REVISTA ELETRÔNICA
ACERVO ENFERMAGEM
ISSN 2674-7189



Liderança e motivação na enfermagem desafios da gestão de pessoas em ambientes hospitalares de alta complexidade

Leadership and motivation in nursing: challenges of people management in high-complexity hospital environments

Liderazgo y motivación en enfermería: desafíos de la gestión de personas en entornos hospitalarios de alta complejidad

Thamyris Abreu Marinho Rodrigues[1], Raimunda de Fátima Carvalho Prestes[2], Mayra Felix de Oliveira[1], Ana Maria Sousa de Brito[3], Roseane Torres de Sá[4], Karen Evene Almeida do Nascimento[1], Nayara Vitória Farias Dergan[1], Suelen Santos Sales[1], Marco Antonio Dias Arruda[1], Sávio Felipe Dias Santos[1].

RESUMO

Objetivo: Analisar as evidências científicas acerca da liderança e da motivação na enfermagem e sua relação com os desafios da gestão de pessoas em ambientes hospitalares de alta complexidade. **Métodos:** Revisão integrativa da literatura, realizada nas bases SciELO, LILACS, PubMed/MEDLINE e Scopus, considerando estudos publicados entre 2016 e 2026. A seleção foi conduzida conforme as recomendações do PRISMA, e a extração dos dados seguiu instrumento baseado em Ursi e Galvão. Os achados foram submetidos à análise de conteúdo de Bardin. **Resultados:** Dez estudos compuseram a amostra final. A análise originou três categorias: estilos e práticas de liderança e suas repercussões na motivação, satisfação e engajamento; desafios da liderança e da gestão de pessoas em ambientes hospitalares de alta complexidade; e estratégias de liderança para fortalecimento das equipes, segurança e qualidade da assistência. Destacaram-se comunicação, participação, reconhecimento, empoderamento e desenvolvimento profissional. **Considerações finais:** A liderança constitui elemento estratégico para a gestão de pessoas, com repercussões sobre motivação, bem-estar, permanência profissional, segurança do paciente e qualidade assistencial.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Enfermagem, Administração de recursos humanos, Hospitais.

ABSTRACT

Objective: To analyze scientific evidence on leadership and motivation in nursing and their relationship with people management challenges in high-complexity hospital environments. **Methods:** An integrative literature review was conducted in SciELO, LILACS, PubMed/MEDLINE, and Scopus, considering studies published between 2016 and 2026. Study selection followed PRISMA recommendations, and data extraction was

[1] Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém – PA.
[2] Universidade Paulista (UNIP), Belém – PA.
[3] Faculdade Metropolitana da Amazônia (FAMAZ), Ananindeua – PA.
[4] Universidade da Amazônia (UNAMA), Belém – PA.

SUBMETIDO EM: 9/2026 | **ACEITO EM: 10/2026** | **PUBLICADO EM: 11/2026**

performed using an instrument based on Ursi and Galvão. The findings were analyzed according to Bardin's content analysis. **Results:** Ten studies comprised the final sample. Three thematic categories emerged: leadership styles and practices and their repercussions on motivation, job satisfaction, and engagement; challenges of leadership and people management in high-complexity hospital environments; and leadership strategies for strengthening teams, safety, and quality of care. Communication, participation, professional recognition, empowerment, and professional development were highlighted. **Final considerations:** Leadership is a strategic component of nursing people management, with repercussions on motivation, well-being, professional retention, patient safety, and quality of care.

Keywords: Leadership, Motivation, Nursing, Personnel management, Hospitals.

RESUMEN

Objetivo: Analizar las evidencias científicas sobre liderazgo y motivación en enfermería y su relación con los desafíos de la gestión de personas en entornos hospitalarios de alta complejidad. **Métodos:** Revisión integrativa de la literatura realizada en las bases SciELO, LILACS, PubMed/MEDLINE y Scopus, considerando estudios publicados entre 2016 y 2026. La selección siguió las recomendaciones PRISMA y la extracción de datos utilizó un instrumento basado en Ursi y Galvão. Los hallazgos fueron sometidos al análisis de contenido de Bardin. **Resultados:** Diez estudios conformaron la muestra final. Surgieron tres categorías: estilos y prácticas de liderazgo y sus repercusiones en motivación, satisfacción y compromiso; desafíos del liderazgo y de la gestión de personas en hospitales de alta complejidad; y estrategias de liderazgo para fortalecer los equipos, la seguridad y la calidad asistencial. Se destacaron comunicación, participación, reconocimiento profesional, empoderamiento y desarrollo profesional. **Consideraciones finales:** El liderazgo constituye un elemento estratégico para la gestión de personas, con repercusiones en motivación, bienestar, permanencia profesional, seguridad del paciente y calidad de la atención.

Palabras clave: Liderazgo, Motivación, Enfermería, Administración de personal, Hospitales.

INTRODUÇÃO

A liderança constitui uma competência essencial para o exercício gerencial do enfermeiro, especialmente no contexto hospitalar, no qual esse profissional articula ações assistenciais, administrativas e relacionais necessárias à organização do cuidado e ao funcionamento das equipes. As transformações ocorridas nos sistemas de saúde têm ampliado a necessidade de modelos de liderança capazes de superar práticas exclusivamente hierárquicas e centralizadoras, favorecendo relações mais participativas, comunicação efetiva, tomada de decisão compartilhada e valorização dos profissionais. Nesse sentido, a liderança em enfermagem deve ser compreendida como um processo dinâmico e relacional, capaz de mobilizar indivíduos e equipes para objetivos comuns e responder à crescente complexidade das organizações de saúde (BACKES DS, et al., 2022; VANDRESEN L, et al., 2023).

Nos ambientes hospitalares de alta complexidade, os desafios relacionados à liderança tornam-se ainda mais evidentes, considerando a elevada demanda assistencial, a necessidade de decisões rápidas, a incorporação permanente de tecnologias, o trabalho interdisciplinar e a exposição dos profissionais a situações de elevado desgaste físico e emocional. Em unidades de cuidados críticos, aspectos do ambiente de trabalho, como dimensionamento de pessoal, reconhecimento profissional e participação nas decisões, apresentam relação com o esgotamento dos enfermeiros, enquanto práticas de liderança baseadas na escuta, comunicação e preocupação com a equipe podem favorecer maior satisfação profissional e qualidade de vida no trabalho (KELLY LA, et al., 2021; COSENTINO C, et al., 2023).

Nesse cenário, a motivação dos profissionais representa dimensão relevante da gestão de pessoas, uma vez que não depende exclusivamente de características individuais, mas também das condições organizacionais, do reconhecimento, das oportunidades de desenvolvimento, das relações interpessoais e

dos recursos disponíveis para realização do trabalho. Evidências recentes indicam que comportamentos de liderança capazes de promover autonomia, apoio e disponibilidade de recursos podem favorecer a motivação intrínseca e o engajamento dos enfermeiros, enquanto condições inadequadas de trabalho e ausência de reconhecimento contribuem para insatisfação e desmotivação profissional. Assim, compreender a articulação entre liderança e motivação é fundamental para o desenvolvimento de ambientes organizacionais capazes de sustentar o bem-estar e o comprometimento das equipes de enfermagem (KOHNEN D, et al., 2024; TCHIVALA LL, et al., 2025).

A gestão de pessoas em enfermagem, portanto, ultrapassa a distribuição de profissionais e a supervisão das atividades, envolvendo manejo de conflitos, comunicação, desenvolvimento de competências, fortalecimento do trabalho em equipe e criação de condições que favoreçam satisfação, permanência e desempenho profissional. Estudos demonstram associação entre estilos de liderança e satisfação no trabalho dos enfermeiros, bem como tendência de melhores resultados relacionados à segurança do paciente e à qualidade do cuidado quando há liderança gerencial efetiva. Entretanto, a diversidade de estilos, contextos e formas de mensuração desses fenômenos evidencia a necessidade de sistematizar o conhecimento disponível sobre como liderança e motivação se relacionam aos desafios da gestão de pessoas, particularmente em cenários hospitalares de maior complexidade assistencial (SPECCHIA ML, et al., 2021; LEE SE, et al., 2023).

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo analisar as evidências científicas disponíveis acerca da liderança e da motivação na enfermagem e sua relação com os desafios da gestão de pessoas em ambientes hospitalares de alta complexidade.

MÉTODOS

Trata-se de uma Revisão Integrativa da Literatura (RIL), método que possibilita reunir, avaliar criticamente e sintetizar resultados de pesquisas sobre determinado fenômeno, permitindo reconhecer o estado atual do conhecimento, identificar convergências entre os estudos e evidenciar lacunas que possam direcionar novas investigações. A condução da revisão seguiu as etapas de identificação do tema e formulação da questão de pesquisa, estabelecimento dos critérios de elegibilidade, busca e seleção dos estudos, extração das informações, avaliação e interpretação dos achados e apresentação da síntese do conhecimento, conforme pressupostos descritos para revisões integrativas em saúde e enfermagem (MENDES KDS, et al., 2008).

A questão norteadora proposta para o estudo foi: “Quais são as evidências científicas disponíveis acerca da liderança e da motivação na enfermagem e sua relação com os desafios da gestão de pessoas em ambientes hospitalares de alta complexidade?” A busca bibliográfica foi realizada nas bases Scientific Electronic Library Online (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE), por meio da PubMed, e Scopus. Foram utilizados descritores controlados dos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e do Medical Subject Headings (MeSH), combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR. Entre os termos empregados estarão: “Liderança”/“Leadership”, “Motivação”/“Motivation”, “Enfermagem”/“Nursing”, “Pessoal de Enfermagem Hospitalar”/“Nursing Staff, Hospital”, “Administração de Recursos Humanos”/“Personnel Management” e “Administração de Recursos Humanos em Hospitais”/“Personnel Administration, Hospital”. A estratégia foi adaptada às particularidades de cada base, utilizando-se, como estrutura básica: (“Leadership” OR “Liderança”) AND (“Motivation” OR “Motivação”) AND (“Nursing” OR “Enfermagem” OR “Nursing Staff, Hospital”) AND (“Personnel Management” OR “Personnel Administration, Hospital” OR “Administração de Recursos Humanos”).

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: artigos científicos originais publicados entre janeiro de 2016 e a data de realização da busca em 2026; disponíveis nos idiomas português, inglês ou espanhol; estudos com abordagem quantitativa, qualitativa ou de métodos mistos; pesquisas realizadas com enfermeiros e/ou equipes de enfermagem inseridos em contextos hospitalares de maior complexidade assistencial; e estudos que abordem liderança, motivação e/ou aspectos relacionados à gestão de pessoas

com pertinência ao objetivo desta revisão. Foram excluídos artigos duplicados entre as bases, editoriais, cartas ao editor, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses, capítulos de livros, resumos de eventos, protocolos de pesquisa, estudos sem acesso às informações necessárias para análise, pesquisas desenvolvidas exclusivamente em contextos não hospitalares e publicações que, após leitura do texto completo, não apresentem relação direta com a questão norteadora.

O processo de identificação e seleção das publicações foi organizado conforme as recomendações do Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA 2020). Inicialmente foram contabilizados os registros identificados nas diferentes bases, seguidos da remoção das duplicatas. Posteriormente, ocorreu a triagem mediante leitura dos títulos e resumos, seguida da avaliação dos textos completos potencialmente elegíveis e aplicação dos critérios previamente estabelecidos. Ao final, os estudos incluídos constituíram a amostra da revisão, e todo o processo foi demonstrado por meio do fluxograma PRISMA, contemplando as fases de identificação, triagem e inclusão, bem como os motivos de exclusão dos artigos avaliados em texto completo. O PRISMA 2020 disponibiliza checklist e modelos de fluxograma destinados a aumentar a transparência e a completude do relato do processo de revisão (PAGE MJ, et al., 2021).

Para a extração e organização das informações dos estudos selecionados foi utilizado um instrumento estruturado com base na proposta de Ursi e Galvão (2006), permitindo a sistematização das principais características das publicações incluídas na revisão integrativa. O instrumento possibilitou reunir informações pertinentes à identificação, características metodológicas e principais achados dos estudos, favorecendo uma análise organizada e comparativa das evidências encontradas. Os dados foram apresentados em um quadro sinóptico contendo as seguintes variáveis: autor/ano de publicação, objetivo do estudo, metodologia e principais resultados. Posteriormente, os artigos foram submetidos à leitura analítica e comparativa, buscando-se identificar convergências, divergências e aspectos recorrentes relacionados à liderança, motivação e gestão de pessoas nos ambientes hospitalares de alta complexidade (URSI ES e GALVÃO CM, 2006).

A análise dos dados foi realizada por meio da Análise de Conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016), permitindo a sistematização e interpretação dos achados provenientes dos estudos incluídos na revisão integrativa. O processo analítico foi desenvolvido em três etapas: pré-análise, correspondente à leitura flutuante do material, organização do corpus e definição dos elementos relevantes para investigação; exploração do material, etapa em que serão realizadas a codificação, classificação e agrupamento das informações segundo unidades de sentido e similaridade temática; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, fase destinada à síntese dos achados, identificação de convergências e divergências e construção das categorias temáticas relacionadas à liderança, motivação e desafios da gestão de pessoas em ambientes hospitalares de alta complexidade. A utilização desse método possibilitou organizar os resultados de forma sistemática e interpretativa, favorecendo a compreensão dos principais núcleos temáticos emergentes da literatura analisada (BARDIN L, 2016).

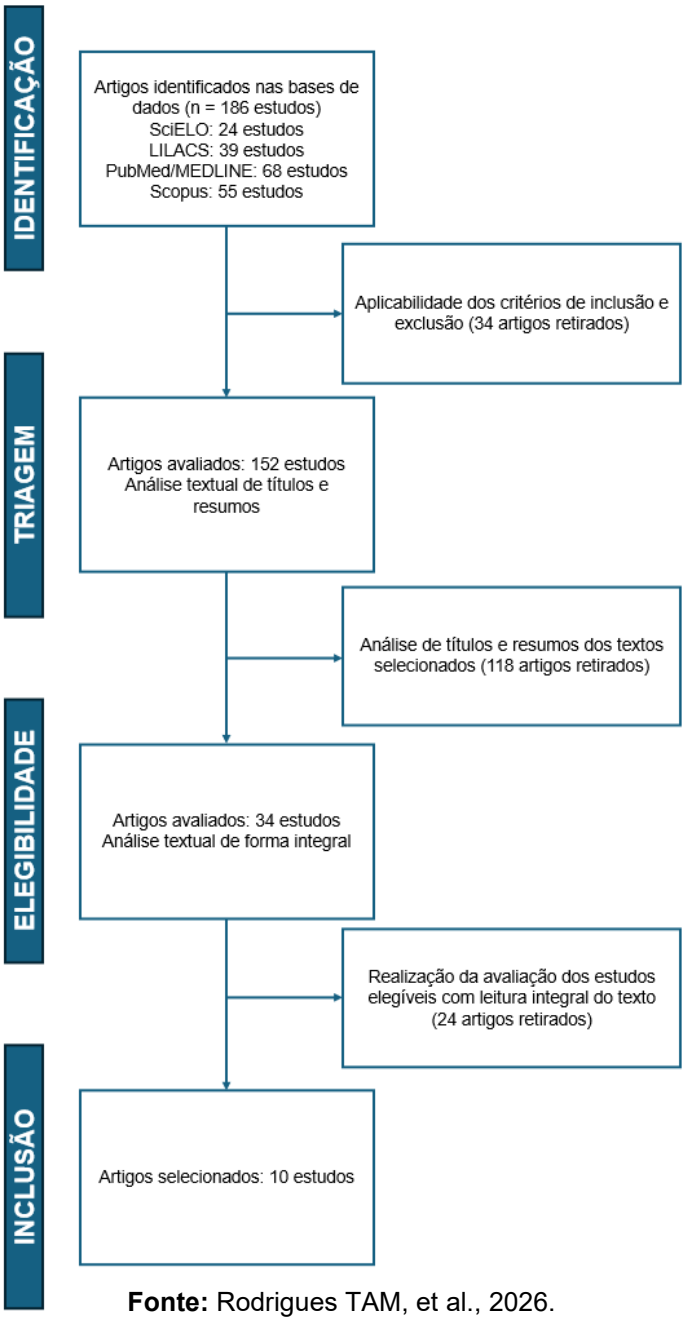
Por se tratar de pesquisa fundamentada exclusivamente em dados secundários provenientes de publicações científicas de acesso público, sem abordagem direta de seres humanos ou utilização de informações individuais identificáveis, não houve recrutamento de participantes nem intervenção, sendo assim, foram preservados os princípios de integridade científica, autoria e adequada referenciação das fontes utilizadas.

RESULTADOS

A busca realizada nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), PubMed/MEDLINE e Scopus resultou inicialmente na identificação de 186 publicações, sendo 24 na SciELO, 39 na LILACS, 68 na PubMed/MEDLINE e 55 na Scopus. Após a organização dos registros, foram identificados e removidos 34 artigos duplicados, permanecendo 152 estudos para a etapa de triagem. Mediante a leitura dos títulos e resumos, 118

publicações foram excluídas por não apresentarem relação direta com a questão norteadora ou com os objetivos estabelecidos, resultando em 34 artigos para leitura na íntegra. Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, 24 estudos foram excluídos, dos quais 9 não abordavam diretamente liderança, motivação ou gestão de pessoas na enfermagem, 7 foram desenvolvidos em contextos não hospitalares ou incompatíveis com o cenário de alta complexidade, 5 correspondiam a revisões, editoriais ou outros tipos de publicação não elegíveis e 3 não apresentavam informações suficientes para responder à questão da revisão. Dessa forma, 10 artigos atenderam integralmente aos critérios de inclusão e constituíram a amostra final desta revisão integrativa. O processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos encontra-se apresentado na **Figura 1**, conforme o modelo PRISMA, assim como, a caracterização da amostra selecionada para compreensão das categorias criadas para discussão.

Figura 1 - Fluxograma do processo de identificação, seleção e inclusão dos estudos segundo o PRISMA.



Fonte: Rodrigues TAM, et al., 2026.

Quadro 1 - Caracterização dos estudos selecionados para composição da revisão integrativa.

Autor/Ano	Objetivos do estudo	Metodologia	Principais resultados
Santos JLG, et al., 2018	Examinar e descrever a relação entre liderança em enfermagem e qualidade do cuidado no ambiente hospitalar.	Pesquisa de métodos mistos, concomitante e convergente. A etapa quantitativa envolveu 105 enfermeiros e a qualitativa, 64 participantes.	A liderança de enfermagem apresentou relação com a qualidade do cuidado. Os achados qualitativos destacaram colaboração com a equipe, defesa dos interesses do paciente e aprimoramento da assistência como elementos relacionados à liderança efetiva.
Boamah SA, et al., 2018	Investigar os efeitos dos comportamentos de liderança transformacional dos gestores de enfermagem sobre a satisfação profissional e os resultados relacionados à segurança do paciente.	Estudo transversal com amostra aleatória de 378 enfermeiros de cuidados agudos em Ontário, Canadá, analisado por modelagem de equações estruturais.	A liderança transformacional apresentou influência positiva sobre o empoderamento no trabalho, que esteve associado ao aumento da satisfação profissional e à menor frequência de eventos adversos.
Lee HF, et al., 2019	Examinar os efeitos mediadores do ambiente de trabalho e do burnout na relação entre liderança autêntica e intenção dos enfermeiros de deixar o emprego.	Estudo transversal com 946 enfermeiros atuantes em hospitais de diferentes níveis de complexidade em Taiwan.	O ambiente de trabalho e o burnout mediaram a relação entre liderança autêntica e intenção de desligamento, evidenciando relação entre comportamento da liderança, condições laborais e permanência profissional.
Ferreira VB, et al., 2020	Compreender os desafios e as estratégias adotadas por enfermeiros para o exercício da liderança transformacional em ambiente hospitalar.	Estudo qualitativo e exploratório com 25 enfermeiros de hospital universitário da Bahia, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise temática apoiada pelo NVivo.	Os principais desafios foram pouco incentivo institucional à formação de líderes, inexperiência profissional, jovialidade, resistência à liderança e insubordinação. Entre as estratégias destacaram-se atuação pelo exemplo e estabelecimento de relações dialógicas.
Padauleng AW, et al., 2020	Identificar o estilo de liderança predominante e analisar sua relação, juntamente com a motivação dos enfermeiros, com a cultura de segurança do paciente.	Estudo transversal realizado com 104 enfermeiros hospitalares, utilizando amostragem total e análise pelo teste qui-quadrado.	O estilo transacional foi predominante entre os gestores, correspondendo a 69,2%, e verificou-se associação significativa tanto do estilo de liderança quanto da motivação profissional com a implementação da cultura de segurança do paciente.
Batista SA, et al., 2021	Identificar as dimensões predominantes da liderança autêntica e verificar sua associação com satisfação no trabalho e acreditação hospitalar.	Estudo transversal e analítico em 11 hospitais privados, envolvendo 282 enfermeiros, dos quais 94 eram líderes e 188 liderados.	Foram identificadas diferenças entre as avaliações de líderes e liderados. Entre os liderados, a liderança autêntica apresentou correlação positiva moderada com satisfação no trabalho; nos hospitais acreditados pela JCI, os líderes foram percebidos com maior transparência.
Fusari MEK, et al., 2021	Evidenciar as melhores práticas de liderança dos enfermeiros que contribuem para a gestão do risco hospitalar.	Estudo de caso único, qualitativo, com duas unidades integradas de análise, utilizando entrevistas com enfermeiros gestores, observação não participante e pesquisa documental.	As práticas de liderança foram organizadas em três categorias relacionadas a competências técnicas e não técnicas, desenvolvimento comportamental, conhecimento científico, qualidade, segurança e gestão participativa da equipe.
Uslu Sahan F e Terzioglu F, 2022	Investigar a percepção de gestores e enfermeiros sobre a liderança transformacional e determinar seus efeitos sobre comprometimento organizacional e satisfação profissional.	Estudo transversal e descritivo com 153 enfermeiros de hospital universitário, sendo 17 gestores e 136 enfermeiros assistenciais.	As práticas de liderança transformacional explicaram parte da variação do comprometimento organizacional e da satisfação profissional, correspondendo, respectivamente, a 9% e 24% desses resultados.
Cosentino C, et al., 2023	Avaliar o impacto dos estilos de liderança dos gestores sobre a satisfação no trabalho e a satisfação por compaixão de enfermeiros de unidades de terapia intensiva.	Estudo transversal com 308 enfermeiros atuantes em terapia intensiva e cuidados críticos, utilizando instrumentos validados de liderança e satisfação.	A dimensão da liderança relacionada à preocupação com a equipe apresentou efeito significativo sobre a satisfação por compaixão e diferentes dimensões da satisfação profissional. Escuta, comunicação e participação estiveram associadas a melhores resultados profissionais.
Kohnen D, et al., 2024	Investigar a associação entre liderança engajadora, burnout e engajamento profissional, considerando características do trabalho e motivação intrínseca como mecanismos explicativos.	Estudo transversal com 1.117 enfermeiros de assistência direta de 13 hospitais de cuidados agudos na Bélgica, analisado por modelagem de equações estruturais.	A liderança engajadora esteve associada a maior engajamento e menor burnout. Recursos de trabalho e motivação intrínseca atuaram como mecanismos mediadores dessa relação.

Fonte: Rodrigues TAM, et al., 2026.

Após a organização dos estudos no instrumento adaptado de Ursi e Galvão e a realização das etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme a análise de conteúdo de Bardin, os achados foram agrupados segundo aproximação temática e recorrência dos núcleos de sentido. A análise permitiu estabelecer três categorias temáticas: Categoria 1 – Estilos e práticas de liderança e suas repercussões na motivação, satisfação e engajamento da equipe de enfermagem, reunindo achados relacionados à liderança transformacional, autêntica, transacional e engajadora e aos seus efeitos sobre satisfação, motivação, comprometimento, burnout e intenção de desligamento; Categoria 2 – Desafios da liderança e da gestão de pessoas em ambientes hospitalares de alta complexidade, contemplando dificuldades institucionais, condições de trabalho, formação insuficiente para liderança, conflitos, resistência da equipe e exigências decorrentes da complexidade assistencial; e Categoria 3 – Estratégias de liderança para fortalecimento das equipes, segurança e qualidade da assistência, abrangendo comunicação, escuta, participação, reconhecimento profissional, empoderamento, desenvolvimento de competências e gestão participativa como elementos identificados nos estudos para fortalecimento do trabalho coletivo e dos resultados organizacionais.

DISCUSSÃO

Estilos e práticas de liderança e suas repercussões na motivação, satisfação e engajamento da equipe de enfermagem

Os estudos analisados evidenciam que os estilos e as práticas de liderança exercem influência relevante sobre diferentes dimensões do trabalho da equipe de enfermagem, especialmente motivação, satisfação profissional, comprometimento e engajamento. Em ambientes hospitalares, nos quais as atividades são desenvolvidas sob elevada demanda assistencial e necessidade constante de articulação entre os profissionais, a liderança deixa de representar apenas uma posição hierárquica e passa a constituir importante recurso para mobilizar a equipe em torno dos objetivos assistenciais e organizacionais. Nessa perspectiva, comportamentos gerenciais pautados no apoio profissional, na participação e no fortalecimento das relações entre líder e equipe apresentam repercussões favoráveis sobre a experiência dos trabalhadores e sobre a própria organização do cuidado (SANTOS JLG, et al., 2018; BOAMAH SA, et al., 2018).

Entre os estilos identificados nos estudos, a liderança transformacional apresenta destaque por favorecer condições organizacionais relacionadas à satisfação e ao comprometimento dos profissionais. Boamah SA, et al. (2018) demonstraram que comportamentos transformacionais adotados por gestores de enfermagem estiveram associados ao fortalecimento do empoderamento estrutural e, consequentemente, à maior satisfação no trabalho. Resultados semelhantes foram observados por Uslu Sahan F e Terzioglu F (2022), ao identificarem repercussões da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional e a satisfação dos enfermeiros. Esses achados sugerem que lideranças capazes de estimular participação, desenvolvimento profissional e envolvimento com objetivos coletivos podem constituir importante estratégia para fortalecer o vínculo dos trabalhadores com o ambiente hospitalar.

A liderança autêntica também demonstrou relação com aspectos relevantes da experiência profissional dos enfermeiros. Batista SA, et al. (2021) identificaram associação positiva entre liderança autêntica e satisfação no trabalho, indicando que características como transparência nas relações e coerência na atuação gerencial podem contribuir para avaliações mais favoráveis do ambiente profissional. De modo complementar, Lee HF, et al. (2019) verificaram que o ambiente de trabalho e o burnout exercem papel intermediário na relação entre liderança autêntica e intenção de deixar o emprego. Dessa maneira, os resultados apontam que a influência do líder não se limita à satisfação imediata dos trabalhadores, mas pode alcançar dimensões relacionadas ao desgaste ocupacional e à permanência do profissional na instituição.

A relação entre liderança e motivação torna-se ainda mais evidente quando considerados estilos que valorizam o envolvimento e as necessidades dos trabalhadores. Kohnen D, et al. (2024) verificaram que a liderança engajadora apresentou associação com maior engajamento profissional e menor ocorrência de burnout, sendo os recursos disponíveis no trabalho e a motivação intrínseca elementos importantes nessa

relação. Em unidades de cuidados intensivos, Cosentino C, et al. (2023) também identificaram que práticas de liderança caracterizadas pela preocupação com a equipe, escuta e participação apresentaram repercussões sobre a satisfação profissional e a satisfação por compaixão. Tais achados reforçam que a motivação dos profissionais de enfermagem não deve ser interpretada exclusivamente como característica individual, pois também sofre influência das relações estabelecidas no trabalho e das práticas de gestão adotadas pelos enfermeiros líderes.

Embora estilos participativos e relacionais tenham demonstrado resultados favoráveis, os estudos também revelam que diferentes formas de liderança podem coexistir no contexto hospitalar. Padauleng AW, et al. (2020) identificaram predominância da liderança transacional no cenário investigado e associação entre estilo de liderança, motivação profissional e cultura de segurança do paciente, indicando que os efeitos da liderança dependem das características organizacionais e das relações estabelecidas entre gestores e trabalhadores. Paralelamente, Ferreira VB, et al. (2020) destacaram que a consolidação de práticas transformacionais encontra obstáculos relacionados à experiência profissional, resistência da equipe e insuficiente incentivo institucional à formação de líderes. Assim, os resultados desta revisão evidenciam que o fortalecimento da motivação, satisfação e engajamento da enfermagem exige não apenas a adoção de determinado estilo de liderança, mas também condições institucionais que favoreçam relações dialógicas, valorização profissional e desenvolvimento contínuo das competências gerenciais.

Desafios da liderança e da gestão de pessoas em ambientes hospitalares de alta complexidade

A gestão de pessoas em ambientes hospitalares de alta complexidade envolve desafios que ultrapassam a organização de escalas, distribuição de atividades e supervisão do trabalho, exigindo do enfermeiro competências relacionais, gerenciais e decisórias capazes de responder às demandas assistenciais e organizacionais. Nesses cenários, a liderança é exercida em meio a situações que requerem articulação constante da equipe, comunicação efetiva, gerenciamento de prioridades e responsabilização pela qualidade do cuidado. Santos JLG, et al. (2018) destacam que a liderança em enfermagem está diretamente relacionada à capacidade de integrar os profissionais e conduzir ações voltadas à qualificação da assistência, enquanto Fusari MEK, et al. (2021) evidenciam que a atuação gerencial exige a articulação de competências técnicas e não técnicas para lidar com riscos e demandas presentes no ambiente hospitalar.

Entre as principais dificuldades identificadas, destaca-se a preparação insuficiente dos enfermeiros para o exercício da liderança, especialmente quando a formação e o suporte institucional não acompanham as responsabilidades gerenciais assumidas no cotidiano profissional. Ferreira VB, et al. (2020) identificaram como desafios a inexperiência profissional, a pouca valorização institucional da formação de líderes, a resistência dos trabalhadores e situações de insubordinação, fatores que podem dificultar a consolidação de práticas de liderança transformacional. Esses aspectos demonstram que o exercício da liderança não depende apenas de características individuais do enfermeiro, mas também de oportunidades de desenvolvimento profissional e de uma estrutura organizacional capaz de apoiar a construção de competências gerenciais.

Outro desafio expressivo refere-se às condições do ambiente de trabalho e às suas repercussões sobre o desgaste e a permanência dos profissionais. Lee HF, et al. (2019) demonstraram que o ambiente laboral e o burnout exercem influência na relação entre liderança e intenção dos enfermeiros de deixar a organização, evidenciando que condições desfavoráveis podem comprometer tanto o vínculo profissional quanto a capacidade de retenção das equipes. De maneira semelhante, Kohnen D, et al. (2024) identificaram que recursos disponíveis no trabalho e motivação intrínseca interferem na relação entre liderança, engajamento e burnout. Dessa forma, a gestão de pessoas precisa considerar que dificuldades relacionadas à carga de trabalho, suporte organizacional e disponibilidade de recursos podem repercutir diretamente no bem-estar dos profissionais e na estabilidade das equipes.

As relações interpessoais e a comunicação representam igualmente dimensões críticas para o exercício da liderança em instituições de elevada complexidade. Cosentino C, et al. (2023) apontaram que aspectos como escuta, preocupação com os trabalhadores e participação da equipe estão relacionados à satisfação

profissional, reforçando a importância de uma relação gerencial baseada na proximidade e no reconhecimento das necessidades dos profissionais. Batista SA, et al. (2021), por sua vez, evidenciaram a relevância da transparência nas relações entre líderes e liderados, demonstrando que diferentes percepções sobre a atuação gerencial podem interferir na satisfação com o trabalho. Nesse contexto, falhas comunicacionais, baixa participação dos trabalhadores nas decisões e distanciamento entre liderança e equipe podem ampliar conflitos e dificultar a construção de relações profissionais colaborativas.

Por fim, os estudos demonstram que os desafios da gestão de pessoas também estão associados à necessidade de conciliar resultados organizacionais, segurança assistencial e necessidades dos trabalhadores. Padauleng AW, et al. (2020) identificaram associação entre liderança, motivação e cultura de segurança do paciente, enquanto Boamah SA, et al. (2018) demonstraram que práticas de liderança capazes de favorecer o empoderamento dos enfermeiros apresentam repercussões sobre satisfação profissional e resultados assistenciais. Uslu Sahan F e Terzioglu F (2022) também evidenciaram relação entre práticas de liderança, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Assim, os desafios encontrados nos ambientes hospitalares de alta complexidade indicam que a gestão de pessoas deve equilibrar as demandas por produtividade, qualidade e segurança com estratégias capazes de promover suporte profissional, participação, desenvolvimento e valorização da equipe de enfermagem.

Estratégias de liderança para fortalecimento das equipes, segurança e qualidade da assistência

As estratégias de liderança voltadas ao fortalecimento das equipes de enfermagem mostram-se fundamentais para a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos, seguros e orientados para a qualidade assistencial. Em contextos hospitalares de alta complexidade, a atuação do enfermeiro líder precisa articular organização do trabalho, desenvolvimento profissional e participação dos trabalhadores nas decisões que afetam o cuidado. Santos JLG, et al. (2018) evidenciam que a liderança em enfermagem se relaciona à capacidade de integrar a equipe e direcionar esforços para o aprimoramento da assistência, enquanto Fusari MEK, et al. (2021) destacam que práticas gerenciais fundamentadas em competências técnicas, comportamentais e relacionais favorecem a gestão dos riscos e o desenvolvimento de ações mais consistentes com as necessidades institucionais e assistenciais.

Entre as estratégias identificadas, a comunicação efetiva e o estabelecimento de relações dialógicas ocupam posição de destaque. Ferreira VB, et al. (2020) apontam que a atuação pelo exemplo e a construção de relações baseadas no diálogo constituem importantes recursos para o exercício da liderança transformacional, especialmente diante de situações de resistência e dificuldades nas relações de trabalho. De forma convergente, Cosentino C, et al. (2023) demonstram que atitudes de escuta, preocupação com os profissionais e participação da equipe estão associadas a melhores níveis de satisfação. Esses achados indicam que a comunicação não deve ser compreendida apenas como transmissão de informações, mas como instrumento gerencial capaz de favorecer confiança, cooperação e maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos assistenciais.

O empoderamento profissional e a participação dos enfermeiros nos processos decisórios também emergem como estratégias relevantes para fortalecer as equipes e melhorar os resultados organizacionais. Boamah SA, et al. (2018) verificaram que a liderança transformacional favoreceu o empoderamento estrutural, o qual apresentou associação com maior satisfação no trabalho e menor ocorrência de eventos adversos. Da mesma forma, Uslu Sahan F e Terzioglu F (2022) identificaram que práticas transformacionais repercutiram sobre satisfação e comprometimento organizacional. Nesse sentido, ampliar a autonomia dos trabalhadores, favorecer sua participação nas decisões e reconhecer suas contribuições pode contribuir para o desenvolvimento de maior corresponsabilização e envolvimento com os resultados do cuidado.

Outra estratégia relevante corresponde à criação de condições organizacionais capazes de sustentar motivação, engajamento e bem-estar profissional. Kohnen D, et al. (2024) demonstraram que os recursos disponíveis no trabalho e a motivação intrínseca desempenham papel importante na relação entre liderança, engajamento e burnout, sugerindo que o líder deve atuar também na identificação das necessidades da equipe e no fortalecimento das condições que favorecem sua atuação. Batista SA, et al. (2021), ao abordarem

a liderança autêntica, destacam a importância de relações caracterizadas por transparência e coerência entre líderes e liderados. Dessa forma, práticas de reconhecimento, apoio, valorização e desenvolvimento profissional podem ampliar o vínculo do trabalhador com a organização e favorecer relações laborais mais sustentáveis.

Por fim, as estratégias de liderança também apresentam implicações diretas para a segurança do paciente e a qualidade da assistência, demonstrando que a gestão de pessoas não deve ser dissociada dos resultados assistenciais. Padauleng AW, et al. (2020) identificaram associação entre estilo de liderança, motivação da equipe e cultura de segurança do paciente, enquanto Boamah SA, et al. (2018) demonstraram relação entre práticas transformacionais, empoderamento e redução de eventos adversos. Fusari MEK, et al. (2021) também destacam a importância da liderança participativa e do desenvolvimento de competências para a gestão do risco hospitalar. Assim, estratégias baseadas em comunicação, participação, reconhecimento, empoderamento e desenvolvimento de competências constituem elementos centrais para uma gestão de pessoas capaz de fortalecer as equipes de enfermagem e, simultaneamente, favorecer ambientes hospitalares mais seguros e qualificados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão integrativa evidenciou que a liderança e a motivação constituem dimensões centrais para a gestão de pessoas na enfermagem hospitalar, especialmente em ambientes de alta complexidade, com repercussões sobre satisfação profissional, comprometimento organizacional, engajamento, burnout, permanência dos trabalhadores e qualidade assistencial. Os achados demonstraram que práticas de liderança pautadas no diálogo, participação, transparência, reconhecimento, empoderamento e desenvolvimento de competências favorecem relações de trabalho mais colaborativas e contribuem para o fortalecimento das equipes e da segurança do paciente. Por outro lado, persistem desafios relacionados à preparação insuficiente para o exercício da liderança, às condições de trabalho, aos conflitos interpessoais, à resistência das equipes e às exigências organizacionais dos serviços de alta complexidade, reforçando a necessidade de investimentos institucionais na formação e no desenvolvimento contínuo de enfermeiros líderes. Como limitações, destacam-se a delimitação das buscas a quatro bases de dados, o recorte temporal entre 2016 e 2026 e a heterogeneidade dos estudos incluídos, recomendando-se a realização de novas pesquisas, sobretudo longitudinais, multicêntricas e de intervenção, que avaliem os efeitos de estratégias de liderança e gestão de pessoas sobre indicadores profissionais, organizacionais e assistenciais.

REFERÊNCIAS

1. BACKES DS, et al. Liderança em Enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade. Revista da Escola de Enfermagem da USP, 2022; 56: e20210553.
2. BARDIN L. Análise de conteúdo. Edições 70: São Paulo-SP, 2016; p125.
3. BATISTA SA, et al. Liderança autêntica, satisfação do enfermeiro no trabalho e acreditação: estudo em uma rede hospitalar privada. Revista Brasileira de Enfermagem, 2021; 74(2): e20200227.
4. BOAMAH SA, et al. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. Nursing Outlook, 2018; 66(2): 180-189.
5. COSENTINO C, et al. Leadership styles' influence on ICU nurses' quality of professional life: a cross-sectional study. Nursing in Critical Care, 2023; 28(2): 193-201.
6. FERREIRA VB, et al. Liderança transformacional na prática de enfermeiros: desafios e estratégias. Revista Brasileira de Enfermagem, 2020; 73(6): e20190364.
7. FUSARI MEK, et al. Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso. Revista Gaúcha de Enfermagem, 2021; 42(esp): e20200194.
8. KELLY LA, et al. Key elements of the critical care work environment associated with burnout and compassion satisfaction. American Journal of Critical Care, 2021; 30(2): 113-120.
9. KOHNEN D, et al. Engaging leadership and nurse well-being: the role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study. Human Resources for Health, 2024; 22: 8.

10. LEE HF, et al. Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: the mediating role of work environment and burnout. Journal of Nursing Management, 2019; 27(1): 52-65.
11. LEE SE, et al. Nurse managers' leadership, patient safety, and quality of care: a systematic review. Western Journal of Nursing Research, 2023; 45(2): 176-185.
12. MENDES KDS, et al. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto & Contexto - Enfermagem, 2008; 17(4): 758-764.
13. PADAULENG AW, et al. The relationship between leadership style and nurse's work motivation with the implementation of patient safety culture in hospital, Bone regency. Enfermería Clínica, 2020; 30(Suppl 6): 161-164.
14. PAGE MJ, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 2021; 372: n71.
15. SANTOS JLG, et al. Liderança em enfermagem e qualidade do cuidado em ambiente hospitalar: pesquisa de métodos mistos. Rev Rene, 2018; 19: e3289.
16. SPECCHIA ML, et al. Leadership styles and nurses' job satisfaction: results of a systematic review. International Journal of Environmental Research and Public Health, 2021; 18(4): 1552.
17. TCHIVALA LL, et al. Enfermeiros gestores e os fatores que influenciam na liderança do cuidado: estudo qualitativo. Texto & Contexto - Enfermagem, 2025; 34: e20240260.
18. URSI ES, GALVÃO CM. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. Revista Latino-Americana de Enfermagem, 2006; 14(1): 124-131.
19. USLU SAHAN F, TERZIOGLU F. Transformational leadership practices of nurse managers: the effects on the organizational commitment and job satisfaction of staff nurses. Leadership in Health Services, 2022; 35(4): 494-505.
20. VANDRESEN L, et al. Desafios de enfermeiros gestores no trabalho em hospitais brasileiros e portugueses: estudo de métodos mistos. Texto & Contexto - Enfermagem, 2023; 32: e20230059.