

*Revisão Integrativa*

# Liderança transformacional e motivação em enfermagem: uma revisão integrativa

## Transformational leadership and motivation in nursing leadership: an integrative review

**Dias Élia<sup>1</sup>, Imperadeiro Fátima<sup>2</sup>, Silveira Cláudia<sup>3</sup>,  
Moreira Georgina<sup>4</sup>, Alves Catarina<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> UCC Terras de Bouro, ULS Braga, Terras de Bouro, Portugal

<sup>2</sup> UCC Amares, ULS Braga; Amares, Portugal

<sup>3</sup> UCC São Pedro, ULSGE, Gaia, Portugal

<sup>4</sup> UCA, Hospital de Fafe, Fafe, Portugal

<sup>5</sup> ISAVE – Instituto Superior de Saúde, Amares, Portugal

Autor correspondente: [eliasoares.d@gmail.com](mailto:eliasoares.d@gmail.com), Lugar de Aldeia nº189 Chorense, 4840-060 Terras de Bouro

**ORCID dos autores**

Élia Dias: ORCID 0009-0007-4371-5398

Fátima Imperadeiro: ORCID 0009-0007-4004-9318

Cláudia Silveira: ORCID 0009-0001-7570-5887

Georgina Moreira: ORCID 0009-0005-3608-7552

Catarina Alves: ORCID 0000-0002-6306-6889

### Resumo

A liderança em enfermagem desempenha um papel fundamental na gestão de recursos humanos, influenciando a motivação, o bem-estar e o desempenho dos profissionais. A liderança transformacional, enquanto estilo promotor de autonomia, competência e relações interpessoais positivas revela-se essencial para a eficácia das equipas e para a qualidade dos cuidados prestados. Com o objetivo de identificar os estilos de liderança dos enfermeiros gestores que mais favorecem a motivação profissional, foi realizada uma revisão integrativa, destacando as implicações práticas na gestão das equipas.

Num contexto marcado por rápidas mudanças tecnológicas e pela crescente presença da inteligência artificial na área da saúde, os enfermeiros gestores enfrentam novos desafios. Assim, torna-se imprescindível adotar abordagens de liderança que incentivem o envolvimento das equipas e garantam cuidados seguros, centrados no utente e alinhados com as exigências atuais.

A revisão utilizou a estratégia PICO e recorreu às bases de dados EBSCOHost, CINAHL Ultimate e MEDLINE Ultimate, através dos descritores DeCS/MeSH relacionados com liderança, motivação e enfermagem. Identificaram-se 101 artigos,

reduzidos a 100 após remoção de duplicados, e a triagem com apoio da plataforma Rayyan resultou na inclusão de 15 estudos. Os resultados evidenciam que a motivação dos enfermeiros é determinante para a segurança, qualidade e centralidade dos cuidados.

**Palavras-chave:** liderança em enfermagem, motivação profissional, estilos de liderança

---

### Abstract

Leadership in nursing plays a key role in human resource management, influencing the motivation, well-being and performance of professionals. Transformational leadership, as a style that promotes autonomy, competence and positive interpersonal relationships, is essential for team effectiveness and the quality of care provided. With the aim of identifying the leadership styles of nurse managers that most favour professional motivation, an integrative review was conducted, highlighting the practical implications for team management.

In a context marked by rapid technological changes and the growing presence of artificial intelligence in healthcare, nurse managers face new challenges. Thus, it is essential to adopt leadership approaches that encourage team involvement and ensure safe, user-centred care in line with current requirements.

The review used the PICO strategy and drew on the EBSCOHost, CINAHL Ultimate and MEDLINE Ultimate databases, using DeCS/MeSH descriptors related to leadership, motivation and nursing. A total of 101 articles were identified, reduced to 100 after removing duplicates, and screening with the support of the Rayyan platform resulted in the inclusion of 15 studies. The results show that nurses' motivation is crucial to the safety, quality and centrality of care.

**Keywords:** leadership in nursing, professional motivation, leadership styles

---

## Introdução

A liderança no contexto dos cuidados de saúde, especialmente no exercício das funções do enfermeiro gestor, assume um papel central e estratégico (Skarstein et al, 2024). Longe de ser apenas uma função administrativa, a liderança tem implicações diretas na cultura organizacional, no clima laboral e, principalmente, na motivação dos enfermeiros (Andargje et al, 2024; Gagnon et al, 2024). Num setor marcado por elevada complexidade, exigência emocional e pressão constante, como é o caso das instituições de saúde, o exercício de uma liderança eficaz torna-se indispensável para garantir o bem-estar dos profissionais e a qualidade dos cuidados prestados aos utentes (Skarstein et al, 2024).

O líder em enfermagem é mais do que um gestor de recursos; é alguém que alinha a visão, missão e valores da organização com as competências, expectativas e motivações dos seus liderados (Hernández-Cantú, 2025). Esta articulação é fundamental para promover a coesão da equipa, a eficiência dos processos e a concretização dos objetivos institucionais. Para além de gerir, um verdadeiro líder inspira, orienta e promove o desenvolvimento profissional dos enfermeiros, conciliando as metas organizacionais com a realização pessoal e o crescimento dos colaboradores.

Em contextos organizacionais cada vez mais voláteis e desafiantes, as competências de comunicação eficaz, tomada de decisão informada e adaptação à mudança tornaram-se requisitos essenciais para o exercício da liderança em enfermagem. A construção de relações de confiança entre líderes e liderados é um pilar essencial da liderança eficaz. A ausência dessa

confiança pode comprometer não só a motivação e o bem-estar dos enfermeiros, mas também a qualidade dos cuidados prestados aos utentes.

O interesse científico sobre o impacto da liderança na motivação dos enfermeiros tem-se intensificado nos últimos anos, como evidenciado pelos diversos estudos analisados na presente revisão. Estes estudos, realizados em diferentes países e contextos culturais — como Irão, México, Canadá, Noruega, China, Etiópia, Jordânia, Países Baixos e Itália — refletem uma preocupação global em compreender como os estilos de liderança influenciam a motivação, o compromisso organizacional, o bem-estar e o desempenho dos profissionais de enfermagem (Andargie et al., 2024; Gagnon et al., 2024; Gilani et al., 2025; Holtan et al., 2024; Li et al., 2024; Notarnicola et al., 2024; Zhang et al., 2024).

Embora existam diferentes perspetivas sobre o conceito de liderança, há elementos comuns que emergem de forma consistente: planejar, organizar, antecipar, orientar e motivar tanto as pessoas como os processos organizacionais (Bellali et al., 2024). Neste contexto, a liderança não é apenas um meio para alcançar objetivos operacionais, mas também um instrumento de valorização humana e de construção de ambientes de trabalho saudáveis. Quando bem exercida, a liderança em enfermagem não se traduz apenas em melhores resultados clínicos, mas também em equipas mais satisfeitas, motivadas e resilientes (Li et al., 2024).

A literatura atual evidencia que os estilos de liderança influenciam diretamente o comportamento e desempenho dos profissionais de saúde. Liderar é, essencialmente, motivar pessoas e ajudá-las a pensar de forma diferente, a sair da zona de conforto e a desenvolver novas perspetivas (Hernández-Cantú et al., 2025). Por conseguinte, no atual panorama dos cuidados de saúde, em que se exige eficiência, humanização e segurança, a motivação dos enfermeiros reveste-se de uma importância determinante. Uma força de trabalho motivada não só presta cuidados mais eficazes, como também contribui para ambientes organizacionais mais positivos e sustentáveis (Morvati et al., 2024).

Entre os diversos fatores que influenciam a motivação dos enfermeiros — como condições laborais, carga de trabalho, reconhecimento, e oportunidades de desenvolvimento — o estilo de liderança adotado pelo enfermeiro gestor ocupa um lugar de destaque. Este pode ter efeitos tanto potenciadores como prejudiciais no compromisso, desempenho e bem-estar dos profissionais. Assim, compreender de que forma diferentes estilos de liderança influenciam a motivação dos enfermeiros torna-se essencial para o fortalecimento das equipas e a melhoria dos resultados assistenciais (Notarnicola et al., 2024).

As exigências do contexto clínico — como a escassez de recursos humanos, a complexidade dos cuidados prestados, e a sobrecarga emocional — impõem desafios acrescidos aos líderes de enfermagem. Estes desafios intensificam a necessidade de práticas de liderança que não se limitem à mera gestão de tarefas, mas que se concentrem no desenvolvimento do potencial humano. A rotatividade dos profissionais de enfermagem, frequentemente motivada por ambientes de trabalho tóxicos, falta de apoio institucional e estilos de liderança inadequados, é um dos principais problemas enfrentados pelas organizações de saúde. Como referem Bolt, Ali e Winterton (2024), as unidades com elevada rotatividade enfrentam mais conflitos internos e níveis inferiores de satisfação dos utentes, comprometendo a eficácia e continuidade dos cuidados.

Neste cenário, a liderança transformacional destaca-se como um dos estilos mais eficazes na promoção da motivação, satisfação e desempenho dos profissionais (Al-Bashair et al., 2025; Gilani et al., 2025). Este modelo de liderança caracteriza-se por inspirar, desafiar e apoiar os colaboradores, promovendo um ambiente onde se valoriza a autonomia, o crescimento e o compromisso organizacional. Diversos estudos evidenciam os efeitos positivos da liderança

transformacional no contexto da enfermagem. Gilani et al. (2025), por exemplo, demonstram que este estilo está associado a níveis mais elevados de envolvimento no trabalho e identificação com a organização. Já Gagnon et al. (2024) associam a liderança transformacional à redução da intenção de abandono da profissão, fator crucial para a estabilidade e desempenho das equipas.

Paralelamente, estudos como o de Notarnicola et al. (2024) confirmam que estilos de liderança positivos contribuem para maior satisfação profissional e domínio pessoal dos enfermeiros líderes, reforçando a importância da liderança como fator de retenção e motivação. Por outro lado, abordagens de liderança ineficaz — como a autocrática, a ausência de supervisão ou a liderança laissez-faire — estão associadas à desmotivação, burnout e abandono da profissão (Skarstein et al., 2024; Bolt et al., 2024).

A liderança centrada no cuidado (caring leadership) e a liderança capacitadora (empowering leadership) também emergem como abordagens relevantes no contexto da motivação. Zhang et al. (2024) referem que a liderança centrada no cuidado está relacionada com níveis superiores de engagement e sentido de propósito. Já Li et al. (2024) demonstram que a liderança capacitadora promove autonomia e satisfação, dois fatores essenciais para a motivação intrínseca.

Li et al. (2024), ao citarem De Las Armas, descrevem conceitualmente a liderança em enfermagem como análoga à condução de uma orquestra, onde o líder, tal como um maestro, coordena, inspira e harmoniza os elementos da equipa para alcançar um desempenho coletivo de excelência. Esta metáfora evidencia a complexidade e a responsabilidade do papel do líder em contextos clínicos, onde a performance de cada membro influencia diretamente os resultados coletivos.

Além dos estilos de liderança, os fatores organizacionais e estruturais também desempenham um papel relevante. O estudo de Andargie et al. (2024), realizado na Etiópia, identificou que práticas de liderança eficazes estão intrinsecamente ligadas a contextos institucionais que favorecem a comunicação, a participação e o reconhecimento. Joshi et al. (2025), por sua vez, demonstram que a liderança em cuidados primários deve assentar numa comunicação motivadora e numa abordagem humanizada.

Outro aspeto relevante é o suporte institucional aos líderes, especialmente aos que assumem funções recentemente. Skarstein et al. (2024) salientam que os enfermeiros líderes em início de carreira sentem frequentemente falta de apoio institucional, o que compromete a sua capacidade de liderar de forma eficaz. Este dado reforça a necessidade de programas de formação e acompanhamento específicos para o desenvolvimento das competências de liderança.

Em suma, o conjunto de evidências analisadas aponta para a importância da liderança como um fator central na motivação e bem-estar dos enfermeiros. A adoção de estilos de liderança positivos — como o transformacional, o capacitador e o centrado no cuidado — está associada a níveis superiores de satisfação, envolvimento e desempenho profissional. Num setor onde a pressão é constante e os recursos muitas vezes escassos, investir no desenvolvimento de competências de liderança não é apenas uma questão de gestão eficiente, mas um imperativo ético e estratégico para a melhoria contínua dos cuidados de saúde.

## Metodologia

Foi realizada uma revisão integrativa da literatura visando sintetizar o conhecimento atual sobre o impacto da liderança na motivação dos enfermeiros. A questão de investigação foi formulada

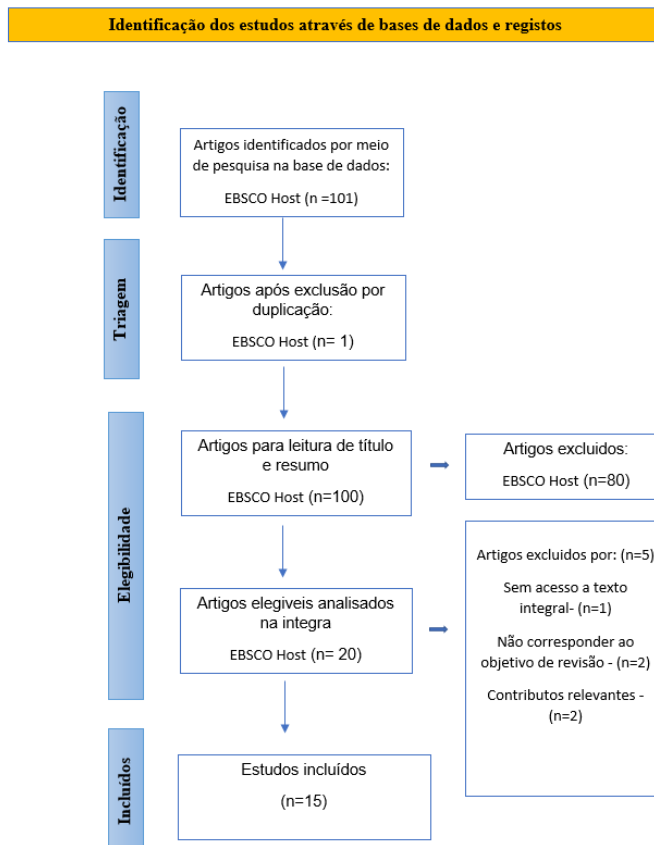
com base na estratégia PICO, contemplando: P (população) – enfermeiros gestores; I (intervenção) – estilos de liderança; C (comparação) – em comparação com outros estilos; e O (outcomes) – motivação/desmotivação dos enfermeiros liderados. Para responder à questão "Qual o impacto dos diferentes estilos de liderança dos enfermeiros gestores, na motivação dos enfermeiros no contexto organizacional?". Foram incluídos artigos pesquisados em base de dados científicas disponíveis na EBSCOHost, CINAHL Ultimate e MEDLINE Ultimate. Os descritores utilizados na pesquisa foram combinados com os operadores booleanos: "(leadership OR liderança) AND (nurses OR enfermei\*) AND (motivation OR motivação)", respeitando a padronização dos termos MESH, com o intuito de assegurar a pertinência e a especificidade dos resultados.

Como critérios de inclusão, foram definidas publicações entre junho de 2024 a junho de 2025, disponibilidade de texto integral, ter como população enfermeiros gestores com contributos relevantes e que respondam à questão em estudo, artigos revistos por pares; estudos em qualquer idioma, de forma a captar uma perspectiva internacional e atualizada sobre a temática. Foram excluídos os estudos que não abordavam especificamente a liderança exercida por enfermeiros gestores no contexto da enfermagem, nem exploravam a relação entre estilos de liderança e a motivação dos enfermeiros.

O processo de seleção seguiu as diretrizes do PRISMA, conforme representado no fluxograma Prisma (Figura 1).

Da pesquisa realizada, foram selecionados 101 artigos, 1 duplicado, tendo permanecido 100 artigos para análise. Estes artigos foram introduzidos na plataforma Rayyan onde foram submetidos a escrutínio dos 4 elementos do grupo. Depois da leitura do título foram excluídos 80 artigos por não estarem presentes no título os descritores e/ou os mesmos não se enquadrarem na temática em estudo e não estar relacionado com a questão de investigação, obtendo 20 artigos. Após a leitura na íntegra dos 20 artigos, foram excluídos 2 por não corresponder ao objetivo da revisão integrativa, 2 por não ter contributos relevantes e 1 por não ter acesso ao texto integral, resultando um total de 15 artigos elegíveis.

Para a organização, citação e formatação das referências bibliográficas, foi utilizada a ferramenta Mendeley. Esta aplicação permitiu estruturar de forma sistemática todas as fontes utilizadas ao longo do trabalho, assegurando a consistência com as normas de citação científica exigidas.

**Figura 1 – Fluxograma Prisma**

## Resultados

A análise dos 15 estudos incluídos nesta revisão integrativa permitiu identificar os principais estilos de liderança exercidos por enfermeiros gestores e a sua relação com a motivação dos profissionais de enfermagem. Os estudos selecionados apresentam diversidade quanto ao desenho metodológico, contexto organizacional, população-alvo e país de realização. O Quadro 1 sintetiza as principais características dos estudos incluídos, nomeadamente ano de publicação, autores, tipo de estudo, objetivos, metodologia, contexto geográfico e principais conclusões.

A liderança transformacional foi amplamente identificada como o estilo mais eficaz no reforço da motivação dos enfermeiros. Gilani et al. (2025), num estudo quantitativo realizado com enfermeiros no Irão, demonstram que a perceção de liderança transformacional está positivamente associada ao aumento do envolvimento profissional e da identificação organizacional. Os autores sublinham que este tipo de liderança, ao promover inspiração, visão partilhada e estímulo intelectual, reforça o compromisso dos profissionais com os objetivos da organização e com os cuidados centrados no utente.

Corroborando essa visão, Hernández-Cantú (2025), através de uma revisão teórica desenvolvida no México, defende que a liderança transformacional ultrapassa os limites da gestão tradicional, sendo capaz de mobilizar emoções, valores e aspirações dos profissionais de enfermagem. Esta liderança procura inspirar os colaboradores a superarem-se, fomentando uma cultura de crescimento e inovação.

Gagnon et al. (2024), num estudo quantitativo, concluíram que a liderança transformacional reduz a intenção de abandono da profissão, ao criar ambientes de trabalho positivos e reforçar o sentimento de pertença. Este estilo de liderança, promove ainda um maior domínio pessoal, o que contribui para a autonomia e autorrealização dos profissionais. Os dados apontam para um efeito transversal na organização, com impacto positivo na retenção de talentos, coesão da equipa e qualidade dos cuidados prestados.

Notarnicola et al. (2024), numa revisão sistemática conduzida com estudos de Itália e Albânia, identificou a associação entre liderança transformacional e o aumento da satisfação profissional e do bem-estar dos líderes e liderados. Os autores sublinham que este estilo favorece um sentimento de propósito e realização, promovendo o crescimento pessoal e profissional, o que influencia diretamente a motivação intrínseca.

Num estudo complementar, Al-Bashaireh et al. (2025), ao compararem diferentes estilos de liderança em contexto hospitalar na Jordânia, concluíram que tanto a liderança transformacional quanto a transacional estão positivamente associadas à motivação dos enfermeiros. A liderança transacional, embora mais focada na troca e cumprimento de objetivos através de recompensas, pode ser eficaz em determinados contextos culturais e organizacionais. No entanto, os autores alertam que a liderança *laissez-faire* demonstrou impacto negativo na motivação, pela sua postura omissa e desresponsabilizadora.

Li et al. (2024), investigando o contexto dos serviços de urgência na China, destacam o papel da liderança capacitadora na promoção da motivação intrínseca. Este estilo, ao incentivar a autonomia, o pensamento crítico e a criatividade, contribui para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho emocionalmente positivo, onde os enfermeiros se sentem valorizados e parte integrante das decisões clínicas. A capacitação, neste sentido, revela-se um catalisador do envolvimento e da satisfação com o trabalho.

Zhang et al. (2024), por sua vez, referem que a liderança baseada no cuidado e empatia — a que chamam “*caring leadership*” — reforça o engagement dos profissionais e a perceção de sentido no trabalho. Ao promover um clima de apoio e valorização, os líderes que adotam esta abordagem contribuem para o fortalecimento da identidade profissional dos enfermeiros e para uma cultura de bem-estar coletivo.

A importância da comunicação como ferramenta central da liderança também é destacada. Joshi et al. (2025), através de um estudo de caso no Canadá, realçam que a liderança humanizada — caracterizada por comunicação clara, empática e motivadora — é essencial na atenção primária, especialmente em tempos de transformação. Esta forma de liderança reconstrói relações, respeita a individualidade dos profissionais e atua como elemento moderador em situações de adversidade.

No mesmo sentido, Morvati et al. (2024), num estudo hermenêutico realizado na Noruega, identificam que os líderes motivados tendem a investir na criação de ambientes de trabalho saudáveis e de suporte mútuo. Os autores reforçam a importância do significado atribuído à prática da liderança, reconhecendo a motivação como um fenómeno relacional e não apenas individual.

No entanto, a liderança eficaz não depende apenas das características do líder, mas também das condições estruturais da organização. Andargie et al. (2024), através de um estudo com metodologia mista na Etiópia, evidenciam que fatores como a escassez de recursos, falta de formação contínua e estruturas organizacionais frágeis constituem entraves significativos à motivação das equipas, independentemente do estilo de liderança adotado. Assim, destaca-se a importância do suporte institucional como facilitador da liderança eficaz.

Holtan et al. (2024), num estudo transversal desenvolvido na Noruega, reforçam que a liderança positiva impacta diretamente no bem-estar e reduz o burnout dos enfermeiros. A presença de gestores acessíveis, solidários e emocionalmente disponíveis contribui para ambientes mais saudáveis, sustentáveis e motivadores. Por outro lado, Bolt et al. (2024) demonstram que a liderança ineficaz está fortemente associada a taxas elevadas de rotatividade, insatisfação e baixa resiliência, sendo considerada uma das principais causas do abandono da profissão.

A motivação dos líderes menos experientes também foi abordada. Skarstein et al. (2024), num estudo qualitativo, destacando que enfermeiros líderes em início de carreira expressam necessidade de maior apoio institucional e supervisão. A ausência de mentoria pode comprometer a eficácia da liderança e a motivação dos próprios gestores, com impacto nas suas equipas. Corroboram essa visão, ao identificarem que a supervisão ineficaz compromete o desenvolvimento profissional e a motivação dos enfermeiros liderados. A supervisão ativa, estruturada e orientada para o crescimento contínuo é vista como um mecanismo indispensável à liderança motivadora.

Finalmente, Li et al. (2024), ao citarem De Las Armas, utilizam uma metáfora onde a liderança em enfermagem é comparada à atuação de um maestro, que, ao conduzir uma orquestra, harmoniza talentos diversos, alinhando ritmo, objetivos e emoções para alcançar uma performance coletiva de excelência. Esta analogia reforça a ideia de que o líder deve não apenas dirigir, mas inspirar, escutar e promover o melhor de cada elemento da equipa.

**Quadro 1:** Tabela De Caracterização Dos Estudos Incluídos

Ano	Título	Autores	Tipo de Estudo	Objetivos	Instrum./ Metodol.	País	Principais Conclusões	Pop. Alvo
2025	The effect of perceived transformational leadership on work engagement of nurses	Gilani et al.	Quantitativo	Avaliar efeito da liderança transformacional na motivação	Questionário	Irão	Liderança transformacional aumenta o envolvimento e identificação organizacional	Enfermeiros
2025	Liderazgo transformacional en enfermería	Hernández-Cantú	Teórico / Revisão	Explorar origens e impacto da liderança transformacional	Revisão teórica	México	Inspira e motiva para além da gestão convencional	Enfermeiros
2025	The role of the primary care transformational leader	Joshi et al.	Estudo de caso	Analisar papel de liderança na atenção primária	Entrevistas qualitativas	Canadá	Comunicação motivadora é chave para liderança humanizada	Líderes em cuidados primários
2024	Emergency department nurses' intrinsic motivation	Li et al.	Quantitativo	Relacionar liderança capacitadora com motivação	Survey	China	Liderança capacitadora promove autonomia e satisfação	Enfermeiros de urgência
2024	Healthcare leadership practice and associated factors	Andargie et al.	Método misto	Avaliar práticas de liderança e fatores estruturais	Entrevistas + survey	Etiópia	Fatores organizacionais afetam eficácia e motivação	Gestores em cuidados primários

2024	Transformational leadership and turnover intention	Gagnon et al.	Quantitativo	Investigar liderança e motivação no turnover	Questionários	Canadá	Reduz turnover e aumenta motivação	Enfermeiros
2024	Nurse leaders' motivational forces	Morvati et al.	Hermenêutico	Compreender forças motivacionais dos líderes	Análise hermenêutica	Noruega	Motivação ligada à criação de ambientes saudáveis	Líderes de enfermagem
2024	Caring leadership and engagement	Zhang et al.	Quantitativo	Examinar liderança de cuidado na motivação	Modelagem estatística	China	Aumenta engajamento e sentido de propósito	Enfermeiros
2024	Why nurses quit	Bolt et al.	Quantitativo	Identificar razões para turnover	Survey	Países Baixos	Liderança ineficaz leva ao abandono	Enfermeiros
2024	Role of leadership in nurses' wellbeing	Holtan et al.	Transversal	Analisar impacto da liderança no bem-estar	Questionários	Noruega	Promove bem-estar e reduz burnout	Enfermeiros
2024	'I need support to be the leader'	Skarstein et al.	Qualitativo	Investigar dificuldades dos novos líderes	Entrevistas descritivas	Noruega	Necessidade de apoio institucional	Enfermeiros líderes novos
2024	Transformational leadership and job satisfaction	Notarnicola et al.	Revisão sistemática	Explorar liderança e satisfação profissional	Revisão narrativa	Itália/Albânia	Melhora satisfação e domínio pessoal	Líderes de enfermagem
2024	Challenges and Strategies in nursing leadership	Lysfjord et al.	Quantitativo	Estudar o papel da supervisão na motivação	Questionários	Noruega	Supervisão ineficaz reduz motivação	Enfermeiros
2025	[Estudo Al-Bashaireh]	Al-Bashaireh et al.	Quantitativo	Comparar estilos de liderança e efeitos	Survey	Jordânia	Transformacional e transacional aumentam motivação	Enfermeiros
2024	[Estudo Bellali et al.]	Bellali et al.	Quantitativo	Avaliar o efeito da liderança transacional e do empowerment na satisfação profissional da equipa de enfermagem	Questionário	Grécia	Liderança transacional e empowerment associam-se positivamente à satisfação e percepção de apoio organizacional	Enfermeiros hospitalares

## Discussão

Os estudos analisados convergem na constatação de que a liderança transformacional, além de potencializar o desempenho profissional dos enfermeiros, desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar emocional e na redução da rotatividade (turnover). Este aspecto assume particular relevância face à crescente escassez de recursos humanos e ao aumento das exigências assistenciais nos contextos de saúde.

Contudo, a efetividade desta abordagem está condicionada por fatores contextuais, tais como a cultura organizacional, o apoio institucional e a formação dos próprios líderes. A investigação de Skarstein et al. (2024) salienta que muitos enfermeiros em funções de liderança não se sentem devidamente preparados para o exercício das suas responsabilidades, evidenciando a necessidade de programas estruturados de desenvolvimento de competências de liderança.

Os resultados desta revisão indicam ainda uma clara correlação entre estilos de liderança e a construção de contextos motivacionais. Líderes com práticas capacitadoras e transformacionais têm um impacto direto na motivação intrínseca e autónoma dos enfermeiros que lideram (Li et al., 2024), favorecendo a resiliência face a fatores externos adversos (Gagnon et al., 2024). Quando os gestores de enfermagem adotam uma liderança baseada no cuidado, centrada nos interesses e no bem-estar da equipa, contribuem para um ambiente saudável, promovem sentimentos positivos e fomentam a identificação com a organização, conduzindo a comportamentos profissionais positivos (Zhang et al., 2024).

Adicionalmente, estudos como os de Andargie et al. (2024) e Joshi et al. (2025) destacam que a motivação dos enfermeiros está intimamente associada à perceção de apoio e reconhecimento por parte da liderança. Hernández-Cantú (2025) reforça que estilos de liderança empáticos e participativos favorecem um clima de trabalho mais colaborativo, enquanto Gilani et al. (2025) evidenciam que líderes focados no desenvolvimento pessoal dos profissionais contribuem para o fortalecimento do compromisso organizacional. Diferentes estilos de liderança baseados em valores — como a liderança transformacional, autêntica, carismática e servidora — mostram-se eficazes na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, satisfação laboral e envolvimento organizacional. Em particular, a liderança autêntica tem sido apontada como o "elemento coesivo" para manter contextos organizacionais sustentáveis. Este estilo assenta em quatro pilares fundamentais: autoconsciência, perspetiva moral internalizada, transparência relacional e processamento equilibrado. Morvati et al. (2024) demonstram que quanto maior a autenticidade do líder, maiores os níveis de motivação e alinhamento ético-profissional da equipa. Apesar do reconhecimento generalizado da eficácia da liderança transformacional, poucos estudos abordam os limites do seu impacto em contextos de elevada exigência, como os serviços de urgência (Li et al., 2024). Nestes cenários, a liderança empoderadora, uma vertente próxima da transformacional, destaca-se como uma alternativa viável para estimular a autonomia e o crescimento profissional, preservando simultaneamente a motivação individual.

Em síntese, os estudos revistos demonstram que estilos de liderança centrados no apoio à autonomia, no desenvolvimento da competência e na qualidade das relações interpessoais são particularmente eficazes para promover o bem-estar e a motivação intrínseca dos enfermeiros. A liderança transformacional e capacitadora destaca-se como uma estratégia poderosa para melhorar não apenas os resultados organizacionais, mas também a experiência e satisfação dos profissionais de saúde. Importa ainda sublinhar que o apoio na transição para cargos de liderança é essencial para garantir o sucesso dos novos líderes e a continuidade de práticas de liderança eficazes.

## Conclusão

A liderança em enfermagem constitui um pilar essencial para o funcionamento eficaz das organizações de saúde, especialmente num contexto atual caracterizado por múltiplos desafios como a escassez de recursos humanos, os avanços tecnológicos acelerados e o aumento das exigências clínicas e organizacionais. A literatura consultada revela que estilos de liderança autocráticos e controladores estão fortemente associados à desmotivação dos enfermeiros, ao burnout, à rotatividade profissional, ao absentismo e, conseqüentemente, à degradação da qualidade dos cuidados prestados.

Em contraste, a liderança transformacional destaca-se como um modelo eficaz para promover a motivação intrínseca, o bem-estar e o desempenho dos enfermeiros. Este estilo de liderança promove a autonomia, o desenvolvimento profissional e a valorização do trabalho em equipa, criando um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Líderes motivadores revelam sentido de responsabilidade, proatividade e capacidade de inspirar os seus colaboradores, contribuindo para um clima organizacional saudável e para a concretização dos objetivos assistenciais e institucionais.

A motivação, enquanto motor do comportamento humano, desempenha um papel fundamental no desempenho dos profissionais de saúde. Equipas lideradas por enfermeiros gestores motivadores tendem a apresentar maior comprometimento, menores níveis de absentismo e maior capacidade de adaptação a contextos exigentes. Assim, a promoção de estilos de liderança não controladores deve ser encarada como uma prioridade estratégica nos serviços de saúde, sendo essencial para a qualidade e sustentabilidade dos cuidados.

Contudo, é importante reconhecer os limites desta investigação. O tempo disponível para a sua realização foi reduzido, o que condicionou a profundidade da análise e a possibilidade de inclusão de uma amostra mais alargada de literatura científica. Acresce ainda a heterogeneidade dos estudos incluídos, nomeadamente ao nível dos contextos organizacionais, desenhos metodológicos, instrumentos de avaliação e realidades socioculturais, o que dificulta a comparação direta dos resultados. Adicionalmente, o número relativamente reduzido de artigos selecionados poderá limitar a generalização dos estudos obtidos.

Apesar destas limitações, a investigação realizada reforça a importância estratégica da liderança transformacional na promoção de contextos de prática profissional mais saudáveis e eficazes. Este estilo de liderança surge como uma resposta adequada às exigências crescentes do setor da saúde, ao favorecer ambientes organizacionais que estimulam o crescimento pessoal e profissional, a tomada de decisão partilhada e o bem-estar das equipas.

Sugere-se, para investigações futuras, a realização de estudos empíricos em diferentes contextos de prática, nomeadamente em ambientes de elevada complexidade, como os serviços de urgência e cuidados intensivos, de forma a explorar estratégias concretas de operacionalização da liderança transformacional. O investimento contínuo na formação, mentoria e capacitação dos enfermeiros gestores poderá, assim, contribuir de forma significativa para a motivação dos profissionais e a melhoria contínua dos cuidados de saúde.

## Referências Bibliográficas

Al-Bashaireh, A. M., Aljawarneh, Y., Khraisat, O. M. A., Alblooshi, K., Almesmari, M., Alsaadi, M., Alqaydi, M., Aldhanhani, S., & Alshamari, A. F. (2025). The relationship between managers'

leadership styles and registered nurses' job satisfaction and work engagement: A cross-sectional study in the United Arab Emirates. *Nursing Forum*, 60(2), 123–132. <https://doi.org/10.1111/nuf.12567>.

Andargie, E. M., Negash, W. D., Geto, A. K., & Atnafu, A. (2024). Healthcare leadership practice and associated factors among primary healthcare managers in East Gojam Zone, Northwest Ethiopia: A mixed method study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1247.

Bellali, T., Theodorou, P., Psomiadi, M., Konstantakopoulou, O., Platis, C., Mpouzika, M., & Manomenidis, G. (2024). Assessing the effect of transactional leadership and empowerment on nursing staff's satisfaction: A cross-sectional study. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 32(3), 277–283. <https://doi.org/10.5152/FNJV.2024.24140>

Bolt, E. E. T., Ali, M., & Winterton, J. (2024). Why nurses quit: Job demands, leadership and voluntary nurse turnover in adult care in the Netherlands. *Social Science & Medicine*, 342, 116357. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0966641024001163>

Gagnon, J. F., Fernet, C., Austin, S., & Drouin-Rousseau, S. (2024). Healthcare top management's transformational leadership behaviors and nurses' occupational and organizational turnover intention: On the role of work engagement and autonomous motivation. *Journal of Nursing Management*, 2024, 8883038.

Gilani Noedousr, M.H., Savat Pour, H., & Habibi, R. (2025). The effect of perceived transformational leadership on work engagement of nurses mediated by organizational identification. *Journal of Guilan University of Medical Sciences*, 34 (1). 56-69. <https://journal.gums.ac.ir/article-1-2490-en.html>

Hernández-Cantú, E. I. (2025). Liderazgo transformacional en enfermería: Origen, evolución e impacto en la práctica contemporánea. *Revista Mexicana de Enfermería*, 13(1). [https://www.revistamexicanaenfermeria.org/frame\\_esp.php?id=46](https://www.revistamexicanaenfermeria.org/frame_esp.php?id=46)

Holtan, K. H., Halvari, A. E. M., Olafsen, A. H., Øvergård, K. I., & Halvari, H. (2024). The role of leadership in nurses' wellbeing and performance: A cross-sectional survey using a dual motivational pathway model. *Journal of Advanced Nursing*, 80(8), 3211–3225.

Joshi, A., Brown, J. B., Dang, J., Elliott, J., Anphalagan, S., & Sibbald, S. L. (2025). The role of the primary care transformation lead: A qualitative case study. *Journal of Primary Care & Community Health*, 16.

Li, C., Niu, Y., Xin, Y., & Hou, X. (2024). Emergency department nurses' intrinsic motivation: A bridge between empowering leadership and thriving at work. *International Emergency Nursing*, 77.

Lysfjord, E.M., Gjevjon, E.R., & Skarstein, S. (2024). Challenges and strategies in nursing leadership: A qualitative study on leaders in mental health care. *Nursing Reports*, 14 (4), 3943-3954. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040288>

Morvati, D., Solbakken, R., Vaag, J. R., & Hilli, Y. (2024). Nurse leaders' motivational forces in developing a health-promoting work environment: A hermeneutic study. *Journal of Nursing Management*, 2024, Article 3040594. <https://doi.org/10.1155/jonm/3040594>

Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., & Stievano, A. (2024). Transformational leadership and its impact on job

satisfaction and personal mastery for nursing leaders in healthcare organizations. *Nursing Reports*, 14(4), 3561–3574. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>

Skarstein, S., Lysfjord, E. M., Silseth, M. H., & Leegaard, M. (2024). 'I need support in becoming the leader I would like to be' – A qualitative descriptive study of nurses newly appointed to positions of leadership. *Nursing Open*, 11(6).

Zhang, F., Huang, L., Fei, Y., Peng, X., Liu, Y., Zhang, N., Chen, C., & Chen, J. (2024). Impact of caring leadership on nurses' work engagement: Examining the chain mediating effect of calling and affective organization commitment. *BMC Nursing*, 23, 716. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02388-9>