

# **O PAPEL DO ENFERMEIRO COMO LÍDER NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA.**

Luana Terezinha Lauterio Franco Svarcz

Dra. Raphaella Rosa Horst Massuqueto

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo analisar a importância da liderança do enfermeiro no ambiente de trabalho, bem como sua influência direta sobre a qualidade da assistência prestada e a produtividade da equipe de enfermagem. A metodologia adotada foi uma revisão narrativa da literatura, abordagem qualitativa, para reunir diferentes perspectivas sobre os estilos de liderança mais utilizados. Os resultados evidenciam que o enfermeiro líder exerce papel essencial na organização do serviço, sendo responsável não apenas por coordenar atividades técnicas, mas também por fomentar um clima organizacional positivo, reduzir conflitos e incentivar o desenvolvimento profissional contínuo da equipe, destacando a liderança transformacional como a mais eficaz para promover um ambiente de trabalho colaborativo, motivador e centrado no cuidado humanizado. Conclui-se que investir na formação de líderes em enfermagem é fundamental para fortalecer a estrutura organizacional e garantir a excelência no cuidado ao paciente.

### **Palavras chaves:**

Liderança. Enfermagem. Trabalho em equipe. Gestão Organizacional.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the importance of nursing leadership in the hospital organizational environment, as well as its direct influence on the quality of care provided and the productivity of the nursing team. The methodology adopted involved gathering different perspectives on the most commonly used leadership styles. The results show that the nurse leader plays an essential role in service organization, being responsible not only for coordinating technical activities but also for fostering a positive organizational climate, reducing conflicts, and encouraging the continuous professional development of the team. Transformational leadership stood out as the most effective style for promoting a collaborative, motivating, and humanized care-centered work environment. It is concluded that investing in the development of nursing leaders is fundamental to strengthening the organizational structure and ensuring excellence in patient care.

**keywords:** Leadership. Nursing. Teamwork. Organizational management.

## **1 INTRODUÇÃO**

A Enfermagem é uma ciência da área da saúde voltada para o cuidado integral do ser humano, em todas as fases da vida e nos diferentes níveis de complexidade. Sua prática envolve a promoção da saúde, prevenção de doenças, recuperação e reabilitação, sendo essencial para o funcionamento eficaz dos sistemas de saúde. Fundamentada em conhecimentos técnicos, científicos, éticos e humanísticos, a enfermagem é regulamentada por leis e normas que garantem a segurança do paciente e valorizam a profissão (Cofen, 2024).

Nesse contexto, destaca-se o papel do enfermeiro como líder, responsável por coordenar e orientar as atividades da equipe de enfermagem, assegurando a qualidade e a segurança da assistência prestada. A liderança em enfermagem não se limita ao exercício da autoridade, mas exigem habilidades como comunicação assertiva, empatia, tomada de

decisão, resolução de conflitos e gestão de pessoas (Marquis, 2020).

Diversos estilos de liderança podem ser adotados, como a autocrática, democrática, liberal, transformacional e transacional, cada um com características e impactos distintos sobre a equipe e o ambiente de trabalho (Bergamini, 2009). A liderança humanizada, baseada na escuta ativa e na valorização da participação de todos, contribui para um clima organizacional positivo, promovendo a satisfação e o desempenho dos profissionais (Ribeiro, 2014).

Além disso, o enfermeiro-líder atua diretamente na articulação entre os setores dos serviços de saúde, na supervisão das práticas assistenciais e na criação de um ambiente colaborativo, seguro e motivador. A estrutura organizacional, por sua vez, exerce influência significativa sobre o comportamento dos profissionais, podendo favorecer ou dificultar o desempenho da equipe (Carvalho, 2023).

Portanto, compreender a liderança na enfermagem como um instrumento estratégico para a melhoria contínua da qualidade do cuidado e do ambiente organizacional é essencial para o fortalecimento dos serviços de saúde.

Este estudo teve como objetivo, explorar a importância do enfermeiro líder na prática assistencial, analisando seu impacto nas equipes de saúde.

## **2 MÉTODO**

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão narrativa da literatura, com uma abordagem qualitativa. Para tal, adotou-se uma estratégia de busca estruturada e análise qualitativa das fontes selecionadas. A pesquisa foi realizada em bases de dados acadêmicas, como Scopus, PubMed, Google Scholar e SciELO, com o intuito de localizar artigos revisados por pares e fontes relevantes que discutem o papel do enfermeiro líder. Foram considerados artigos publicados entre 2019 e 2025, a fim de garantir a atualização e relevância das informações, além de estudos que apresentassem uma análise crítica sobre o tema.

Foram excluídos da revisão artigos que não abordassem especificamente o papel do enfermeiro líder ou liderança na enfermagem; não estivessem disponíveis na íntegra, além de publicações não atuais.

A revisão seguiu a estratégia metodológica PICO (População, Intervenção, Comparação e Resultado), que foi adotada para estruturar as questões de pesquisa da seguinte forma: P (População): Enfermeiros líderes, I (Intervenção): Práticas de liderança e gestão de equipes. C (Comparação): Comparação com equipes que não possuem liderança efetiva. O (Resultado): Impacto na qualidade do cuidado, satisfação da equipe e resultados dos pacientes.

Essa abordagem permitiu uma análise sistemática das informações disponíveis, destacando os resultados derivados dessas práticas de gestão.

A análise dos dados foi realizada por meio de uma síntese qualitativa descritiva das informações coletadas. Os artigos selecionados foram lidos criticamente e, a partir dessa leitura, foram identificados temas e categorias principais relacionados ao impacto do enfermeiro líder nas equipes de saúde. A análise envolveu a classificação dos estudos em categorias relevantes, como a influência da liderança na qualidade do cuidado, na motivação da equipe, na comunicação entre os profissionais e na experiência do paciente. A partir dessa análise, foram discutidos os achados principais e as lacunas presentes na literatura.

Esse método permitiu uma compreensão abrangente e crítica da importância do enfermeiro líder, proporcionando uma análise substancial sobre o impacto dessa liderança na prática assistencial e seus reflexos na qualidade dos cuidados prestados aos pacientes.

Foram inicialmente encontrados 185 artigos. Após leitura dos títulos, resumos e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 10 artigos que compõem a base de análise deste trabalho. Esses artigos foram organizados conforme ano, autores, objetivos e principais resultados, servindo de base para a construção do referencial teórico e da análise crítica sobre a atuação do enfermeiro líder nas unidades de saúde.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **3.1 LIDERANÇAS DA ENFERMAGEM E QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA**

A liderança de enfermagem é essencial para garantir uma assistência segura, humanizada e de qualidade. O enfermeiro líder é responsável por coordenar a equipe de enfermagem, promovendo a comunicação eficaz, o trabalho em equipe e a tomada de decisão baseada em evidências. Através de uma liderança ética, participativa e comprometida, é possível motivar os profissionais, melhorar os processos assistenciais e impactar diretamente os resultados no cuidado ao paciente (Marques et al., 2020).

A qualidade da assistência está diretamente ligada à atuação do enfermeiro enquanto

líder, uma vez que ele influencia a organização do trabalho, a segurança do paciente, o cumprimento de protocolos e a avaliação contínua de indicadores (PADILHA et al., 2018). Um bom líder em enfermagem favorece a resolução de conflitos, o fortalecimento do vínculo entre equipe e usuários e a construção de um ambiente propício à aprendizagem e à inovação no cuidado.

Portanto, a liderança em enfermagem deve ser desenvolvida como competência essencial para garantir a qualidade dos serviços de saúde, sendo um fator determinante para a melhoria contínua da assistência e da satisfação tanto dos profissionais quanto dos pacientes ((Hanzel,2024).

### **3.2 LIDERANÇAS DE ENFERMAGEM E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE**

A liderança de enfermagem exerce papel fundamental na organização e qualidade da assistência em saúde, sendo diretamente responsável pela motivação, coesão e produtividade das equipes de enfermagem. O enfermeiro, enquanto líder deve adotar estilos de liderança eficazes, como a liderança transformacional e situacional, que promovem um ambiente de trabalho colaborativo, favorecendo a valorização profissional e a autonomia dos colaboradores (Marquis,2020).

A motivação da equipe está intrinsecamente ligada à forma como o líder se comunica, reconhece os esforços e estimula o desenvolvimento contínuo dos profissionais. Assim, uma liderança baseada em empatia, escuta ativa e clareza de objetivos contribuem para o aumento da satisfação no trabalho, redução da rotatividade e melhoria da qualidade assistencial. Desse modo, é essencial que o enfermeiro-líder desenvolva competências interpessoais e gerenciais, promovendo uma cultura organizacional positiva e motivadora (Kottler,2019).

### **3.3 LIDERANÇAS DE ENFERMAGEM E A EXPERIÊNCIA DO CUIDADO DO PACIENTE**

A liderança de enfermagem tem papel determinante na qualidade da experiência do cuidado vivido pelo paciente. Um enfermeiro-líder eficaz é capaz de coordenar a equipe com base em práticas humanizadas, comunicação clara, empatia e segurança assistencial (Ferreira et.al. 2024).

Quando o líder promove um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, os profissionais de enfermagem tendem a oferecer um cuidado mais atento, personalizado e seguro, impactando diretamente a satisfação, confiança e bem-estar dos pacientes. Além disso, líderes que valorizam o feedback e o protagonismo dos profissionais estimulam o comprometimento da equipe com a excelência assistencial. Assim, o fortalecimento da liderança de enfermagem é uma estratégia essencial para promover experiências positivas e centradas no paciente no contexto hospitalar ou ambulatorial (Sousa, et al.,2019).

A liderança do enfermeiro na estrutura organizacional é um fator determinante no desempenho da equipe de enfermagem, impactando diretamente na qualidade do cuidado prestado ao paciente, na satisfação da equipe e na eficiência dos serviços de saúde. A liderança se manifesta de várias formas, seja como líder formal ou informal, sendo essencial para a construção de uma cultura de trabalho colaborativa e a promoção de um ambiente favorável à prática profissional (Giacomini et al,2022).

Primeiramente, é fundamental reconhecer que a liderança do enfermeiro envolve habilidades interpessoais e de comunicação, essenciais para coordenar e motivar a equipe. Segundo Lima et al. (2019), enfermeiros com habilidades de liderança eficazes conseguem estabelecer uma comunicação clara, fomentar a colaboração e resolver conflitos, o que resulta em uma equipe mais coesa e produtiva. A boa comunicação é um dos pilares que sustenta o desempenho organizacional, especialmente em unidades de saúde, onde as demandas são dinâmicas e o trabalho em equipe é crucial para o sucesso do cuidado.

Além disso, a liderança do enfermeiro contribui para a definição de metas e a implementação de protocolos que visam a melhoria contínua da assistência. De acordo com Oliveira et al. (2020), a capacidade de liderança do enfermeiro está relacionada à adoção de práticas baseadas em evidências e ao comprometimento com a qualidade do atendimento, promovendo um clima organizacional que favorece o aprendizado e a inovação dentro da equipe de enfermagem.

Outro aspecto relevante é a capacidade do enfermeiro de influenciar a motivação da equipe. Estudos como o de Souza e Silva (2019) apontam que enfermeiros com habilidades de liderança empática conseguem identificar as necessidades emocionais e profissionais de seus subordinados, o que fortalece a motivação e o engajamento. A liderança, nesse sentido, não se restringe ao gerenciamento de tarefas, mas também envolve o apoio psicológico, o reconhecimento das conquistas individuais e coletivas, e o incentivo ao desenvolvimento

contínuo da equipe.

No entanto, é importante destacar que o papel do enfermeiro como líder está frequentemente relacionado à estrutura organizacional e à cultura institucional. Em muitas instituições de saúde, a falta de apoio institucional para o desenvolvimento das habilidades de liderança dos enfermeiros pode comprometer a eficácia dessa liderança. Como destacado por Paes (2021), a capacitação em gestão e liderança deve ser uma prioridade nas políticas de saúde, para que os enfermeiros possam desempenhar a função como líderes eficazes para desempenharem um papel ativo na melhoria dos processos assistenciais, na qual o líder possa estar sempre à frente dos projetos desenvolvidos dentro da unidade.

Em termos de resultados práticos, a liderança enfermeira tem mostrado impacto direto na qualidade do atendimento ao paciente, com estudos como o de Costa e Almeida (2021) indicando que equipes lideradas por enfermeiros com habilidades de liderança demonstram maior aderência aos protocolos de segurança dos pacientes e melhores índices de satisfação. Isso reflete a importância de um líder que saiba direcionar a equipe de forma estratégica, otimizando os recursos disponíveis e priorizando as necessidades dos pacientes.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

**O papel do enfermeiro como líder na estrutura organizacional é crucial para o desempenho da equipe de enfermagem e a melhoria contínua do cuidado. O desenvolvimento das competências de liderança é essencial para que o enfermeiro consiga alinhar as metas individuais com os objetivos institucionais e melhorar tanto a experiência dos pacientes quanto a qualidade do trabalho em equipe. Nesse contexto, investir em formação contínua e em ambientes que favoreçam o desenvolvimento das habilidades de liderança pode trazer resultados expressivos na saúde organizacional e na excelência assistencial.**

Este estudo teve como objetivo analisar o papel do enfermeiro como líder na estrutura organizacional e no desempenho da equipe de enfermagem, com base em uma revisão narrativa da literatura. Os achados demonstraram que a liderança exercida por enfermeiros é um fator determinante para a qualidade da assistência, a motivação da equipe e a experiência positiva dos pacientes nos serviços de saúde.

Dentre os estilos de liderança abordados, a liderança transformacional destacou-se como a mais eficaz por promover um ambiente de trabalho colaborativo, centrado no cuidado humanizado, na escuta ativa e no reconhecimento das competências individuais da equipe. O enfermeiro líder mostrou-se essencial não apenas na condução técnica das atividades, mas também na construção de um clima organizacional saudável e inovador.

A revisão evidenciou que a liderança eficaz contribui para a redução de conflitos, melhora da comunicação interna, adesão a protocolos assistenciais e maior comprometimento da equipe com os resultados institucionais. Além disso, apontou a importância de que os profissionais de enfermagem desenvolvam competências gerenciais, relacionais e estratégicas para atuar de forma proativa frente aos desafios da prática assistencial.

Entretanto, observa-se que, em muitos contextos, ainda há carência de políticas institucionais que incentivem e valorizem a formação de lideranças na enfermagem. Nesse sentido, recomenda-se que as instituições de saúde invistam em programas contínuos de desenvolvimento de lideranças, considerando as particularidades do ambiente hospitalar e a complexidade das relações de trabalho em saúde. Por fim, embora este estudo contribua para o entendimento sobre a relevância da liderança do enfermeiro na prática assistencial, ressalta-se que ele está limitado à análise de fontes secundárias. Futuras pesquisas empíricas, especialmente estudos de campo em diferentes realidades hospitalares e ambulatoriais, são recomendadas para aprofundar os efeitos concretos da liderança na qualidade dos cuidados e na gestão das equipes de enfermagem.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRITO DA SILVA, G.; CHAVE PAZ, H.; VICENTE DA SILVA, A. M. O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3408-e3408, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i1.3408. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3408>. Acesso em: 01 jun 2025.

CARVALHO, E. M. P.; et al. Desafios relacionados ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público – percepção dos enfermeiros. *Revista Ciência & Saúde*, v. 29, n. 8, p. 1–10, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/q4ks3rxbwyr9xdsstdnynd/?lang=pt>. Acesso em: 13 set. 2024.

COFEN – Conselho Federal de Enfermagem. O que é Enfermagem? Disponível em: <https://www.cofen.gov.br>. Acesso em: 10 abr. 2025.

COSTA, F. G.; ALMEIDA, R. L. O impacto da liderança enfermeira na qualidade do cuidado ao paciente. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 74, n. 3, p. 540–547, 2021.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Saraiva, 2014.

HANZEL, Rosimary Castro; DE FAVERI, Fabiano. Estilos de liderança de enfermeiros que atuam em instituição hospitalar. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, Fortaleza, v. 24, n. 10, e17617, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.25248/reas.e17617.2024>. Acesso em: 15/052025

FERREIRA, Thelen Daiana Mendonça et al. Influência dos estilos de liderança de enfermagem nos resultados dos pacientes, profissionais e instituições: uma revisão integrativa. *Journal of Nursing Management*, v. 30, n. 4, 2024. DOI: 10.1111/jonm.13592. Acesso em: 05/04/2025

GIACOMINI, M. A. et al. Supervisão de enfermagem: instrumento gerencial de qualificação da equipe e do cuidado. *Revista de Enfermagem da UFSM*, Santa Maria, v. 12, e28, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2179769266559>. Acesso em 15/16/2025.

GRAÇA, E. P.; OLIVEIRA, P. B.; SPIRI, W. C. Comportamento empoderador do enfermeiro-líder na perspectiva de técnicos e auxiliares de enfermagem. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 37, e APE01121, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.37689/actape/2024A00000121>. Acesso em: 17/06/2025.

INSTITUTO BRASILEIRO PARA A EXPERIÊNCIA DO PACIENTE (IBEX). *A importância da liderança na experiência do paciente*. São Paulo: IBEX, 2021.

KOTTLER, P. *Liderança com inteligência emocional: inspirando equipes para resultados sustentáveis*. São Paulo: Elsevier, 2019.

LIMA, T. D.; SOUZA, D. M.; SILVA, A. L. A comunicação no ambiente hospitalar: a importância da liderança para o desempenho da equipe de enfermagem. *Journal of Nursing and Health*, v. 13, n. 4, p. 45–52, 2019.

LOURENÇO, C. L. B.; et al. Ser um líder em enfermagem. Gestão em enfermagem baseada em evidência – prática, v. 1, p. 1–59, 2024. Disponível em: <https://editoracientifica.com.br/books/chapter>. Acesso em: 15 out. 2024.

MARQUES, C. A. dos S.; et al. A importância da liderança do enfermeiro na qualidade da assistência de enfermagem. Revista Saúde, v. 46, n. 1, p. 1–10, 2020. Disponível em: <https://revista.saude.sc.gov.br>. Acesso em: 15 maio 2025.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 9. ed. Porto Alegre: Artmed, 2020.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. Liderança e gestão em enfermagem: teoria e aplicação. 9ª ed. São Paulo: Artmed, 2015.

NUNES, E. M. G. T.; GASPAR, M. F. M. A qualidade de relação líder-membro e o empenho organizacional dos enfermeiros. Revista da Escola de Enfermagem da USP, p. 1–6, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/zrpgp7kp4sfzsn6kgjb5yvc/?lang=pt>. Acesso em: 13 set. 2024.

OLIVEIRA, M. R.; MENEZES, A. R.; MARTINS, L. D. Liderança e gestão em enfermagem: reflexões sobre o impacto na qualidade da assistência. Enfermagem em Foco, v. 10, n. 2, p. 95–102, 2020.

PADILHA, Karina Gregório de Souza; et al. Liderança e gestão na enfermagem: implicações na qualidade da assistência. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 71, supl. 4, p. 1714–1721, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0730>.

RIBEIRO, M.; SANTOS, S. L.; MEIRA, T. G. B. M. Refletindo sobre liderança em enfermagem: artigos de reflexão. p. 109–115, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/hnl3jgqyyh4rfx75lrdlndd/>. Acesso em: 21 set. 2024.

SANTOS, J. L. G.; et al. Contexto organizacional e gerência do cuidado pelos enfermeiros em unidade de pronto atendimento. Revista Gaúcha de Enfermagem, p. 58–64, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rngenf/a/dhwb8pdvvhjshrfwxh7nxsm/?lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2024.

SILVA, M. A.; SANTOS, C. R.; FERREIRA, J. P. A capacitação dos enfermeiros como líderes nas instituições de saúde: desafios e perspectivas. Revista de Administração em Saúde, v. 15, n. 1, p. 28–36, 2017.

SOUSA, M. M.; et al. Liderança em enfermagem e sua influência na qualidade do cuidado. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 72, n. 6, p. 1714–1720, 2019.

SOUZA, J. E.; SILVA, F. S. A motivação da equipe de enfermagem: o papel da liderança. Revista de Psicologia da Saúde, v. 22, n. 1, p. 72–78, 2018.

TRONCHIN, D. M. R.; et al. Gerenciamento em enfermagem. 2. ed. Rio de Janeiro: Edel, 2010. □

