal relationships and participatory practices. Thus, transformational nurse leaders value individual competencies, leading to more efficient and humanized care. **Conclusion:** Transformational leadership in nursing is essential for improving care quality, strengthening the team, and promoting a collaborative environment. Its development requires institutional support and the appreciation of nurses' interpersonal and ethical skills, contributing to a more humanized and effective practice.

6989

**Keywords:** Leadership. Nursing. Quality of Care.

## I INTRODUÇÃO

Em um contexto de intensa globalização e mercado competitivo, a habilidade de liderança se torna fundamental na atuação profissional dos enfermeiros. Essa competência é crucial para o êxito de suas funções, pois contribui para a formação de ambientes tanto favoráveis quanto desfavoráveis, dependendo do estilo de liderança escolhido. Ela serve como fonte de inspiração e motivação para a equipe na implementação de inovações e na realização de mudanças, além de possibilitar a identificação antecipada de problemas e a adoção de ações corretivas que promovam a satisfação dos membros da equipe. (Moura et al., 2020).

Diante disto, as instituições de saúde têm demandado cada vez mais que os profissionais de enfermagem adotem condutas de liderança. Essa que vem passando por mudanças, evoluindo de uma estrutura hierárquica e convencional para um modelo de trabalho mais colaborativo e dinâmico. Essas transformações requerem que os profissionais demonstrem espírito empreendedor e habilidades interpessoais para gerenciar o cuidado e exercer suas

funções de liderança, com o objetivo de aprimorar a qualidade do atendimento e promover avanços nas instituições. (Moura et al., 2019)

O tema da liderança é objeto de estudo desde o século XIX e ganhou destaque na década de 1980, quando emergiu a nova perspectiva de liderança. Essa abordagem se caracteriza pelo foco na gestão simbólica, que abrange a Liderança Transformacional. (Azevedo et al, 2002).

Com essa nova perspectiva, as instituições de saúde são incentivadas a se apoiar na Liderança Transformacional, reconhecida como o modelo de mudança da era pós-moderna. Esse estilo de liderança é caracterizado por priorizar a inspiração e motivação dos membros da equipe, promovendo a elaboração de visões coletivas, a fomenta da inovação e o aprimoramento das habilidades individuais. Esses líderes possuem a habilidade de desenvolver um ambiente profissional propício, que estimula a criatividade e o avanço pessoal de seus colaboradores, além de cultivar um sentimento de identidade e propósito comum entre eles. (Neto DL, 2000; Maxwell 2020).

Assim, tem-se como objetivo principal elucidar a relevância da liderança transformacional na área da enfermagem, analisando como essa capacidade influencia as práticas de gestão realizadas pelos enfermeiros. Além disso, o texto também se dedica a explorar aspectos relacionados à gestão de pessoas, liderança no contexto da enfermagem, estratégias de implementação, desafios e oportunidades que essa abordagem proporciona para a inovação e a mudança organizacional.

Este estudo se justifica pela essencialidade do tema da liderança transformacional no contexto da enfermagem, em contraposição à escassez de material bibliográfico disponível sobre o assunto. Análises como esta são essenciais, pois oferecem recursos que possibilitam a aplicação desses conceitos no desenvolvimento prático profissional.

6990

## METODOLOGIA

Este estudo consistiu em uma revisão integrativa da literatura e incluiu uma pesquisa aplicada com características exploratórias e descritivas. O objetivo foi evidenciar mudanças nos conceitos, possibilitando um questionamento abrangente que visasse incentivar a formação de reflexões críticas e encontrar respostas para a questão norteadora: “Qual o papel da liderança transformacional na enfermagem?”.

A revisão foi organizada conforme os seis passos delineados por Gonçalves (2019): (1) identificação do tema e elaboração da hipótese ou pergunta de pesquisa para a revisão; (2)

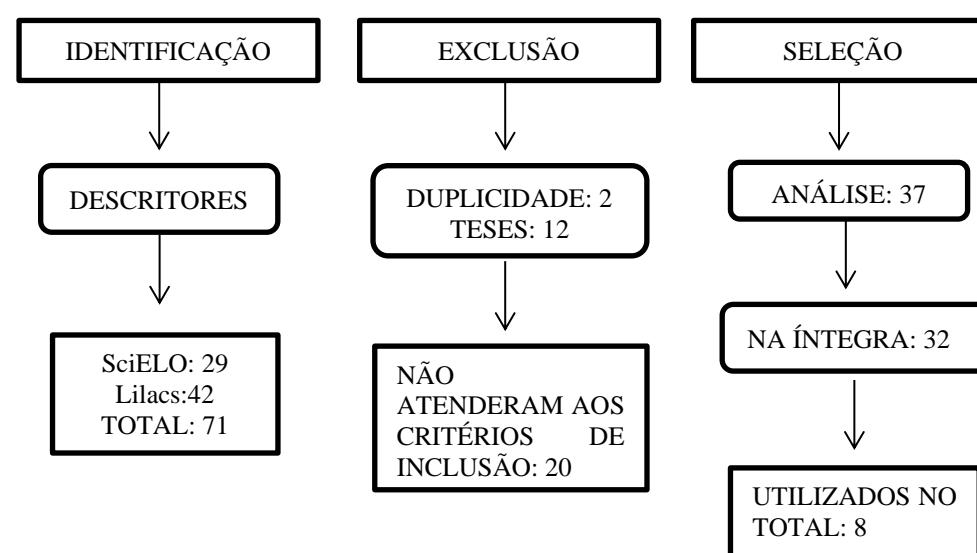
definição dos critérios de inclusão e exclusão para a escolha dos estudos; (3) especificação das informações a serem extraídas e classificação dos estudos; (4) análise dos estudos selecionados; (5) interpretação dos resultados; e (6) apresentação da revisão e panorama geral do conhecimento (Gonçalves, 2019).

As fontes de pesquisa incluíram a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e as bases indexadas Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Scientific Electronic Library on Line (SciELO). Na busca pelos artigos, foi empregado o operador booleano “AND”, juntamente com os descritores: enfermagem, liderança, qualidade assistencial e equipe de enfermagem, os quais foram verificados no DeCS (Descritores em Ciências da Saúde).

Os critérios de inclusão adotados consideraram artigos integralmente acessíveis online, preferencialmente publicados nos últimos cinco anos, nos idiomas português, inglês e espanhol, e que abordassem a temática em questão. Estudos que não atenderam a esses critérios não foram considerados, assim como aqueles limitados a resumos, monografias, dissertações e teses. Dessa forma, a realização do trabalho se deu com base nos artigos escolhidos, o que possibilitou a criação de uma síntese dos dados coletados, organizando-os de maneira clara e descriptiva.

**Figura 1-** Fluxograma metodológico da pesquisa sobre a invisibilidade do homem nas ofertas de saúde.

6991



Autores 2025.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a realização da busca, da leitura exploratória e da aplicação dos critérios de inclusão previamente definidos, este trabalho foi composto por 8 artigos científicos que abordam a temática em questão, atendendo aos critérios estabelecidos.

**Quadro 1-** Resultados da revisão sobre o papel liderança transformacional na enfermagem

CÓDIGO	AUTOR/ANO	TÍTULO	OBJETIVO	PAÍS
A <sub>1</sub>	Oliveira, Arlinda et al., 2021.	O Impacto da Liderança Transformacional do Enfermeiro Gestor na Satisfação dos Enfermeiros	Analizar o impacto da liderança transformacional do enfermeiro gestor na satisfação dos enfermeiros	Brasil
A <sub>2</sub>	Soardo; Fanton; Goulart Júnior, 2020.	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: uma revisão bibliográfica narrativa	Analizar a liderança transformacional e Transacional.	Brasil
A <sub>3</sub>	Pereira et al., 2020.	Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência	Compreender o significado de liderança transformacional e desenvolver uma intervenção educativa sobre liderança.	Brasil
A <sub>4</sub>	Lopes; Rocha; Silva, 2022.	Cultura de inovação: a liderança transformacional como propulsora à cultura inovativa	Realizar uma discussão teórica acerca da cultura de inovação, destacando o papel do líder transformacional no fomento e sustentação de uma cultura inovativa para as organizações.	Brasil
A <sub>5</sub>	Homen; Oliveira, 2023.	Impacto da liderança em enfermagem nos comportamentos de suporte e resiliência grupal em tempos de pandemia covid-19	Avaliar em que medida os comportamentos da liderança têm impacto na equipa, nomeadamente nos comportamentos de suporte e resiliência grupal.	Brasil
A <sub>6</sub>	Ferreira et al., 2020.	Liderança transformacional na prática de enfermeiros: desafios e estratégias	Compreender os desafios e quais as estratégias adotadas por	Brasil

			enfermeiros para o exercício da Liderança Transformacional em um hospital universitário.	
A7	Carvalho et al., 2024.	Liderança eficaz: imperativo para o sucesso das organizações de saúde	Identificar o papel da liderança eficaz: imperativo para o sucesso das organizações de saúde	Brasil
A8	Paiva, 2023.	Liderança transformacional e bem-estar no trabalho: um estudo de revisão sistemática	Examinar a relação da influência da liderança transformacional sobre o bem-estar do trabalhador, analisando estudos empíricos sobre o tema entre 2013 e 2018.	Brasil

Autores, 2025.

Nesse contexto, o desenvolvimento da liderança na enfermagem enfrenta obstáculos que, muitas vezes, comprometem a qualidade da assistência prestada aos usuários e reduzem a satisfação dos profissionais em seu ambiente de trabalho. Tais desafios são agravados quando as instituições deixam de oferecer suporte adequado para o crescimento dessa competência, tratando-a como uma habilidade nata do profissional, que deve atender às expectativas superiores sem respaldo institucional, apenas pela necessidade de manter seu emprego (Oliveira, Arlinda et al., 2021).

6993

Dessa forma, para que enfermeiros possam se tornar líderes eficazes, é essencial que as instituições de saúde incentivem práticas de liderança e estimulem o aprimoramento de competências comportamentais, organizacionais e relacionais. Nesse sentido, a liderança transformacional se apresenta como um estilo capaz de motivar a equipe, promovendo mudanças positivas e aumentando o compromisso dos colaboradores com os objetivos coletivos (Soardo; Fanton; Goulart Júnior, 2020).

Quando implantada nas instituições, a liderança transformacional fortalece os vínculos dentro da equipe, permitindo que metas comuns sejam alcançadas com mais coesão. Isso ocorre porque líderes transformacionais se destacam por sua visão estratégica e por inspirarem seus colegas, criando um ambiente de trabalho mais dinâmico e engajado, mesmo em cenários desafiadores (Pereira et al., 2020).

Além disso, esse modelo de liderança vai além da busca por resultados individuais,

mobilizando os profissionais para atuarem em prol do bem coletivo. Consequentemente, fomenta-se uma cultura organizacional voltada à inovação, segurança e decisões compartilhadas, o que contribui para a consolidação de um ambiente mais colaborativo e produtivo (Lopes; Rocha; Silva, 2022).

Entretanto, a inexperiência e a juventude de alguns enfermeiros podem ser vistas como entraves ao exercício da liderança, uma vez que, frequentemente, esses profissionais são subestimados. Embora a liderança seja parte do escopo da enfermagem, inseguranças, falta de formação adequada e pouca vivência prática podem inibir o protagonismo desses indivíduos. No entanto, tais limitações também podem se transformar em motivação para buscar aperfeiçoamento e assumir uma postura transformadora frente aos desafios da profissão (Homen; Oliveira, 2023).

Por outro lado, a ausência de estímulo institucional compromete diretamente o desempenho da equipe e a eficácia dos cuidados oferecidos. Diante dessa realidade, torna-se fundamental que os enfermeiros em processo de adaptação à liderança recebam acompanhamento e suporte contínuos, o que favorece o enfrentamento das dificuldades inerentes ao cargo e fortalece o exercício de uma liderança transformacional (Ferreira et al., 2020)

6994

Ademais, resistências dentro da equipe de enfermagem também representam um desafio. A relação entre enfermeiros e técnicos com a mesma formação acadêmica pode gerar tensões, seja por disputas de reconhecimento ou por dificuldades em aceitar críticas. Dessa maneira, é papel do líder transformacional cultivar um ambiente de respeito mútuo, onde o diálogo e a escuta ativa sejam instrumentos para a superação de conflitos e promoção da harmonia no trabalho (Carvalho et al., 2024).

Nesse cenário, um líder transformacional se diferencia por suas atitudes éticas, empáticas e inspiradoras, guiadas pelos valores da instituição e pela sensibilidade às necessidades da equipe. Assim sendo, ao adotar uma postura acessível e receptiva às contribuições dos colaboradores, o enfermeiro líder fortalece o vínculo de confiança e promove o crescimento coletivo, conduzindo o grupo com transparência e propósito (Paiva, 2023).

Vale destacar que a liderança pelo exemplo e o estímulo ao diálogo são pilares da liderança transformacional. Quando o enfermeiro participa ativamente das atividades da equipe, ele se torna uma referência, criando um ambiente horizontalizado onde há maior aceitação das tarefas delegadas. Essa aproximação, por sua vez, favorece o engajamento,

despertando sentimentos de valorização, companheirismo e confiança, aspectos fundamentais para o sucesso da equipe (Homen; Oliveira, 2023).

Somado a isso, o líder transformacional, ao demonstrar empatia e estimular a escuta, favorece a cooperação e reduz conflitos internos. Sua presença ativa no cotidiano do trabalho, aliada ao diálogo constante, potencializa as relações interpessoais e cria uma cultura organizacional baseada no respeito e na corresponsabilidade, consolidando uma liderança centrada em valores humanos e na melhoria contínua dos processos (Lopes; Rocha; Silva, 2022).

Contudo, mesmo com os benefícios evidentes, a liderança transformacional tem sido alvo de críticas em contextos internacionais, especialmente quanto ao uso de estratégias emocionais para influenciar seguidores. Nesse aspecto, quando mal direcionada, essa influência pode desviar-se dos princípios éticos, comprometendo a integridade do processo. Por isso, é indispensável que esse modelo de liderança se apoie em valores como justiça, lealdade, honestidade e respeito aos direitos humanos (Pereira et al., 2020).

Por fim, a análise dos dados obtidos neste estudo confirma as contribuições da liderança transformacional no gerenciamento do cuidado, especialmente quando se prioriza a construção de relações interpessoais baseadas no respeito e confiança mútua. O modelo transformacional mostra-se eficaz na superação de obstáculos cotidianos, pois promove um ambiente mais democrático e participativo (Soardo; Fanton; Goulart Júnior, 2020).

6995

Em síntese, os enfermeiros que adotam esse estilo de liderança se destacam por sua abertura ao diálogo e por sua capacidade de valorizar as competências individuais de cada membro da equipe. Dessa forma, conseguem integrar todos ao processo de cuidado, otimizando recursos humanos e promovendo uma assistência mais eficiente e humanizada (Oliveira, Arlinda et al., 2021).

## CONCLUSÃO

Portanto, que a liderança transformacional na enfermagem constitui um instrumento essencial para fortalecer a prática profissional, melhorar a qualidade da assistência e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e satisfatório. Ao investir na formação contínua dos enfermeiros e na valorização de competências interpessoais e éticas, as instituições de saúde contribuem significativamente para o desenvolvimento de líderes comprometidos com a transformação positiva das relações de trabalho e com a excelência no cuidado prestado aos usuários.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, C. S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas da saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.
- CARVALHO, Maria Leonor et al. LIDERANÇA EFICAZ: IMPERATIVO PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE. In: *GESTÃO EM ENFERMAGEM BASEADA EM EVIDÊNCIAS: PRÁTICA, PROCEDIMENTOS E INTERVENÇÕES*. Editora Científica Digital, 2024. p. 98-108.
- FERREIRA, Vanêksa Brito et al. Liderança transformacional na prática de enfermeiros: desafios e estratégias. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 73, p. e20190364, 2020.
- GONÇALVES, J. R. Como fazer um projeto de pesquisa de um artigo de revisão de literatura. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, [S.l.], v. 2, n. 5, p. 1-28, 2019.
- HOMEM, Filipa; OLIVEIRA, Helena. 7. IMPACTO DA LIDERANÇA EM ENFERMAGEM NOS COMPORTAMENTOS DE SUPORTE E RESILIÊNCIA GRUPAL EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19. *Ciência e Reflexões sobre o Cuidar em Pandemia COVID-19*, v. 19, p. 52, 2023.
- LOPES, Carla Cristine Silva; ROCHA, Ronalty; SILVA, Flávio Santos. CULTURA DE INOVAÇÃO: A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO PROPULSORA À CULTURA INOVATIVA. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, v. 10, n. 26, p. 32-63, 2021.
- MAXWELL, J. C. *The leader's greatest return: attracting, developing, and multiplying leaders* (O maior retorno do líder: atraindo, desenvolvendo e multiplicando líderes). Nashville: HarperCollins Leadership, 2020.
- MOURA, A. A. et al. Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 72, supl. 1, p. 315-320, 2019.
- MOURA, A. A. et al. Leadership and job satisfaction in the Mobile Emergency Care Service context. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 28, p. e3260, 2020.
- NETO, D. L. Liderança transformacional: a arte de administrar com inteligência emocional. *Administr Nursing*, 2000. Disponível em: <http://www.ibict.br>.
- OLIVEIRA, Arlinda et al. O Impacto da Liderança Transformacional do Enfermeiro Gestor na Satisfação dos Enfermeiros. *Journal of aging and innovation*, v. 10, n. 1, p. 143--153, 2021.
- PAIVA, Jordana Guimarães. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM ESTUDO DE REVISÃO SISTEMÁTICA. *Revista Científica da UniMais*, v. 20, n. 1, p. 184-192, 2023.
- PEREIRA, Maria Valéria et al. Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 73, p. e20180504, 2020.



SOARDO, Érica; FANTON, Júlia Pacheco; JÚNIOR, Edward Goulart. Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços** v. v. II, n. 2, p. 3098-3129, 2020.