



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
DEPARTAMENTO DE ENFERMAGEM

KEROLLEN THALITA CORRÊA PEREIRA
NATÁLIA MARIA DO NASCIMENTO SILVA

**LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: UMA
REVISÃO INTEGRATIVA**

RECIFE
2024

KEROLLEN THALITA CORRÊA PEREIRA
NATÁLIA MARIA DO NASCIMENTO SILVA

**LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: UMA
REVISÃO INTEGRATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à
Coordenação do Curso de Enfermagem da
Universidade Federal de Pernambuco, Centro de
Ciências da Saúde, para a obtenção do título de
Bacharel em Enfermagem.

Orientadora: Prof.^a Dr^a Thaís Araújo da Silva

RECIFE
2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Pereira, Kerollen Thalita Corrêa .

LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: UMA
REVISÃO INTEGRATIVA / Kerollen Thalita Corrêa Pereira, Natália Maria
do Nascimento Silva. - Recife, 2024.

38 : il., tab.

Orientador(a): Prof^a Dr^a Thaís Araujo da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Ciências da Saúde, Enfermagem - Bacharelado, 2024.
Inclui referências.

1. enfermagem. 2. atenção primária à saúde. 3. liderança. I. Silva, Natália
Maria do Nascimento. II. Silva, Prof^a Dr^a Thaís Araujo da . (Orientação). III.
Título.

610 CDD (22.ed.)

KEROLLEN THALITA CORRÊA PEREIRA
NATÁLIA MARIA DO NASCIMENTO SILVA

**LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: UMA
REVISÃO INTEGRATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à
Coordenação do Curso de Enfermagem da
Universidade Federal de Pernambuco, Centro de
Ciências da Saúde, para a obtenção do título de
Bacharel em Enfermagem.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Thaís Araujo da Silva (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Analucia de Lucena Torres
Universidade Federal de Pernambuco

Mest. Caroline Eloisa da Silva Sousa
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, que nos guiou e sustentou ao longo dessa jornada desafiadora, nos concedendo força e sabedoria em cada etapa. À nossa orientadora, professora Thaís Araújo, expressamos nossa profunda gratidão por seu apoio incansável, paciência e orientação. Seu conhecimento e dedicação foram fundamentais para a realização deste trabalho, nos inspirando a ir além e a acreditar no nosso potencial. Por fim, celebramos também a nós mesmas, que mesmo nas dificuldades continuamos com a nossa parceria, empenho e perseverança. Este trabalho é resultado de muita dedicação e esforço mútuo. Estamos imensamente orgulhosas do caminho que percorremos juntas.

Gratidão!

RESUMO

A enfermagem na Atenção Primária à Saúde (APS) desempenha uma assistência humanizada e direta aos usuários. Além dessa atribuição, o enfermeiro também exerce atividades de liderança que implicam na gestão da unidade e da sua equipe de enfermagem. O objetivo do estudo foi analisar as evidências científicas acerca da liderança do enfermeiro na APS. Trata-se de uma revisão integrativa, a partir das publicações científicas indexadas nas bases de dados: Pubmed/MEDline, Scielo, BVS, CINAHL, Scopus e Web of Science, entre 2019 e 2023. A análise dos dados foi realizada seguindo a teoria de Bardin. Foram selecionados 21 artigos. A partir disso, foram discutidas as duas principais categorias: desafios no processo de liderança do enfermeiro na APS e o desenvolvimento de competências e habilidades para a liderança do enfermeiro na APS. A análise dos estudos publicados trás os desafios e o desenvolvimento atual da liderança do enfermeiro na APS, o que revela a complexidade dessa função e suas implicações. Os achados mostram que os principais desafios são bem definidos, tais como estabelecer a comunicação entre equipe, a incompreensão do papel do líder, o modelo de formação arcaico repassado e a desvalorização da equipe de enfermagem dentro e fora do ambiente de trabalho. Os profissionais reconheceram essas fragilidades e vislumbraram com um futuro diferente, que pode ser construído a partir do conhecimento técnico científico, o enfoque no trabalho em equipe e o uso da liderança transformacional. As evidências encontradas confirmaram que a liderança do enfermeiro na APS tem sido amplamente estudada, mesmo com as adversidades encontradas em cada país. E que seus principais desafios se concentram na necessidade do aprimoramento de suas habilidades e competências, a fim de elevar a qualidade da gestão da APS.

Palavras-chave: enfermagem; atenção primária à saúde; liderança.

ABSTRACT

Nursing in Primary Health Care (PHC) plays a humanized and direct care role for users. In addition to this responsibility, nurses also perform leadership activities that involve managing the unit and their nursing team. The aim of this study was to analyze scientific evidence regarding nurse leadership in PHC. This is an integrative review, based on scientific publications indexed in the following databases: Pubmed/MEDline, Scielo, BVS, CINAHL, Scopus, and Web of Science, between 2019 and 2023. Data analysis was carried out following Bardin's theory. A total of 21 articles were selected. From these, two main categories were discussed: challenges in the leadership process of nurses in PHC and the development of skills and competencies for nurse leadership in PHC. The analysis of the published studies highlights the challenges and current development of nurse leadership in PHC, revealing the complexity of this role and its implications. The findings show that the main challenges are well-defined, such as establishing communication within the team, misunderstanding the leader's role, outdated training models, and the undervaluation of the nursing team both inside and outside the workplace. The professionals recognized these weaknesses and envisioned a different future, which can be built through technical and scientific knowledge, a focus on teamwork, and the use of transformational leadership. The evidence found confirmed that nurse leadership in PHC has been widely studied, even with the adversities encountered in each country. The main challenges focus on the need to improve their skills and competencies in order to enhance the quality of PHC management.

Keywords: nursing; primary health care; leadership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma do processo de seleção dos estudos primários incluídos na revisão integrativa de acordo com o Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses (PRISMA, 2020). Recife, PE, 2024..... 17

Quadro 1 - Descritores utilizados na busca e sua tradução em inglês. 14

Quadro 2 - Estratégias utilizadas nas bases de dados..... 14

Quadro 3 - Caracterização dos estudos incluídos segundo Autor(es)/Título; Periódico/Ano; Base de dados e País de publicação Recife, PE, 2024. 18

Quadro 3 - Caracterização dos estudos incluídos segundo Autor(es)/Título; Periódico/Ano; Base de dados e País de publicação Recife, PE, 2024. (conclusão) 20

Quadro 4 – Caracterização dos estudos incluídos segundo autor(es) e ano; objetivo; principais resultados. Recife, PE, 2024..... 21

LISTA DE SIGLAS

APS	Atenção Primária à Saúde
PBE	Práticas Baseadas em Evidências
PI	Prática Interprofissional
SUS	Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	METODOLOGIA	13
2.1	TIPO DE ESTUDO	13
2.2	COLETA DE DADOS	13
2.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	15
2.4	CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE	15
2.4.1	Critérios de inclusão	15
2.4.2	Critérios de exclusão	15
2.5	ANÁLISE DE DADOS	15
3	RESULTADOS	17
4	DISCUSSÃO	29
5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	32
6	CONTRIBUIÇÕES PARA ÁREA DE ENFERMAGEM	32
7	CONCLUSÃO	33
	REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à saúde (APS) assume um papel fundamental como base estrutural na organização do Sistema Único de Saúde (SUS), desempenha a função inicial de interação com a população, assegura um cuidado holístico, contínuo, horizontal, equânime e humanizado. Além disso, é na APS onde são estabelecidas diretrizes que promovem a criação de relações sólidas com a comunidade adscrita e permite a construção de vínculos significativos com os usuários dos serviços de saúde (Mendonça *et al.*, 2023).

A APS é o primeiro nível de atenção à saúde onde as ações de promoção, manutenção, proteção da saúde e prevenção de doenças são prioridades. O enfermeiro inserido nesse contexto presta assistência direta a indivíduos, famílias e comunidades, além disso suas funções incluem gestão da unidade e da equipe de enfermagem (Mendonça *et al.*, 2023).

O enfermeiro da Atenção Primária em Saúde (APS) é o profissional mais próximo da população, desempenha um papel direto na modificação do estilo de vida das pessoas, facilita a redução dos fatores de risco, encoraja a capacidade de autoavaliação e permite o protagonismo do indivíduo no seu processo de saúde doença. Portanto, sua importância na continuidade do cuidado e manutenção da saúde é primordial para a população, além de contribuir para manutenção e implementação do SUS (Silva *et al.*, 2019).

Ser enfermeiro transpassa a barreira de ser apenas um agente do cuidado. De acordo com Kahl *et al.* (2019) o enfermeiro consiste em um profissional capaz de ofertar atenção integral de acordo com o contexto de inserção do indivíduo, família e comunidade, sendo realizado dentro dos padrões éticos e legais, a fim de proporcionar uma assistência humanizada e de qualidade à saúde. A prática baseada em evidências agrega valor na atuação do enfermeiro da APS e consolida sua expertise profissional (Sousa *et al.*, 2023).

Além das funções diretas a assistência à saúde, o enfermeiro também atua na gestão de pessoas e de recursos nos diversos níveis de complexidade, a fim de promover um alto padrão na qualidade do atendimento (Maia *et al.*, 2020). Assim, é possível perceber que o profissional precisa se manter em constante atualização,

com o intuito de desenvolver seus conhecimentos teóricos e práticos, para prestar um gerenciamento total mais eficiente.

O cenário da atenção básica exige um profissional de enfermagem capacitado e habilitado para suprir todas as demandas. Tal situação vai além dos conhecimentos adquiridos na graduação, pois irão lidar com uma equipe, com a gerência da unidade e todo trabalho em saúde. Logo, a liderança é um elemento crítico e prioritário na APS a fim de oferecer um cuidado holístico e humanizado à população (Oliveira *et al.*, 2020).

A liderança dentre seus muitos conceitos, pode ser vista como uma forma de nortear pessoas de maneira positiva. Assumir o papel de líder e a escolha do tipo de liderança está inteiramente ligada ao sucesso da equipe (Moraes *et al.*, 2021).

O enfermeiro líder tem disposto no seu cotidiano uma associação de habilidades e competências, sendo elas indispensáveis para otimizar o desenvolvimento das práticas gerenciais, a fim de alcançar uma assistência eficaz.

No cenário atual, a maioria das Unidades de Saúde são gerenciadas pelo enfermeiro. A partir disso, é possível observar que o enfermeiro deve conduzir de forma clara e direcionada o gerenciamento da sua equipe, com o propósito de desenvolver os tributos necessários para que haja um bom desempenho nas atividades da instituição a partir da liderança exercida de forma eficiente (Santos *et al.*, 2023).

Inúmeros são os desafios para se tornar um líder, eles começam desde a graduação e permanecem em todos os cenários da enfermagem, inclusive na atenção primária. Embora a liderança seja competência fundamental no seu papel profissional, nem todos a possuem de forma intrínseca, por isso, a necessidade de desenvolvê-la ou aperfeiçoá-la de forma prática, dinâmica e eficaz. Logo, metodologias ativas, estágios supervisionados são essenciais desde a academia para tornar enfermeiros líderes de equipes (Peruzzo *et al.*, 2020).

É importante evidenciar, outra função do enfermeiro líder na APS como responsável por planejar e organizar o cuidado. Nos estudos de Oliveira *et al.* (2020) é discutido o trabalho do enfermeiro na APS que vai além de gerenciar uma equipe e a unidade, aborda o papel do enfermeiro enquanto facilitador do cuidado.

O enfermeiro líder além de prestar uma assistência direta presta uma assistência indireta ao ser responsável por toda organização e material para um cuidado integral e efetivo com a comunidade adscrita.

O modelo de APS no Brasil propõe ao enfermeiro características de multiplicidade de saberes para executar suas atividades, sendo seu principal desafio não apenas operar no gerenciamento das unidades de forma mecanizada, mas se tornar apto para exercer a liderança de forma ativa perante sua equipe. Por esse motivo, é relevante que se verifique a presença de estudos sobre o enfermeiro que use a liderança como instrumento de mudança na sua unidade, para que se entenda como é a construção e a prática desse perfil no dia a dia desses profissionais.

É possível observar que existe um crescente interesse pela temática, uma vez que o enfermeiro está sujeito a liderar a equipe de enfermagem e assim, desenvolver de forma ímpar sua comunicação, resolução de problemas e incentivar principalmente o cuidado. A falta de reflexão quanto a importância da liderança pode resultar em falhas no processo decisório, o que gera perdas inestimáveis de recursos, mão de obra e saúde tanto dos profissionais, quanto dos clientes. Logo, a relação direta da liderança junto a modernização do mercado de trabalho influencia nos resultados de satisfação tanto da equipe quanto dos clientes. Nesse sentido, questiona-se: quais são as evidências científicas acerca da liderança do enfermeiro na APS?

Desta forma, é de grande significância a ampla discussão sobre essa temática, a fim de promover o empoderamento e o aumento da qualidade assistencial do enfermeiro. Assim, esse estudo tem como objetivo analisar as evidências científicas acerca da liderança do enfermeiro na APS.

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE ESTUDO

Esse estudo consistiu em uma revisão integrativa sobre a liderança do enfermeiro na APS, embasado em Souza *et al.* (2010), o qual propõe as seguintes etapas para sua elaboração: definição do tema, pergunta norteadora, estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão, definição das informações a serem extraídas dos estudos, avaliação dos estudos e interpretação dos resultados.

2.2 IDENTIFICAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA

Para a formulação da pergunta de pesquisa, foi utilizado uma adaptação da estratégia PICo, uma vez que a pergunta da revisão não abrange todos os elementos dessa estratégia. Na presente revisão integrativa, os componentes do terceiro e quarto acrônimo foram substituídos por “contexto”, resultando na utilização da estratégia PICo adaptada (População, Interesse e Contexto). Dessa forma, a questão norteadora da revisão foi elaborada de acordo com: (P) - Enfermeiros e Enfermeiras; (I) - Liderança; e (Co) - Atenção Primária em Saúde. Portanto, tendo como base a aplicação da estratégia PICo, o presente estudo buscou responder o seguinte questionamento: “Quais são as evidências científicas acerca da liderança do enfermeiro na APS?”

2.3 COLETA DE DADOS

Para seleção dos artigos, foram utilizadas as bases de dados: Pubmed/MEDline, Scielo, BVS, CINAHL, Scopus, Web of Science. Para pesquisa foram utilizados os seguintes Descritores em Ciências da Saúde (DeCs): “Enfermeiras e Enfermeiros”, “Liderança”, “Atenção Primária em Saúde”. Os descritores foram combinados com os operadores booleanos *AND* e *OR*, conforme o quadro.

Quadro 1 - Descritores utilizados na busca e sua tradução em inglês.

DESCRITORES	
Português	Inglês
Enfermeiras e Enfermeiros	Nurses
Liderança	Leadership
Atenção Primária em Saúde	Primary Health Care

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024.

Quadro 2 - Estratégias utilizadas nas bases de dados.

BASE DE DADOS	ESTRATÉGIA DE BUSCA
Pubmed/MEDline	(NURSES) AND (LEADERSHIP) AND (PRIMARY HEALTH CARE)
Scielo	(NURSES) AND (LEADERSHIP) AND (PRIMARY HEALTH CARE)
BVS	(enfermeira) OR (enfermeiro) AND (liderança) AND (atenção primária a saúde)
CINAHL	(NURSES) AND (LEADERSHIP) AND (PRIMARY HEALTH CARE)
Scopus	(NURSES) AND (LEADERSHIP) AND (PRIMARY HEALTH CARE)
Web of Science	NURSES AND LEADERSHIP AND PRIMARY HEALTH CARE

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024.

Foi utilizado o software Rayyan (2016) para a leitura dos títulos e resumos. Os estudos selecionados na amostra final foram exportados para o software Adobe Acrobat, realizado a leitura completa e verificação dos critérios de elegibilidade. Duas colaboradoras, de forma independente, participaram das etapas da pesquisa e seleção da amostra final.

O fluxo utilizado na etapa da análise de dados está apresentado de forma resumida no fluxograma elaborado pelas autoras, conforme as recomendações do Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA-2020) (**FIGURA 1**).

2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado como instrumento para a coleta de dados o método de pesquisa na forma de fichamento, no qual os materiais serão selecionados e dispostos no software de planilhas excel. De acordo com Francelin (2016), o fichamento é caracterizado por ser um modelo de pesquisa e de documentação pessoal, sendo seu objetivo principal a organização das informações a fim de desenvolver uma determinada pesquisa. Os dados extraídos dos artigos selecionados foram organizados em tabelas que incluem as variáveis: Autor(es)/Título; Periódico/Ano; Base de dados; País de publicação; Objetivo e Principais resultados;

2.5 CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE

2.5.1 Critérios de inclusão

Foram incluídos artigos originais, disponíveis em sua totalidade, na língua portuguesa, inglesa e espanhol, publicados nos últimos 5 anos, que atendiam a temática do estudo.

2.5.2 Critérios de exclusão

Foram excluídos todos os estudos secundários como: capítulos de livros, textos incompletos, resumos, cartas, editoriais, matérias jornalísticas, teses e dissertações.

2.6 ANÁLISE DE DADOS

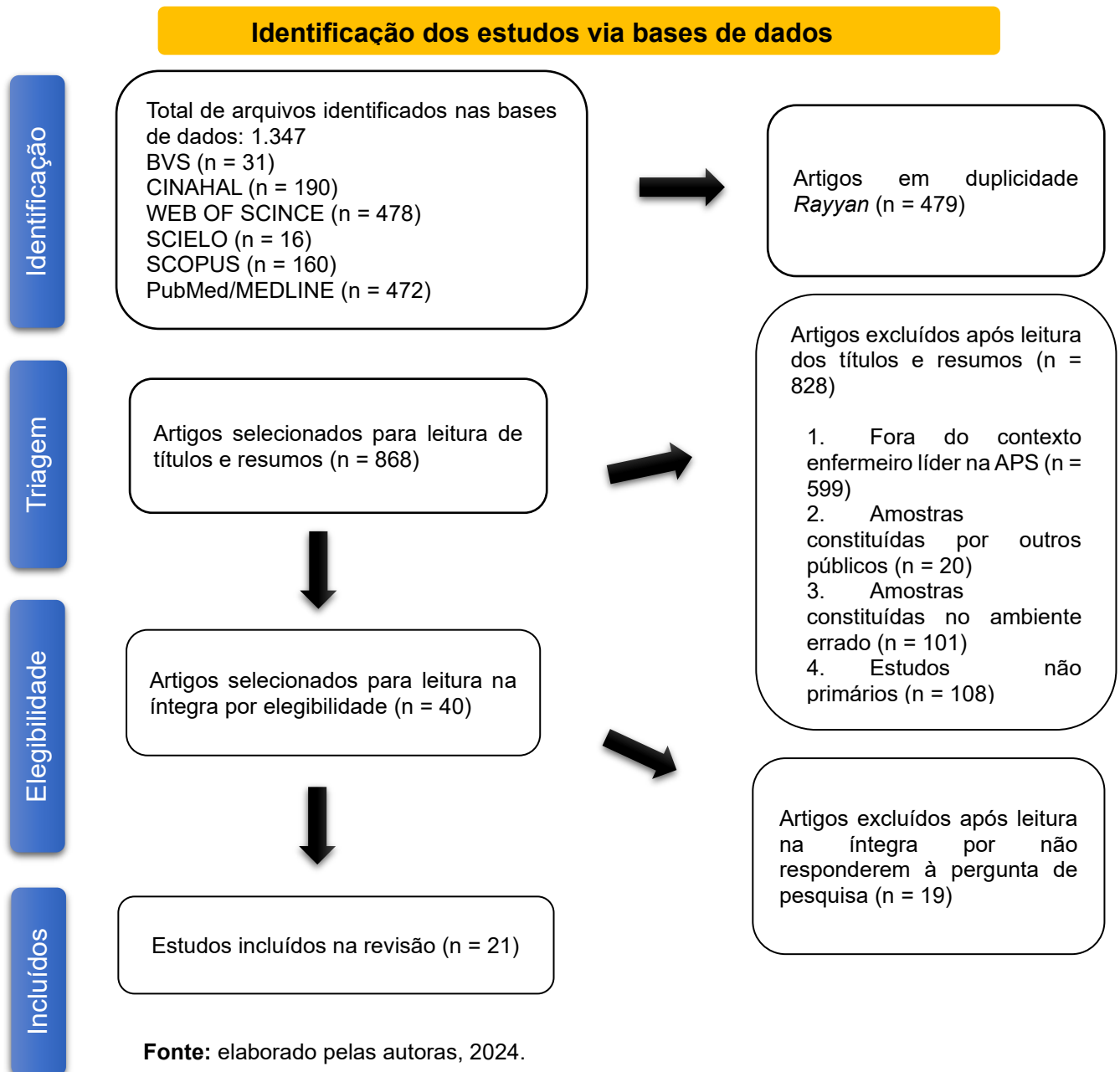
A análise de dados foi realizada por meio de Bardin (2016), a qual é classificada em três fases: pré análise, exploração dos materiais e o tratamento dos resultados. No pré análise, ocorre a organização dos materiais encontrados, com o intuito de obter os estudos que serão revisados. Já na exploração dos materiais, dá-se a categorização dos achados de acordo com o objetivo da pesquisa. Por fim, no

tratamento dos resultados ocorreu a interpretação do material, visualização da concordância ou discordância entre os materiais.

3 RESULTADOS

Foram encontrados 1.347 estudos, eles foram exportados para o website da plataforma Rayyan, dos quais 479 duplicados. Após a exclusão dos estudos que não atendiam à pergunta de pesquisa, 21 estudos foram selecionados para compor a amostra final (**Figura 1**).

Figura 1 – Fluxograma do processo de seleção dos estudos primários incluídos na revisão integrativa de acordo com o Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses (PRISMA, 2020). Recife, PE, 2024.



O periódico predominante de publicações foi o Scandinavian Journal of Caring Sciences, no ano de 2022, na base de dados PubMed. Dentre os países que fazem parte da amostra final, conforme mostra no (**Quadro 3**): Brasil, Dinamarca, Noruega, Espanha, Reino Unido, Arábia Saudita, Noruega, Columbia, Estados Unidos e África do Sul. O Brasil foi o que mais apresentou pesquisas sobre a temática. Em sua grande maioria, os estudos apresentavam uma abordagem qualitativa, sendo seus pesquisadores vinculados ao Departamento de Enfermagem de suas respectivas instituições de ensino (**Quadro 3**).

Quadro 3 - Caracterização dos estudos incluídos segundo Autor(es)/Título; Periódico/Ano; Base de dados e País de publicação Recife, PE, 2024.

Cód.	Autor(es)/Título	Periódico/Ano	Base de dados	País de publicação
T1	GUIARDELLO, Edineis Brito; OLIVEIRA, Henrique Ceretta; CIMIOTTI, Jeannie P. The practice environment of primary care nurses: A cross-sectional study of five health care districts in São Paulo, Brazil.	International Journal of Nursing Studies Advances. 2023	Scopus	Brasil
T2	BERTHELSEN, Connie <i>et al.</i> Community nurse specialists' translation of newly learned knowledge in primary healthcare: A mixed methods study.	Scandinavian Journal of Caring Sciences. 2022	PubMed	Dinamarca
T3	SOLBAKKEN, Rita; BONDAS, Terese; KASÉN, Anne. Relationships influencing caring in first-line nursing leadership: A visual hermeneutic study.	Scandinavian Journal of Caring Sciences. 2022	PubMed	Noruega
T4	GEA-CABALLERO, Vicente <i>et al.</i> Study of the strengths and weaknesses of nursing work environments in primary care in Spain.	International Journal of Environmental Research and Public Health. 2021	PubMed	Espanha
T5	HARVEY, Gill <i>et al.</i> Mobilising evidence to improve nursing practice: A qualitative study of leadership roles and processes in four countries.	International Journal of Nursing Studies. 2019	Scopus	Reino Unido

Quadro 3 – Caracterização dos estudos incluídos segundo Autor(es)/Título; Periódico/Ano; Base de dados e País de publicação Recife, PE, 2024. (continuação)

T6	LAGURA, Grace Ann Lim <i>et al.</i> Exploring the views of nurses and supervisors on leadership competencies for enhanced primary healthcare services.	International Journal of Advanced and Applied Sciences. 2023	Scopus	Arabia Saudita
T7	FRILUND, Marianne; FAGERSTRØM, Lisbeth; VASSET, Frøydis. The challenges of change processes for nurse leaders—a qualitative study of long-term leaders' experiences over 25 years.	Nursing open. 2023	PubMed	Noruega
T8	LOPES, Olívia Cristina Alves <i>et al.</i> Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família.	Escola Anna Nery. 2020	SciELO	Brasil
T9	MONDRAGÓN, Edna Johana; ORDOÑEZ, Lina Karina Bernal; QUIGUANÁS, Juliana Corpus. Proceso de trabajo de enfermería en la atención primaria de salud: estudio observacional.	Revista Ciencia y Cuidado. 2024	BVS	Colômbia
T10	COUTINHO, Adriana Fernandes <i>et al.</i> Gestão em enfermagem de pessoal na estratégia saúde da família.	Revista de enfermagem UFPE on line. 2019	BVS	Brasil
T11	CARDOSO, Hiasmin Marques <i>et al.</i> Percepção do enfermeiro da atenção primária à saúde frente a atribuição de gestor da unidade.	Revista de enfermagem e atenção à saúde. 2019	BVS	Brasil
T12	KANNO, Natália de Paula <i>et al.</i> Interprofessional collaboration in primary health care from the perspective of implementation science.	Cadernos de Saúde Pública. 2023	SciELO	Brasil
T13	VATNØY, Torunn Kitty <i>et al.</i> Associations between nurse managers' leadership styles, team culture and competence planning in Norwegian municipal in-patient acute care services: A cross-sectional study.	Scandinavian journal of caring sciences. 2022	PubMed	Noruega

Quadro 3 - Caracterização dos estudos incluídos segundo Autor(es)/Título; Periódico/Ano; Base de dados e País de publicação Recife, PE, 2024. (conclusão)

T16	MATTOS, Julio Cesar de Oliveira <i>et al.</i> Nurses' coaching leadership related to practice environment within primary health care.	Texto & Contexto Enfermagem 2022	SciELO	Brasil
T17	FERNANDES, Josieli Cano; CORDEIRO, Benedito Carlos. Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente.	Revista APS 2021	BVS	Brasil
T18	BRZOZOWSKI, Sarah L. <i>et al.</i> Primary care nurses' perception of leadership and the influence of individual and work setting characteristics: A descriptive study.	Journal of nursing management 2022	Scopus	Estados Unidos
T19	SANTOS, Lucas Cardoso <i>et al.</i> Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde.	ACTA Paulista de Enfermagem 2023	Scopus	Brasil
T20	NENE, Sanele E. Nurse managers' leadership roles in mining primary healthcare settings in Gauteng.	Health SA Gesondheid 2022	Scopus	África do Sul
T21	NENE, Sanele E. Exploring the challenges in leadership roles experienced by nurse managers in a mining primary healthcare setting in South Africa.	Curationis 2021	PubMed	África do Sul

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

Quadro 4 - Caracterização dos estudos incluídos segundo autor(es) e ano; objetivo; principais resultados. Recife, PE, 2024.

Cód.	Autor(es) / Ano	Objetivo	Principais Resultados
T1	GUIRARDELLO, Edineis Brito; OLIVEIRA, Henrique Ceretta; CIMIOTTI, Jeannie P. 2023	Determinar se aspectos do ambiente de prática da atenção primária no Brasil estão associados aos resultados relatados pelos enfermeiros de satisfação no trabalho, intenção de permanência no emprego e qualidade do atendimento.	Os enfermeiros associam a liderança eficaz e a transformacional ao empoderamento, aumento na satisfação do trabalho e a intenção de permanecer no emprego. Destaca que um dos mecanismos para melhorar o acesso a APS é ter equipes lideradas por enfermeiros, além disso melhora as respostas dos pacientes e reduz os eventos adversos. Os desafios relatados: encontrar líderes de enfermagem que valorizem as contribuições do enfermeiro e líderes construtores de ambientes de prática favoráveis onde os profissionais possam prestar uma assistência de qualidade.
T2	BERTHELSEN, Connie <i>et al.</i> 2022	Investigar como os enfermeiros das duas primeiras turmas de graduação da Educação Especializada em Enfermagem em Enfermagem de Cuidados de Saúde Comunitários e Primários na região da Zelândia, na Dinamarca, autoavaliaram as suas competências e possibilidades de traduzir conhecimentos para a prática clínica.	Os enfermeiros comunitários autoavaliaram suas competências em Liderança clínica. Isso inclui tomar suas próprias decisões, trabalhar de forma sistemática e assumir a responsabilidades por suas ações. No entanto, os enfermeiros não souberam definir liderança clínica, além disso, na prática encontraram barreiras organizacionais e dificuldade de exercer a liderança de forma plena.
T3	SOLBAKKEN, Rita; BONDAS, Terese; KASÉN, Anne. 2022	Explorar e interpretar as relações que influenciam o cuidar na liderança em enfermagem, no contexto dos cuidados de saúde municipal nórdico, na perspectiva dos enfermeiros gestores de primeira linha.	Este estudo aborda a liderança carismática, líderes do tipo participante e o espectador. Destaca a força interior, a autoconfiança e a competência como necessários para cuidar dos pacientes. Aponta um distanciamento no relacionamento dos enfermeiros com os seus supervisores, o que resultava numa solidão na liderança. Ademais, aborda os enfermeiros, dedicados, profissionais responsáveis. Aponta a atenção e o foco de alguns líderes como voltada para administração, finanças e as estruturas externas.

Quadro 4 – Caracterização dos estudos incluídos segundo autor(es) e ano; objetivo; principais resultados. Recife, PE, 2024. (continuação)

T4	GEA-CABALLERO, Vicente <i>et al.</i> 2021	Identificar os pontos fortes e fracos da APS na Espanha.	Destaca o gerenciamento e a liderança do enfermeiro como pontos fortes na APS em comparação com o ambiente hospitalar. Evidencia a importância da formação e do desenvolvimento dos enfermeiros como fatores que podem influenciar a liderança e a gestão, o que permite desenvolver habilidades e competências para liderar as equipes de saúde. Enfatiza a liderança como fator importante para o sucesso dos serviços de saúde.
T5	HARVEY, Gill <i>et al.</i> 2019	Melhorar a compreensão dos mecanismos pelos quais as principais funções de enfermagem lideram a implementação da prática baseada em evidências em diferentes ambientes de cuidados e os fatores contextuais que o influenciam.	Destaca a importância da prática baseada em evidências como facilitadora para o desenvolvimento das habilidades de liderança. Aborda a necessidade de equilibrar os mecanismos de gestão e monitoramento do desempenho com a promoção do pensamento crítico e da reflexão na prática. Por meio da combinação das lideranças gerencial e facilitadora. Os resultados têm implicações para teoria, a prática, a educação e a pesquisa relacionadas à implementação da prática baseada em evidências, tanto na enfermagem quanto em outras áreas da saúde.
T6	LAGURA, Grace Ann Lim <i>et al.</i> 2023	Determinar as perspectivas dos supervisores e gerentes de enfermagem sobre as competências exigidas dos supervisores para melhorar a prestação de serviços na APS.	O estudo afirma as habilidades dos supervisores da APS como: capacidade de resolução de problemas e compromisso com o desenvolvimento da equipe. Enfatiza a importância do desenvolvimento de futuros líderes de enfermagem como forma de alcançar cada vez mais a qualidade na APS. Apresentam desafios na comunicação com a equipe.
T7	FRILUND, Marianne; FAGERSTRØM, Lisbeth; VASSET, Frøydis. 2023	Mapear as experiências que os líderes de enfermagem encontraram em relação ao trabalho de mudança que as decisões e reformas políticas criaram no setor de saúde nos últimos 25 anos.	O texto aborda os desafios que os líderes enfrentaram em termos de mudança organizacional ao longo dos 25 anos. Destaca a liderança em enfermagem, o desenvolvimento de competências de liderança, a importância da liderança ética e colaborativa, as mudanças na função do enfermeiro líder, a necessidade constante de adaptação às mudanças políticas e organizacionais.

Quadro 4 – Caracterização dos estudos incluídos segundo autor(es) e ano; objetivo; principais resultados. Recife, PE, 2024. (continuação)

T8	LOPES, Olívia Cristina Alves <i>et al.</i> 2020	Analisar as competências profissionais de enfermeiros das UBS com ESF de um município do Sul de Minas Gerais e as estratégias utilizadas para o desenvolvimento destas competências para a sua atuação.	Enfatiza a liderança como competência essencial que permeia todas as dimensões do processo de trabalho: cuidar, assistir, gerenciar, ensinar e pesquisar. No entanto, requer educação e experiência profissional. Afirma o dever da coordenação em agregar e capacitar os profissionais com vistas a responder às necessidades da APS.
T9	MONDRAGÓN, Edna Johana; ORDOÑEZ, Lina Karina Bernal; QUIGUANÁS, Juliana Corpus. 2021	Analisar o processo de trabalho dos profissionais de enfermagem na APS, a partir do referencial teórico do processo de trabalho em saúde.	Apontam as habilidades de liderança observados nas enfermeiras: conhecimento técnico científico, experiência profissional, confiança, segurança, autonomia, trabalho em equipe, resolução de problemas, bom relacionamento interpessoal, respeito aos membros da equipe de saúde e habilidades de escuta e diálogo. Entretanto, foi observado em alguns profissionais a comunicação interpessoal sem contato visual. Destaca o papel das enfermeiras como líder no processo de trabalho da APS, comportando-se como o vínculo entre usuário e o sistema de saúde.
T10	COUTINHO, Adriana Fernandes <i>et al.</i> 2019	Analisar o processo de gestão em Enfermagem de recursos humanos, na Estratégia Saúde da Família, na perspectiva de enfermeiros.	Aborda o estilo de liderança democrática implementado na APS. Destaca como a gestão influencia na assistência. Ressalta a importância da qualificação como forma de desenvolver habilidades. Evidencia as atividades pertencentes à gestão pessoal na USF: planejamento, supervisão, educação permanente, coordenação, trabalho em equipe, a delegação de atividades e a realização de reuniões em equipe. Ressalta que o perfil de liderança evidenciado pelo enfermeiro governará suas ações dentro das instituições. Ressalta os conflitos no relacionamento com a equipe.

Quadro 4 – Caracterização dos estudos incluídos segundo autor(es) e ano; objetivo; principais resultados. Recife, PE, 2024. (continuação)

T11	CARDOSO, Hiasmin Marques <i>et al.</i> 2019	Compreender as percepções dos profissionais enfermeiros acerca da função de gestor da Atenção Primária à Saúde, em especial os atuantes na Estratégia de Saúde da Família.	Destaca as dificuldades na capacidade de liderança dos enfermeiros gestores decorrentes do modelo de formação arcaico e voltado apenas para assistência. Aborda os fatores que influenciam a liderança: experiência, capacidade de gerenciar equipes e a formação profissional. Aponta o estilo de liderança democrático como o mais presente entre os profissionais.
T12	KANNO, Natália de Paula <i>et al.</i> 2023	Analisar a percepção de trabalhadores da APS sobre os fatores que influenciam a adesão da colaboração interprofissional, a partir da perspectiva da ciência da implementação.	Discute a liderança em relação a colaboração interprofissional. Destaca a importância da liderança em enfermagem na promoção da autonomia, na comunicação, na resolução de problemas e nas lideranças que apoiam a inovação dos colaboradores. Ressalta a importância do conhecimento para desenvolver habilidades e competências na área da liderança. Aponta a falta de comunicação como um desafio.
T13	VATNØY, Torunn Kitty <i>et al.</i> 2022	Identificar quais estilos de liderança caracterizam os enfermeiros gerentes de primeira linha em Unidades MipAC norueguesas, e investigar como os estilos de liderança dos enfermeiros gestores de primeira linha estão associados à cultura da equipe e ao planejamento de competências de enfermagem.	Houve adaptação no estilo de liderança a depender da situação. Contudo, o estilo predominante foi a liderança transformacional, com foco nas boas condições de trabalho e incentivando os funcionários. Há um incentivo quanto à cultura de equipe, o que eleva o recrutamento e a reter profissionais competentes. Consequentemente, há o aumento da qualidade da assistência e a realização profissional.
T14	NENE, Sanele E.; ALLY, Hafisa; NKOSI, Elizabeth. 2020	Explorar e descrever as experiências dos enfermeiros gestores de suas funções de liderança em um serviço específico de saúde primária de mineração em West Rand, e desenvolver recomendações para melhorar essas funções.	A pesquisa apontou que nos papéis de liderança dos enfermeiros gestores existe ambiguidade no entendimento quanto ao papel de liderança; a função de liderança foi vivenciada por meio de coordenação, facilitação e outros; e os desafios vivenciados em função de liderança foram a falta de comunicação, gestão burocrática e influência sindical.

Quadro 4 – Caracterização dos estudos incluídos segundo autor(es) e ano; objetivo; principais resultados. Recife, PE, 2024. (continuação)

T15	ALRUBAYSH, Mohammed A. <i>et al.</i> 2022	Descobrir o melhor estilo de gestor de CSP na designação de líderes nos nossos Centros de Saúde Primários (CSP) e fornecer dados para serem utilizados como uma base de dados nacional para reorganizar e preencher as lacunas nas competências de liderança que garantem melhores resultados no nosso sistema de saúde.	Os resultados indicaram que a liderança transformacional foi a mais escolhida entre os gestores uma vez que ela ocasiona o estímulo intelectual e motiva de forma inspiradora. Além disso, foi demonstrado que o esforço extra, a eficácia e a satisfação profissional da equipe tiveram correlação positiva significativa tanto com o estilo transformacional quanto com o transacional, mas inversamente correlacionados com a evitação passiva.
T16	MATTOS, Júlio Cesar de Oliveira <i>et al.</i> 2022	Correlacionar autopercepção dos enfermeiros e percepção dos auxiliares de enfermagem sobre liderança <i>coaching</i> dos enfermeiros com o ambiente da prática profissional na Atenção Primária à Saúde.	Ambos os grupos revelaram perceber que o ambiente da APS pode ser classificado como favorável à prática da enfermagem, e que liderança <i>coaching</i> pode contribuir para melhorar a comunicação e a percepção do ambiente. Mesmo com os desafios de subdimensionamento e sobrecarga de trabalho, esse tipo de liderança fortalece a cooperação e pertencimento da equipe de saúde.
T17	FERNANDES, Josieli Cano; CORDEIRO, Benedito Carlos. 2021	Analisar e discutir as competências do enfermeiro para a prática gerencial em Unidades Básicas de Saúde.	O estudo reconheceu que trabalhar em equipe na APS é crucial para oferecer cuidados de saúde de qualidade. Os enfermeiros, como líderes, desempenham um papel fundamental, comunicando-se de forma eficaz, delegando tarefas e gerenciando conflitos. Isso fortalece a cooperação e a eficácia entre os diversos profissionais da equipe. Desenvolver habilidades gerenciais, como a resiliência e a capacidade de adaptação, é essencial para enfrentar os desafios diários e criar um ambiente de trabalho mais participativo e democrático.
T18	BRZOZOWSKI, Sarah L. <i>et al.</i> 2022	Descrever as percepções dos enfermeiros de cuidados primários sobre os comportamentos e resultados de liderança de seus líderes formais e explorar as diferenças com base nas características individuais e do ambiente de trabalho dos enfermeiros.	O artigo mostrou que a percepção do enfermeiro em relação à liderança pode divergir com as características individuais e o ambiente de trabalho. A liderança transformacional é a mais escolhida na APS. Quanto às características individuais, há associação entre o comportamento do líder e seus resultados devido ao processo de formação limitado quanto à atenção primária e ambulatorial. O estudo também abordou a necessidade de correlacionar habilidades clínicas e de liderança para cargos de chefia.

Quadro 4 – Caracterização dos estudos incluídos segundo autor(es) e ano; objetivo; principais resultados. Recife, PE, 2024. (conclusão)

T19	SANTOS, Lucas Cardoso <i>et al.</i> 2023	Conhecer o comportamento empoderador do enfermeiro em sua prática gerencial no contexto da Atenção Primária à Saúde.	A pesquisa destacou que o comportamento empoderador do líder está relacionado ao foco em seus objetivos, sua capacidade de articulação no ambiente e seu relacionamento com os colegas. Fatores como ser um líder democrático e flexível contribui para o alcance dos objetivos na organização. Já os desafios que repercutem na satisfação profissional e por consequência recaem sobre o comportamento empoderador dos enfermeiros são: o dimensionamento da equipe de enfermagem, baixa eficácia da comunicação entre a equipe, multiplicidade das tarefas do enfermeiro e a implementação da educação permanente podem influenciar na satisfação profissional e na qualidade da assistência.
T20	NENE, Sanele E. 2022	Compreender o papel de liderança dos enfermeiros gestores nos CSPs.	O estudo mostrou que há um desentendimento entre os enfermeiros sobre os papéis de liderança e de gestão; liderança e função clínica; liderança e gestão de recursos.
T21	NENE, Sanele E. 2021	Explorar e descrever os desafios em funções de liderança vividos por enfermeiros gestores em um ambiente mineiro de cuidados de saúde primários na África do Sul.	Os principais desafios em funções de liderança foram: a gestão mineira e os sindicatos interferem nos papéis de liderança dos gestores de enfermagem; as políticas de saúde primária de mineração são incongruentes; e existe uma lacuna de comunicação entre os enfermeiros gestores e a gestão mineira.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

Após o tratamento dos artigos selecionados e a elucidação com o referencial de Laurence Bardin, foram elencadas duas categorias temáticas: 1. Desafios no processo de liderança do enfermeiro na APS; 2. Desenvolvimento de competências e habilidades para a liderança do enfermeiro na APS.

Os estudos da primeira categoria (T1, T2, T3, T6, T7, T9, T10, T11, T12, T13, T14, T16, T20, T21) retratam algumas dificuldades, a exemplo: a comunicação, incompreensão do papel do enfermeiro enquanto líder, modelo de formação arcaico e a desvalorização da equipe de enfermagem.

Os estudos retratam que a ausência ou falha na comunicação dificultam as relações interpessoais entre a equipe de saúde nos cuidados primários à saúde, e podem gerar conflito e lacunas no relacionamento entre o enfermeiro e sua equipe.

Foi observada, também, a incompreensão do papel do enfermeiro enquanto líder. Os estudos da presente mostra retratam que os próprios enfermeiros confundem papéis de liderança com papéis gerenciais e clínicos. Os artigos reforçam que esses papéis não devem ser confundidos, mas podem ser integrados e atingir ótimos objetivos.

Outra dificuldade relatada nos estudos é o modelo de formação inadequado, pois não prepara os alunos da graduação em Enfermagem para se tornarem líderes e acabam focando apenas na assistência, na prática clínica. Nesse sentido, as narrativas enfatizam a importância da capacitação para lidarem com as atribuições do papel de liderança na APS, um nível com características e peculiaridades, por se tratar da porta de entrada do usuário nos demais serviços de saúde.

Outro desafio significativo, é a desvalorização da equipe de enfermagem. Os achados apontam que um líder de enfermagem possui uma ampla gama de responsabilidades que afeta diretamente na qualidade da assistência. Ademais, prendem-se a questões burocráticas, além de outras fragilidades na liderança de equipe, o que compromete a motivação de liderar e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços de saúde. Por isso, a importância de líderes preparados para desenvolver e preparar a sua equipe.

A segunda categoria (T2, T4, T5, T6, T8, T9, T10, T12, T13, T15, T16, T17, T18, T19), destaca a relevância do conhecimento técnico-científico, educação continuada, trabalho em equipe, e a aplicação da liderança transformacional.

Nesta categoria, os estudos reforçam como o conhecimento técnico científico é essencial na formação dos enfermeiros líderes na APS, pois permite desenvolver competências e habilidades na sua atuação profissional com destaques para a prática baseada em evidências e a educação permanente/continuada como facilitadora desse processo. Além disso, a implementação da prática baseada em evidências quanto a formação de líderes na enfermagem são aspectos fundamentais para o desenvolvimento das competências necessárias que visem o aprimoramento da prática profissional.

Os artigos desta categoria, ainda, afirmam a liderança como uma competência essencial para o enfermeiro líder na APS e repleta de responsabilidades. A partir disso, os achados do presente estudo reforçam a importância do líder ser capaz de propiciar

e conservar um clima harmônico no seu ambiente de trabalho, especialmente no que tange ao trabalho em equipe. Para isso, eles devem utilizar meios necessários para que os membros da sua equipe se sintam encorajados e engajados no desempenho das suas funções diárias. Logo, leva à obtenção de resultados positivos na APS.

Ademais, os achados desse estudo mostraram como a liderança na enfermagem é um fator primordial para o sucesso dos cuidados em saúde. Diferentes estilos de liderança podem influenciar significativamente no ambiente de trabalho, a satisfação dos profissionais de enfermagem e nos resultados organizacionais. Entre os mais variados estilos de liderança, a transformacional é a que mais se destaca como uma abordagem eficaz e utilizada.

4 DISCUSSÃO

Em relação à comunicação, um estudo realizado na África do Sul, cujo objetivo foi explorar e descrever as percepções, atitudes e compreensão dos profissionais de saúde sobre a prática interprofissional (PI) em um centro de saúde comunitário selecionado, corroborou com os achados mencionados. Os resultados apontaram que os profissionais evidenciaram que as principais barreiras encontradas acerca da PI nos cuidados primários, foram: o uso de abordagem multidisciplinar com tarefas predeterminadas, o incentivo por linhas hierárquicas, e consequentemente a demora na tomada de decisão pela falta de comunicação entre os profissionais; e a existência de barreiras logísticas e restrição do tempo que dificultam a interação e a comunicação eficaz entre a equipe de cuidados primários (Kock *et al.*, 2021).

Outro tópico apontado na amostra, ainda na primeira categoria, foi que os enfermeiros não compreendem seu papel enquanto líder de uma equipe. Kok *et al.*, (2023) corroboram que os enfermeiros apresentam dificuldades em compreender seu papel enquanto agente de liderança, pois confundem o papel de gestor com a liderança. No entanto, é importante entender que essas habilidades não só são diferentes, como complementares.

Sobre o modelo de formação arcaico e inadequado, um estudo de Hosseinnjad *et al.* (2022), cujo objetivo foi examinar as percepções dos enfermeiros para estabelecer um perfil de enfermagem na APS do sistema iraniano, corroborou com os achados mencionados, dado que os resultados apresentaram a necessidade de uma reforma no sistema educacional e a importância dos treinamentos voltados para atenção primária, sobretudo no âmbito da gestão/liderança. Além disso, pontuaram como as práticas na graduação são voltadas para área hospitalar, o que ocasiona uma lacuna nos níveis de saúde de menor complexidade.

Em relação à desvalorização da equipe de enfermagem, uma pesquisa realizada por Júlio *et al.* (2021) apresentou contribuições ao analisar os níveis de ansiedade, depressão e engajamento no trabalho entre profissionais de enfermagem na APS, demonstrando que as condições de trabalho podem afetar o profissional de forma física e psicoemocional, o que impacta na qualidade de vida desses profissionais. Fatores como a falta de políticas de acolhimento, investimento em

infraestrutura e melhoria nas condições de trabalho e carreira, foram as necessidades mais significativas, sendo relacionadas diretamente à sobrecarga, exaustão emocional e à desvalorização dos profissionais, mesmo que estes apresentem alto engajamento no ambiente de trabalho.

A respeito do conhecimento técnico-científico, um estudo de Ramos-Morcillo *et al.* (2021), desenvolvido na Espanha, buscou conhecer e analisar como a prática baseada em evidências (PBE) pode influenciar na competência dos enfermeiros na atenção básica espanhola. Destacou que a PBE melhora as competências e habilidades quando o treinamento ultrapassa a carga horária de 150 horas. Outros fatores que podem influenciar são a leitura de artigos científicos, orientar alunos na prática clínica e o uso de sites científicos para facilitar o acesso a evidências no ambiente de trabalho. Logo, os serviços devem planejar estratégias para implementar a PBE na prática clínica dos enfermeiros.

Ainda sobre o conhecimento técnico-científico, Ocho *et al.* (2021) exploraram as competências essenciais para promover os enfermeiros em líderes; uma delas atém-se à formação dos enfermeiros líderes no Caribe. Os autores afirmam a importância de uma formação sistemática e voltada para liderança, como forma de garantir a construção de competências individuais entre os enfermeiros líderes. A partir dessa capacidade melhorada a nível individual e organizacional, pode haver uma transição bem-sucedida dos profissionais enfermeiros como líderes eficazes no setor da saúde.

Quanto à educação continuada, o estudo de Barrios *et al.* (2023), cujo objetivo foi descrever e analisar as necessidades de formação dos profissionais de enfermagem do setor público que trabalham nas áreas rurais da província de El Oro, Equador, destacou a necessidade da implementação da educação continuada para os enfermeiros, além de frisar a diferença dessas necessidades percebidas pelos empregadores e pelos próprios profissionais. Além de atualização quanto aos temas técnico-assistenciais específicos da enfermagem; também foi percebida a carência da formação quanto a habilidades sociais no que tange à comunicação, liderança e ao pensamento crítico. Essas aplicações precisam ser estabelecidas de forma permanente e devem ser executadas dentro da realidade dessas equipes, a fim de

proporcionar a melhoria da performance do profissional, e na qualidade do seu atendimento.

Em relação ao trabalho em equipe, o estudo de Hakvoort *et al.* (2022), cujo objetivo foi compreender os fatores para o desenvolvimento e a melhoria nos locais de trabalho, evidenciou o papel do enfermeiro enquanto líder na criação de locais de trabalho altamente funcionais, positivos, sem medo de fracasso ou punição. Portanto, líderes experientes desenvolvem habilidades para traduzir conhecimento em prática e seu papel influencia no desenvolvimento profissional contínuo da equipe.

A respeito da liderança transformacional, uma pesquisa de Bhatti *et al.* (2024) que objetivou explorar quais características, estilos e comportamentos de liderança eram mais propícios à satisfação, motivação e prestação de cuidados dos funcionários, concluiu que, para um ambiente eficaz, é fundamental que a liderança transformacional seja aberta e comunicativa, que promova a colaboração e o reconhecimento do trabalho da equipe, eleve a motivação e o compromisso dos funcionários com a qualidade do atendimento ao cliente.

5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresentou algumas limitações como a utilização de artigos científicos disponibilizados online e gratuitos, apenas em três idiomas e o fato de terem sido utilizadas apenas seis bases de dados para a pesquisa, o que representa só uma parte do universo de estudos da literatura científica.

6 CONTRIBUIÇÕES PARA ÁREA DE ENFERMAGEM

O estudo contribuirá para ampliar a visualização de como a liderança do enfermeiro na APS é abordada na literatura em diversos países e irá corroborar com a ampliação da discussão dessa importante temática, destacando as competências do enfermeiro na coordenação de equipes e o caminho que ainda deve ser trilhado para a melhoria da sua atuação, com o objetivo de aumentar a eficácia da assistência prestada nos serviços de saúde.

7 CONCLUSÃO

Esse estudo analisou as evidências científicas acerca da liderança do enfermeiro na APS. Os resultados confirmaram a importância da liderança no exercício profissional do enfermeiro inserido na APS como facilitadora para o sucesso e a satisfação do trabalho. Além disso, o estudo permitiu compreender os pontos fortes dos enfermeiros líderes, como a comunicação ativa perante a equipe, sua capacidade de resolução de problemas e as suas principais atitudes e desempenho para uma liderança eficaz.

Ademais, o presente trabalho evidenciou a carência de metodologias ativas durante a formação acadêmica dos enfermeiros, o que impacta no futuro dos profissionais de forma negativa, pois deverão aprender na prática. Embora frequentemente negligenciada, a liderança é uma competência fundamental para a gestão de unidades e equipes, além de promover um trabalho colaborativo.

Os achados do presente estudo levam a concluir que o exercício de liderança pelos enfermeiros na APS enfrenta diversos desafios, mas também exige o desenvolvimento de competências e habilidades específicas. Para superar esses obstáculos, é necessário investir na formação de enfermeiros líderes, com foco no aprimoramento da comunicação, na compreensão do papel de liderança e no fortalecimento da equipe de enfermagem. Dessa forma, será possível consolidar a atuação do enfermeiro como um líder efetivo na coordenação do cuidado e na melhoria da qualidade dos serviços de saúde prestados na APS.

Recomenda-se que novos estudos sejam realizados nessa mesma direção e que as universidades explorem a importância da liderança de enfermagem na APS dentro da grade curricular dos graduandos.

REFERÊNCIAS

- ALRUBAYSH, Mohammed A. *et al.* The leadership styles of primary healthcare center managers and center performance outcomes in Riyadh, Saudi Arabia: A correlational study. **Journal of Family and Community Medicine**, v. 29, n. 1, p. 56-61, 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70; 2016.
- BARRIOS, Ana María Iraizoz *et al.* Educación continua para enfermeros de zonas rurales de la provincia El Oro, Ecuador. Roca. **Revista científico-educacional de la provincia Granma**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 235–249, 2023.
- BERTHELSEN, Connie *et al.* Community nurse specialists' translation of newly learned knowledge in primary healthcare: A mixed methods study. **Scandinavian Journal of Caring Sciences**, v. 37, n. 2, p. 337-349, 2023.
- BHATTI, S., Bale, S., Gul, S., Muldoon, L., & Rayner, J. The impact of leaderships tyle in team-based primary care - staff satisfaction and motivation. **BJGP open**, BJGPO.2023.0246. Advance online publication.
- BRZOZOWSKI, Sarah L. *et al.* Primary care nurses' perception of leadership and the influence of individual and work setting characteristics: A descriptive study. **Journal of nursing management**, v. 30, n. 7, p. 2751-2762, 2022.
- CARDOSO, Hiasmin Marques *et al.* Percepção do enfermeiro da atenção primária à saúde frente a atribuição de gestor da unidade. **Rev. enferm. atenção saúde**, p. 3-17, 2019.
- COSTA, Silvinha de Sousa Vasconcelos *et al.* Elaboração de instrumento e validação de uma matriz de competências para enfermeiros da estratégia saúde da família. **Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR**, v. 27, n. 2, p. 996-1006, 2023.
- COUTINHO, Adriana Fernandes *et al.* Gestão em enfermagem de pessoal na estratégia saúde da família. **Rev. enferm. UFPE on line**, p. 137-147, 2019.
- FERNANDES, Josieli Cano; CORDEIRO, Benedito Carlos. Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente. **Revista de APS**, v. 22, n. 4, 2019.
- FRANCELIN, M. M. Fichamento como método de documentação e estudo. **Tópicos para o ensino de biblioteconomia**: volume I. Tradução. São Paulo: ECA-USP, 2016. p. 190. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002749741.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2023.

FRILUND, Marianne; FAGERSTRØM, Lisbeth; VASSET, Frøydis. The challenges of change processes for nurse leaders—a qualitative study of long-term leaders' experiences over 25 years. **Nursing open**, v. 10, n. 8, p. 5423-5432, 2023.

GEA-CABALLERO, Vicente *et al.* Study of the strengths and weaknesses of nursing work environments in primary care in Spain. **International journal of environmental research and public health**, v. 18, n. 2, p. 434, 2021.

GUIRARDELLO, Edineis Brito; OLIVEIRA, Henrique Ceretta; CIMIOTTI, Jeannie P. The practice environment of primary care nurses: A cross-sectional study of five health care districts in São Paulo, Brazil. **International Journal of Nursing Studies Advances**, v. 5, p. 100150, 2023.

HAKVOORT, Lysette *et al.* Factors that influence continuing professional development over a nursing career: A scoping review. **Nurse Education in Practice**, v. 65, p. 103481, 2022.

HARVEY, Gill *et al.* Mobilising evidence to improve nursing practice: A qualitative study of leadership roles and processes in four countries. **International Journal of Nursing Studies**, v. 90, p. 21-30, 2019.

HOSSEINNEJAD, Aazam *et al.* Requirements for creating a position for community health nursing within the Iranian primary health care system: a SWOT analysis. **Frontiers in Public Health**, v. 9, p. 793973, 2022.

JULIO, Rayara de Souza *et al.* Ansiedade, depressão e work engagement em profissionais de enfermagem da Atenção Primária à Saúde. **Rev. Rene**, Fortaleza, v.22, 2021. Acesso em: 02 jul. 2024. Epub 11-Out-2021.

KAHL, Carolina. *et al.* Contributions of the nurse's clinical practice to Primary Care. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, n. 2, p. 354–359, mar. 2019. Acesso nov. 2023.

KANNO, Natália de Paula *et al.* Interprofessional collaboration in primary health care from the perspective of implementation science. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 39, p. e00213322, 2023.

KOCK, Luzaan; MLEZANA, Nondwe B.; FRANTZ, José M. Perceptions, attitudes and understanding of health professionals of interprofessional practice at a selected community health centre. **African journal of primary health care & family medicine**, v. 13, n. 1, p. 1-6, 2021.

KOK, E.; WEGGELAAR, A. M.; REEDE, C.; SCHOONHOVEN, L.; LALLEMAN, P. Beyond transformational leadership in nursing: A qualitative study on rebel nurse leadership-as-practice. **Nursing Inquiry**, v. 30, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/nin.12525>.

LAGURA, Grace Ann Lim *et al.* Exploring the views of nurses and supervisors on leadership competencies for enhanced primary healthcare services. **International journal of advanced and applied sciences**, v. 10, n. 11, p. 136–141, 2023.

LOPES, Olívia Cristina Alves *et al.* Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família. **Escola Anna Nery**, v. 24, 2020.

MAIA, N. M. F. S. *et al.* Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar. **Rev Pesqui: Cuid Fundam.** p. 1-5, 2020.

MATTOS, Julio Cesar de Oliveira *et al.* Nurses' coaching leadership related to practice environment within primary health care. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 31, p. e20210332, 2022.

MENDONÇA, F. F. *et al.* As mudanças na política de atenção primária e a (in)sustentabilidade da Estratégia Saúde da Família. **Saúde em Debate**, v. 47, n. 137, p. 13–30, abr. 2023.

MONDRAGÓN, Edna Johana; ORDOÑEZ, Lina Karina Bernal; QUIGUANÁS, Juliana Corpus. Proceso de trabajo de enfermería en la atención primaria de salud: estudio observacional. **Revista Ciencia y Cuidado**, v. 18, n. 3, p. 22-31, 2021.

MORAES, Márcia Cristina Souza *et al.* Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 55, 2021.

NENE, Sanele E. Exploring the challenges in leadership roles experienced by nurse managers in a mining primary healthcare setting in South Africa. **CURATIONIS Journal of the Democratic Nursing Organisation of South Africa**, v. 44, n. 1, p. 2196, 2021.

NENE, Sanele E. Nurse managers' leadership roles in mining primary healthcare settings in Gauteng. **Health SA Gesondheid**, v. 27, n. 1, 2022.

NENE, Sanele E.; ALLY, Hafisa; NKOSI, Elizabeth. Nurse managers' experiences of their leadership roles in a specific mining primary healthcare service in the West Rand. **Curationis**, v. 43, n. 1, p. 1-8, 2020.

OCHO, Oscar Noel *et al.* Core competencies and challenges among nurses transitioning into positions of leadership—a Caribbean perspective. **Leadership in Health Services**, v. 34, n. 3, p. 333-347, 2021.

OLIVEIRA, Cristiane *et al.* Leadership in the perspective of Family Health Strategy nurses. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 41, p. e20190106, 2020.

OUZZANI, Mourad *et al.* Rayyan—a web and mobile app for systematic reviews. **Systematic Reviews**, v. 5, n. 1, dez. 2016.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **bmj**, v. 372, 2021.

PERUZZO, Hellen Emília *et al.* Essential management competencies of nurses: actions and interactions in the context of the Family Health Strategy. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 6, p. e20190511, 2020.

RAMOS-MORCILLO, Antonio Jesús *et al.* Evidence-based practice nurses' competency: Spanish national survey and establishment of a scale of the EBP-COQ-Prof©. **Journal of nursing management**, v. 29, n. 4, p. 794-804, 2021.

SANTOS, Lucas Cardoso *et al.* Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 36, p. eAPE00051, 2023.

SANTOS, Cristina Mamédio da Costa; PIMENTA, Cibele Andrucioli de Mattos; NOBRE, Moacyr Roberto Cuce. The PICO strategy for the research question construction and evidence search. **Revista latino-americana de enfermagem**, v. 15, p. 508-511, 2007.

SOLBAKKEN, Rita; BONDAS, Terese; KASÉN, Anne. Relationships influencing caring in first-line nursing leadership: A visual hermeneutic study. **Scandinavian Journal of Caring Sciences**, v. 36, n. 4, p. 957-968, 2022.

VATNØY, Torunn Kitty *et al.* Associations between nurse managers' leadership styles, team culture and competence planning in Norwegian municipal in-patient acute care services: A cross-sectional study. **Scandinavian journal of caring sciences**, v. 36, n. 2, p. 482-492, 2022.