

ENTRE O CUIDAR E O GERIR: A LIDERANÇA DO ENFERMEIRO EM PERSPECTIVA HUMANÍSTICA E EDUCACIONAL

BETWEEN CARING AND MANAGING: NURSING LEADERSHIP FROM A HUMANISTIC
AND EDUCATIONAL PERSPECTIVE

ENTRE EL CUIDADO Y LA GESTIÓN: EL LIDERAZGO DEL ENFERMERO DESDE UNA
PERSPECTIVA HUMANÍSTICA Y EDUCATIVA

Lilian Nascimento Rosa¹
Isabela Maria Dias Sanchez²
José Maurílio de Lima Albuquerque³
Kelly Medeiros Bastos⁴

RESUMO: Este estudo analisa a liderança do enfermeiro em perspectiva humanística e educacional, destacando sua evolução histórica e os desafios contemporâneos enfrentados nas instituições de saúde brasileiras. A pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, revisou artigos científicos publicados entre 2000 e 2025, além de obras clássicas relevantes. Os resultados evidenciam que a liderança em enfermagem se consolidou em contextos de guerra, pandemias e endemias, expandindo-se do ambiente hospitalar para a comunidade. A pandemia da COVID-19 reforçou a necessidade de práticas de liderança sensíveis e humanizadas, ao mesmo tempo em que expôs fragilidades como o burnout, que compromete a saúde do profissional e a qualidade da assistência. Conclui-se que a liderança do enfermeiro é um campo em construção, marcado por dilemas entre cuidar e gerir, exigindo estratégias educacionais e institucionais que fortaleçam a humanização e a formação continuada.

1

Palavras-chave: Liderança em enfermagem. Gestão em saúde. Burnout. Humanização. Educação em enfermagem.

ABSTRACT: This study analyzes nursing leadership from a humanistic and educational perspective, highlighting its historical evolution and contemporary challenges faced in Brazilian healthcare institutions. The research, qualitative and bibliographic in nature, reviewed scientific articles published between 2000 and 2025, as well as relevant classical works. The findings show that nursing leadership was consolidated in contexts of war, pandemics, and endemic diseases, expanding from hospital settings to community health. The COVID-19 pandemic reinforced the need for sensitive and humanized leadership practices, while also exposing vulnerabilities such as burnout, which compromises both professional well-being and the quality of care. It is concluded that nursing leadership is a field under continuous construction, marked by dilemmas between caring and managing, requiring educational and institutional strategies to strengthen humanization and lifelong learning.

Keywords: Nursing leadership. Healthcare management. Burnout. Humanization. Nursing education.

¹Doutorado em Ciências da Saúde - PPG Medicina Translacional - Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP.

²PPG Mestrado em Cirurgia e Experimentação - Universidade Federal de São Paulo UNIFESP.

³Enfermeiro com especialização em enfermagem clínica e cirúrgica - Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP.

⁴Enfermeiro com especialização em enfermagem em cuidados intensivos e centro cirúrgico - Universidade Federal de São Paulo UNIFESP.

INTRODUÇÃO

A liderança é entendida como a capacidade de influenciar pessoas e grupos em direção a objetivos comuns, articulando motivação, comunicação e tomada de decisão (CHIAVENATO, 2014). No campo da saúde, essa competência assume relevância singular, pois envolve não apenas gestão de processos, mas também cuidado humano, o que torna o papel do enfermeiro ainda mais complexo.

No século XIX, Florence Nightingale despontou como precursora da liderança organizacional no cuidado. Sua atuação durante a Guerra da Crimeia demonstrou que o enfermeiro poderia ser gestor de equipes e recursos, além de cuidador, inaugurando uma nova perspectiva para a profissão (BECK, 2021).

Com o início do século XX, os hospitais passaram a adotar modelos de liderança autocráticos, em que o enfermeiro-chefe centralizava decisões e mantinha rígida hierarquia. Esse estilo refletia a estrutura militarizada das instituições de saúde da época, limitando a autonomia das equipes (FRANÇA, 2004).

Nos Estados Unidos e Europa, a liderança em enfermagem evoluiu gradualmente para modelos mais participativos, especialmente após a Segunda Guerra Mundial. A escassez de profissionais exigiu maior autonomia das equipes, e os enfermeiros passaram a assumir funções de gestão e coordenação (GROSSMAN, 2016).

No Brasil, a liderança foi influenciada pelo modelo nightingaleano e pela atuação de Anna Nery, que consolidou a imagem da enfermeira como líder de cuidado e disciplina. Sua trajetória marcou a inserção da liderança na identidade da enfermagem brasileira (OGUISSO, 2011).

As primeiras escolas de enfermagem brasileiras, como a Escola Anna Nery, fundada em 1923, reforçaram a liderança docente e administrativa. A formação profissional passou a incluir não apenas técnicas de cuidado, mas também competências de gestão e organização (PADILHA, 2006).

Nos cenários de guerra, a liderança do enfermeiro ganhou contornos estratégicos, pois foi chamada a organizar equipes, distribuir recursos e garantir assistência em condições adversas. Essa atuação ampliou sua imagem como gestor de crises e mediador em situações extremas, revelando que o papel da enfermagem vai além do cuidado clínico e se estende à gestão em contextos de alta complexidade (DE CARVALHO, 2025).

Nas pandemias globais, como a gripe espanhola em 1918 e a epidemia de HIV/AIDS nas décadas de 1980 e 1990, os enfermeiros líderes tiveram que adaptar estilos de gestão, conciliando cuidado clínico e políticas de saúde pública. A liderança tornou-se essencial para enfrentar o medo social e a desinformação (GOMES, 2023).

No Brasil, endemias como dengue, zika e chikungunya exigiram liderança comunitária. Enfermeiros coordenaram campanhas educativas e ações preventivas em territórios vulneráveis, mostrando que a liderança também se manifesta fora dos hospitais, em contato direto com a população (GOMES, 2023).

A partir da década de 1980, emergiu a liderança transformacional, caracterizada pela valorização da motivação, inovação e engajamento das equipes. Esse modelo trouxe maior flexibilidade e foco na construção de vínculos profissionais (BASS, 1990).

Nos anos 2000, ganhou força a liderança humanizada, que privilegia empatia, comunicação e ética. Esse estilo de liderança busca alinhar gestão e cuidado, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos (CIMMINGS et al., 2018).

A liderança passou a ser incorporada nos currículos de enfermagem e licenciatura, formando profissionais conscientes de seu papel como educadores e gestores. Essa mudança fortaleceu a ideia de que o enfermeiro não é apenas executor de tarefas, mas também formador de saberes (CORREIA, 2022).

Em instituições públicas, a liderança enfrenta desafios como falta de recursos e sobrecarga de trabalho. Já em instituições privadas, há maior foco em eficiência e resultados, mas também pressão por produtividade, o que exige do enfermeiro habilidades de negociação e equilíbrio (FERREIRA, 2026).

Atualmente, os principais desafios da liderança em enfermagem incluem reconhecimento profissional, formação continuada e adaptação às novas demandas tecnológicas e sociais. O enfermeiro líder precisa conciliar cuidado, gestão e educação em um cenário de constantes mudanças (LIMA, 2024)

Diante desse panorama, emergem questões centrais que revelam fragilidades na prática da liderança do enfermeiro: a sobrecarga de funções e a ausência de apoio institucional comprometem o equilíbrio entre o cuidar e o gerir; a carência de formação continuada dificulta a consolidação de práticas eficazes; e a discrepância entre modelos públicos e privados acentua desigualdades na gestão de equipes.

Essas problematizações orientam a presente revisão bibliográfica, que busca compreender como a liderança do enfermeiro, em sua dimensão humanística e educacional, enfrenta desafios comuns nas instituições de saúde brasileiras.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A liderança, em sua essência, é compreendida como a capacidade de influenciar pessoas e conduzi-las em direção a objetivos comuns. Na enfermagem, essa competência transcende a gestão técnica, pois envolve também o cuidado humano, a empatia e a ética (CHIAVENATO, 2014).

Florence Nightingale é considerada a precursora da liderança na enfermagem. Sua atuação durante a Guerra da Crimeia demonstrou que o enfermeiro poderia ser gestor de equipes e recursos, além de cuidador, inaugurando uma nova perspectiva para a profissão (BECK, 2021).

No início do século XX, os hospitais adotaram modelos de liderança autocráticos, em que o enfermeiro-chefe centralizava decisões e mantinha rígida hierarquia. Esse estilo refletia a estrutura militarizada das instituições de saúde (MARQUIS; HUSTON, 2017).

Com o passar do tempo, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, a liderança em enfermagem nos Estados Unidos e Europa evoluiu para modelos mais participativos. A escassez de profissionais exigiu maior autonomia das equipes (GROSSMAN, 2016).

No Brasil, a liderança foi influenciada pelo modelo nightingaleano e pela atuação de Anna Nery, que consolidou a imagem da enfermeira como líder de cuidado e disciplina (OGUISSO, 2011).

As primeiras escolas de enfermagem brasileiras reforçaram a liderança docente e administrativa, formando profissionais para atuar em hospitais e comunidades (PADILHA, 2006).

É importante lembrar que a liderança não é apenas uma função hierárquica. Ela se manifesta também nas pequenas atitudes cotidianas, quando o enfermeiro orienta colegas, acolhe pacientes e organiza processos de forma humanizada.

Durante os períodos de guerra, a liderança do enfermeiro foi estratégica. No Brasil, já na Guerra da Tríplice Aliança (1864-1870), mulheres voluntárias e enfermeiros atuaram junto aos combatentes, consolidando a imagem da enfermagem como suporte essencial em crises militares.

Décadas mais tarde, durante a Segunda Guerra Mundial, enfermeiras brasileiras integraram a Força Expedicionária Brasileira (FEB) na campanha da Itália, atuando em hospitais militares e enfrentando barreiras culturais e logísticas, o que reforçou a liderança da enfermagem em cenários adversos (CYTRYNOWICZ, 2000)

Mais recentemente, a enfermagem militar continua a exercer liderança clínica e estratégica, coordenando equipes multidisciplinares e apoiando a saúde mental em missões humanitárias e contextos de guerra (DIAS, 2024).

Nas pandemias globais, a liderança do enfermeiro também se destacou. Durante a gripe espanhola em 1918, enfermeiros foram fundamentais na assistência domiciliar e hospitalar, em um período marcado pela escassez de médicos. Já na epidemia de HIV/AIDS, nas décadas de 1980 e 1990, a enfermagem assume papel central na educação em saúde e no enfrentamento do estigma social, conciliando cuidado clínico e políticas de saúde pública (GOMES, 2023; OLIVEIRA, 2019).

Além disso, doenças como tuberculose e hanseníase exigiram protagonismo da enfermagem em ações preventivas e acompanhamento contínuo, mesmo em contextos de invisibilidade social da profissão (ESTEQUI et al., 2021).

No Brasil, endemias contemporâneas como dengue, zika e chikungunya exigiram liderança comunitária, com enfermeiros coordenando campanhas educativas e vigilância epidemiológica em territórios vulneráveis. Essa atuação reforçou que a liderança do enfermeiro não se limita ao hospital, mas se expande para a comunidade e para a construção de vínculos sociais (BRASIL, 2024; SOUZA, 2020).

A pandemia da COVID-19 trouxe novos desafios e evidenciou ainda mais o papel da liderança em enfermagem. Em hospitais universitários, práticas de liderança incluíram tomada de decisão ágil, gestão de recursos humanos diante de afastamentos por infecção e estratégias para garantir segurança de pacientes e profissionais (SILVEIRA et al., 2024). Na Atenção Primária à Saúde, enfermeiros líderes aplicaram práticas exemplares como inspirar visão compartilhada, capacitar equipes e encorajar o coração, fortalecendo o vínculo comunitário e a confiança da população (GOMES, 2023).

Mais do que gestão técnica, a liderança durante a COVID-19 exigiu sensibilidade e humanidade. O enfermeiro líder precisa transmitir confiança, apoiar emocionalmente suas equipes e equilibrar eficiência com acolhimento em um cenário de medo e incerteza. Entre o cuidar e o gerir, o enfermeiro brasileiro se viu diante de dilemas constantes: como equilibrar

técnica e sensibilidade, gestão e humanização, eficiência e acolhimento. Em guerras, pandemias e endemias, a liderança da enfermagem mostrou-se essencial não apenas para salvar vidas, mas para sustentar a esperança coletiva.

Essas experiências mostram que a liderança do enfermeiro não se limita ao hospital. Ela se expande para a comunidade, para a educação em saúde e para a construção de vínculos sociais.

A partir da década de 1980, emergiu a liderança transformacional, caracterizada pela valorização da motivação, inovação e engajamento das equipes (BASS, 1990).

Nos anos 2000, ganhou força a liderança humanizada, que privilegia empatia, comunicação e ética, alinhando gestão e cuidado (CUMMINGS et al., 2018).

Mais do que um estilo de gestão, a liderança humanizada é uma postura de vida. É o enfermeiro que olha nos olhos, que escuta, que valoriza o outro como sujeito de direitos e não apenas como paciente.

A liderança passou a ser incorporada nos currículos de enfermagem e licenciatura, formando profissionais conscientes de seu papel como educadores e gestores (CORREIA, 2022).

Em instituições públicas, a liderança enfrenta desafios como falta de recursos e sobrecarga de trabalho. Já em instituições privadas, há maior foco em eficiência e resultados, mas também pressão por produtividade (FERREIRA, 2026). Nesse cenário, emerge um problema que atravessa ambos os contextos: o burnout na enfermagem, uma síndrome ocupacional que compromete tanto a saúde do profissional quanto a qualidade da assistência prestada.

O burnout é caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, sendo reconhecido pela Organização Mundial da Saúde como um fenômeno diretamente relacionado às condições de trabalho (MASLACH; LEITER, 2016). Na enfermagem, esse quadro é agravado pela exigência constante de conciliar o cuidar e o gerir, o que coloca o enfermeiro líder em uma posição de vulnerabilidade frente às demandas institucionais (GOMES, 2023; OLIVEIRA, 2019).

Mais do que um diagnóstico clínico, o burnout revela o lado humano da liderança. O enfermeiro que conduz equipes precisa, ao mesmo tempo, lidar com suas próprias limitações emocionais. Esse paradoxo entre ser gestor e cuidador expõe fragilidades que não podem ser ignoradas. É nesse espaço de tensão que se torna urgente repensar modelos de liderança capazes de proteger o bem-estar dos profissionais e, consequentemente, garantir a qualidade do cuidado oferecido.

Esse contraste revela que a liderança do enfermeiro é atravessada por desigualdades estruturais, que impactam diretamente a qualidade do cuidado e a motivação das equipes.

Atualmente, os principais desafios da liderança em enfermagem incluem reconhecimento profissional, formação continuada e adaptação às novas demandas tecnológicas e sociais (LIMA, 2024).

Entre o cuidar e o gerir, o enfermeiro se vê diante de dilemas constantes: como equilibrar a técnica e a sensibilidade, a gestão e a humanização, a eficiência e o acolhimento.

Essa revisão bibliográfica evidencia que a liderança do enfermeiro é um campo em construção, marcado por avanços históricos e desafios contemporâneos. O que se busca hoje é uma liderança capaz de integrar gestão e cuidado, formando profissionais que sejam líderes humanistas e educadores de saberes.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Analisar a liderança do enfermeiro em sua dimensão humanística e educacional, identificando como ela se desenvolveu historicamente e como se manifesta atualmente nas instituições de saúde públicas e privadas, considerando os desafios relacionados à sobrecarga, ao burnout e às desigualdades estruturais.

7

Objetivos Específicos

Investigar a evolução histórica da liderança na enfermagem, desde suas origens internacionais até sua consolidação no Brasil, destacando influências de guerras, pandemias e endemias.

Examinar os impactos contemporâneos da liderança do enfermeiro em instituições públicas e privadas, com ênfase nos efeitos da sobrecarga de trabalho e na síndrome de burnout.

Discutir os dilemas entre cuidar e gerir, analisando como o enfermeiro equilibra técnica e sensibilidade, gestão e humanização, eficiência e acolhimento, e de que forma estratégias educacionais e humanísticas podem fortalecer sua liderança em diferentes contextos institucionais.

MÉTODO

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de caráter bibliográfico, fundamentada em revisão narrativa e integrativa de literatura científica. Esse tipo de pesquisa foi escolhido por permitir a análise crítica de produções acadêmicas já existentes, possibilitando compreender a evolução histórica e contemporânea da liderança na enfermagem em sua dimensão humanística e educacional.

Os artigos científicos foram selecionados a partir de bases de dados reconhecidas internacionalmente, como SciELO, PubMed, LILACS e Google Scholar. Foram incluídos estudos publicados em periódicos nacionais e internacionais, com foco em liderança, gestão, educação e humanização na enfermagem. O recorte temporal estabelecido compreendeu o período de 2000 a 2026, considerando que nesse intervalo houve maior produção científica sobre liderança transformacional, humanizada e sobre os impactos da pandemia da COVID-19. Contudo, obras clássicas anteriores a esse período, como BASS (1990), CHIAVENATO (2014) e BECK (2021), foram incorporadas por sua relevância histórica e teórica.

A seleção dos artigos seguiu critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. Foram incluídos trabalhos que abordassem diretamente a liderança do enfermeiro em contextos de saúde pública e privada, em situações de guerra, pandemias e endemias, além de estudos que discutem a formação educacional e humanística da profissão. Foram excluídos textos que

metodológico.

Os unitermos utilizados para a busca foram: “liderança em enfermagem”, “gestão em saúde”, “humanização do cuidado”, “educação em enfermagem”, “burnout em enfermagem”, “liderança transformacional”, “liderança humanizada”, “pandemias e enfermagem”, “COVID-19 e liderança”, “enfermagem militar” e “endemias no Brasil”. Esses descritores foram combinados com operadores booleanos (AND, OR) para ampliar e refinar os resultados.

A análise dos artigos selecionados foi realizada em três etapas. Na primeira, procedeu-se à leitura exploratória para identificar a pertinência dos textos ao tema. Na segunda, foi feita a leitura seletiva, destacando os principais conceitos, resultados e contribuições.

Na terceira, realizou-se a leitura interpretativa e crítica, buscando estabelecer relações entre os diferentes estudos e construir uma narrativa cronológica e humanizada sobre a liderança do enfermeiro.

Essa metodologia permitiu não apenas sistematizar o conhecimento existente, mas também identificar lacunas na literatura, como a escassez de estudos sobre liderança em

enfermagem em contextos de guerra no Brasil e a necessidade de aprofundar pesquisas sobre o impacto do burnout na prática de liderança.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da revisão bibliográfica evidenciam que a liderança na enfermagem é um fenômeno histórico e multifacetado. Desde suas origens com Florence Nightingale, a profissão foi marcada pela necessidade de conciliar o cuidado humano com a gestão de recursos e equipes (BECK, 2021).

No Brasil, a influência nightingaleana foi decisiva, especialmente com a atuação de Anna Nery, que consolidou a imagem da enfermeira como líder disciplinada e comprometida com o cuidado (OGUISSO, 2011). Esse marco histórico mostra que a liderança não surgiu apenas como função administrativa, mas como prática integrada ao ato de cuidar.

Durante a Guerra da Tríplice Aliança, já se observava a presença de enfermeiros e voluntárias em funções de liderança, ainda que de forma incipiente. Esse protagonismo se fortaleceu na Segunda Guerra Mundial, quando enfermeiras brasileiras integraram a Força Expedicionária Brasileira, atuando em hospitais militares e enfrentando condições adversas (CYTRYNOWICZ, 2000).

Essas experiências militares revelam que a liderança do enfermeiro não se restringe ao ambiente hospitalar, mas se expande para contextos de crise, onde a tomada de decisão rápida e a coordenação de equipes são vitais (DIAS, 2024).

Nas pandemias globais, como a gripe espanhola em 1918, a enfermagem assume papel central na assistência domiciliar e hospitalar, em um cenário de escassez de médicos. Esse protagonismo reforçou a importância da liderança em momentos de colapso dos sistemas de saúde.

Na epidemia de HIV/AIDS, nas décadas de 1980 e 1990, os enfermeiros líderes tiveram que adaptar estilos de gestão, conciliando cuidado clínico e políticas de saúde pública, além de enfrentar o estigma social associado à doença (GOMES, 2023).

Doenças endêmicas como tuberculose e hanseníase também exigiram protagonismo da enfermagem, especialmente em ações preventivas e acompanhamento contínuo, mesmo em contextos de invisibilidade social da profissão (ESTEQUI et al., 2021).

Mais recentemente, endemias como dengue, zika e chikungunya demandaram liderança comunitária, com enfermeiros coordenando campanhas educativas e vigilância epidemiológica em territórios vulneráveis (BRASIL, 2024)

Esses resultados mostram que a liderança do enfermeiro se manifesta em diferentes cenários, sempre marcada pela necessidade de equilibrar técnica e sensibilidade. A dimensão humanística da liderança é tão importante quanto sua dimensão administrativa.

A pandemia da COVID-19 trouxe novos desafios e evidenciou ainda mais o papel da liderança em enfermagem. Em hospitais universitários, práticas de liderança incluíram tomada de decisão ágil, gestão de recursos humanos diante de afastamentos por infecção e estratégias para garantir segurança de pacientes e profissionais (SILVEIRA et al., 2024).

Na Atenção Primária à Saúde, enfermeiros líderes aplicaram práticas exemplares como inspirar visão compartilhada, capacitar equipes e encorajar o coração, fortalecendo o vínculo comunitário e a confiança da população (GOMES, 2023).

Mais do que gestão técnica, a liderança durante a COVID-19 exigiu sensibilidade e humanidade. O enfermeiro líder precisa transmitir confiança, apoiar emocionalmente suas equipes e equilibrar eficiência com acolhimento em um cenário de medo e incerteza.

Nesse contexto, emergiu com força o problema do burnout, caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional. A sobrecarga de funções e a pressão por resultados intensificaram esse fenômeno, comprometendo tanto a saúde do profissional quanto a qualidade da assistência (GOMES, 2023).

O burnout revela o lado humano da liderança. O enfermeiro que conduz equipes precisa, ao mesmo tempo, lidar com suas próprias limitações emocionais. Esse paradoxo entre ser gestor e cuidador expõe fragilidades que não podem ser ignoradas.

A discussão aponta que, em instituições públicas, a liderança enfrenta desafios como falta de recursos e sobrecarga de trabalho. Já em instituições privadas, há maior foco em eficiência e resultados, mas também pressão por produtividade, o que exige do enfermeiro habilidades de negociação e equilíbrio (FERREIRA, 2026).

Esse contraste revela que a liderança do enfermeiro é atravessada por desigualdades estruturais, que impactam diretamente a qualidade do cuidado e a motivação das equipes.

Atualmente, os principais desafios da liderança em enfermagem incluem reconhecimento profissional, formação continuada e adaptação às novas demandas tecnológicas e sociais (LIMA, 2024).

Entre o cuidar e o gerir, o enfermeiro se vê diante de dilemas constantes: como equilibrar técnica e sensibilidade, gestão e humanização, eficiência e acolhimento. Essa tensão é o núcleo da discussão sobre liderança humanística e educacional.

Os resultados da revisão bibliográfica evidenciam que a liderança do enfermeiro é um campo em construção, marcado por avanços históricos e desafios contemporâneos. O que se busca hoje é uma liderança capaz de integrar gestão e cuidado, formando profissionais que sejam líderes humanistas e educadores de saberes.

CONCLUSÃO

Conclui-se que a liderança do enfermeiro é um campo que se constrói continuamente, moldado por experiências históricas e pelos desafios contemporâneos. A trajetória da profissão mostra que, desde os primeiros registros em guerras e pandemias, até os dilemas atuais vividos nas instituições de saúde, o enfermeiro sempre esteve diante da necessidade de unir gestão e cuidado.

Ao longo do tempo, diferentes estilos de liderança foram se sobrepondo, revelando que não basta apenas coordenar processos ou administrar recursos: é preciso também olhar para o humano, acolher fragilidades e sustentar vínculos de confiança. Essa dimensão humanística se torna ainda mais evidente quando se observa o impacto do burnout, que expõe a vulnerabilidade dos profissionais e a urgência de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Entre o cuidar e o gerir, o enfermeiro enfrenta dilemas constantes, equilibrando técnica e sensibilidade, eficiência e acolhimento. Essa tensão não é um limite, mas sim a essência da liderança em enfermagem, que se fortalece quando se reconhece o valor da educação, da formação continuada e da humanização.

Assim, a liderança do enfermeiro se revela como prática indispensável para o futuro da saúde, capaz de integrar gestão e cuidado, superar desigualdades institucionais e sustentar a esperança coletiva em tempos de crise.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASS, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1990.

BECK, D. M. Creating the Nightingale Initiative for Global Health: theoretical reflections to follow in Florence Nightingale's footsteps. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 29, e 3430, 2021.

- BRASIL. Ministério da Saúde. Guia de Vigilância em Saúde. 6. ed. Brasília, 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CUMMINGS, Greta G.; TATE, Karen; LEE, Sarah; WONG, Cynthia A. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, v. 85, p. 19-60, 2018.
- CORREIA, AR et al. O cuidado em saúde como base da liderança em enfermagem: desafios e perspectivas. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 6, 2022. ISSN 2178-6925.
- CYTRYNOWICZ, R. A serviço da pátria: a mobilização das enfermeiras no Brasil durante a Segunda Guerra Mundial. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, v. 7, n. 1, p. 73-91, 2000.
- DE CARVALHO, F. C.; PADILHA, M. I.; SANTOS, F. B. O.; QUEIRÓS, P. J. P.; NEVES, V. R. Military nursing in the Brazilian Army (1992-2020): perspectives of nursing officers in light of Bourdieu. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 59, e20250234, 2025.
- DIAS, Jéssica Ribeiro. Perspectivas de liderança na enfermagem militar: revisão narrativa. RUNA – Repositório Universitário da Ânima, 2024.
- ESTEQUI, Jeanine Geraldin; COUTO, Daniela Sanches; PERINOTI, Lívia Cristina Scalon da Costa; FIGUEIREDO, Rosely Moralez de. O protagonismo da enfermagem nas doenças infecciosas e epidemias comunitárias no Brasil. *CuidArte, Enferm*, v. 15, n. 1, p. 119-128, 2021.
- FRANÇA, L. S.; BARREIRA, I. A. A enfermeira-chefe como figura-tipo em meados do século XX. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 57, n. 4, p. 508-511, 2004.
- FERREIRA, L. V. M. APIPE, J. A. A.; SANTOS, F. A.; MARTINS, R.; SOARES, M. I. Liderança do enfermeiro: perspectivas e desafios vivenciados na Unidade de Pronto Atendimento. *Cogitare Enfermagem*, v. 31, 2026.
- GOMES, J. S.; PINHO, A. K. D.; MIRANDA, C. S.; SOUSA, R. M CASTRO, E. C. L. COSTA, M. C. Os desafios dos profissionais de enfermagem frente à pandemia da COVID-19. *Research, Society and Development*, v. 12, n. 5, e4132153409, 2023.
- GROSSMAN, Sheila; VALIGA, Thomas M. The New Leadership Challenge: Creating the Future of Nursing. 5. ed. Philadelphia: F.A. Davis Company, 2016.
- LIMA, FS; SOUZA, MP; ZAMPIER, ACPF; LIMA, LP. Liderança em enfermagem no Brasil: uma revisão sistemática. *Revista Fisioterapia & Terapia Ocupacional*, v. 28, n. 135, 2024.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016.
- MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 9. ed. Porto Alegre: Artmed, 2017.

OGUISSO, Taka. *Anna Nery: A Pioneira da Enfermagem no Brasil*. São Paulo: Editora Manole, 2011.

PADILHA, M. I. C. de S.; BORENSTEIN, M. S. História da enfermagem: ensino, pesquisa e interdisciplinaridade. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, v. 10, n. 3, p. 532–538, 2006.

SILVEIRA, Vitória Carolina et al. Práticas de liderança do enfermeiro durante a pandemia de Covid-19 em hospitais universitários. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 45, 2024.