

## A LIDERANÇA EFETIVA E OS DESAFIOS VIVENCIADOS PELOS ENFERMEIROS NO CONTEXTO DA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE

 <https://doi.org/10.56238/arev7n3-065>

Data de submissão: 07/02/2025

Data de publicação: 07/03/2025

**Izabella Maria Alvarenga**

Discentes do Departamento de Medicina e Enfermagem

**Rafaela Aparecida Pereira**

Discentes do Departamento de Medicina e Enfermagem

**Camilo Amaro de Carvalho**

Docentes do Departamento de Medicina e Enfermagem

**Andreia Guerra Siman**

Docentes do Departamento de Medicina e Enfermagem

**Caroline de Castro Moura**

Docentes do Departamento de Medicina e Enfermagem

**Anne Maria Carneiro Zuin**

Discentes do Departamento de Medicina e Enfermagem

**Gabrielly Vaillant Quintão**

Discentes do Departamento de Medicina e Enfermagem

**Marilane de Oliveira Fani Amaro**

Docentes do Departamento de Medicina e Enfermagem

---

### RESUMO

**Objetivo:** compreender a concepção acerca da liderança, os desafios vivenciados e as estratégias adotadas pelos enfermeiros para uma liderança efetiva no contexto da Atenção Primária à Saúde (APS). **Método:** estudo qualitativo, realizado com 18 enfermeiros em outubro de 2023. Os dados foram coletados através de um grupo focal e realizada a análise temática de conteúdo. **Resultados:** a partir dos dados foi definido três categorias temáticas: Liderança na APS: concepção e atributos necessários, Ações de liderança para o cuidado seguro na APS e Desafios e estratégias para implementação de uma liderança efetiva. **Conclusão:** o estudo contribui para aprimorar o conhecimento científico dos enfermeiros e gestores acerca da realidade enfrentada pelos enfermeiros na implementação da liderança efetiva na APS.

**Palavras-chave:** Liderança. Atenção Primária à Saúde. Enfermagem. Gestão em Saúde. Cultura Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde (SUS) por meio da Atenção Primária à Saúde (APS) desempenha a função de coordenar e orientar o cuidado para com a população, seguindo os princípios das Redes de Atenção à Saúde (RAS) que buscam integrar os vários níveis de atenção para assegurar um cuidado completo, contínuo e de qualidade aos usuários do sistema de saúde.<sup>1</sup>

Diante do seu perfil resolutivo, a APS tem a Estratégia de Saúde da Família (ESF) como modelo prioritário na política de saúde brasileira, que propõe uma nova forma de abordar a saúde, tendo foco na família como o elemento central de atenção. Logo, isso ocorre por meio da oferta de uma abordagem humanizada à população vinculada que abrange ações de promoção da saúde, prevenção de doenças e tratamento integral.<sup>2</sup>

Dentro desta perspectiva, o enfermeiro tem a responsabilidade de planejar e realizar todas as atividades de enfermagem dentro de uma equipe multidisciplinar de acordo com as disposições legais da profissão, desde garantir a disponibilidade de recursos até gerenciar e capacitar a equipe. Ele também atua em consultas de enfermagem, solicitação de exames, prescrição de medicamentos, encaminhamento para outros serviços e educação permanente e continuada.<sup>3</sup>

Neste cenário, a enfermagem assume um papel propulsor pela capacidade resolutiva do enfermeiro fundamentada em sua competência técnico-científica. Além disso, é relevante ressaltar que a maior parte das APS tem enfermeiros atuando em cargos de gerência.<sup>1</sup>

Assim, a habilidade primordial para gerenciar uma unidade de saúde é a liderança, uma vez que se busca uma abordagem participativa na gestão dos serviços de saúde. A liderança transformacional é um estilo que promove o desenvolvimento de competências tanto do líder quanto da equipe, tendo forte relação com a enfermagem por inspirar e capacitar os membros a partir do trabalho coletivo. Esse estilo busca motivar a equipe a alcançar metas e objetivos institucionais, dando suporte às organizações no atingimento de resultados esperados. Apesar das fragilidades presentes em diferentes definições relacionados à liderança, esta se apresenta como um elemento essencial para as responsabilidades do enfermeiro.<sup>1,4</sup>

Ademais, promover uma cultura organizacional na área da saúde que prioriza a segurança do paciente requer uma liderança eficaz. Ao estimular um ambiente que encoraja a comunicação aberta de problemas e a expressão de preocupações, os líderes podem agir de maneira decisiva para garantir a proteção tanto dos pacientes quanto dos profissionais da equipe. Portanto, os líderes que fomentam um clima organizacional positivo contribuem para aumentar a satisfação no trabalho entre os profissionais, reduzir erros e fortalecer a cultura de segurança do paciente.<sup>5,6</sup>

Dessa forma, o processo de trabalho do enfermeiro requer o exercício da liderança desde a

gestão da equipe de enfermagem até outros níveis de atenção como a gerência de serviços de saúde, para conduzir e alinhar o processo de trabalho através do direcionamento da equipe.<sup>1</sup>

Sob essa ótica, para exercer a liderança, é fundamental compreendê-la como uma habilidade que abarca todas as áreas do trabalho da enfermagem: assistência, gerência, ensino e pesquisa. Além disso, destaca-se que a liderança, em particular, demanda formação educacional e experiência adicionais.<sup>2</sup>

Diante do exposto, e partindo do pressuposto da importância dessa competência na atuação do enfermeiro na APS, questiona-se: Qual a concepção de liderança e os desafios vivenciados pelos enfermeiros na APS?

O estudo torna-se relevante, haja vista que o tema tem sido amplamente debatido em vários estudos, apresentando a liderança como uma competência fundamental do enfermeiro para a execução de suas responsabilidades.<sup>2</sup> Diante das considerações apresentadas, o presente estudo tem como objetivo compreender a concepção acerca da liderança, os desafios vivenciados e as estratégias adotadas pelos enfermeiros para uma liderança efetiva no contexto da APS.

## 2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caráter descritivo, de natureza qualitativa que foi relatado de acordo com as recomendações do *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research (COREQ)*.<sup>7</sup>

A pesquisa foi realizada com enfermeiros que atuam na APS em um município da Zona da Mata Mineira, que dispõe de 22 unidades de APS e 22 enfermeiros, todas funcionando na lógica da Estratégia da Saúde da Família. Os participantes da pesquisa correspondem a uma amostra aleatória simples. Os critérios de inclusão foram: ser enfermeiro atuante na APS no município pesquisado. Foram excluídos aqueles que estavam afastados do cargo ou de férias durante o período de coleta de dados. Assim, 18 enfermeiros compareceram no dia agendado e foram incorporados à presente pesquisa.

A coleta de dados foi conduzida durante o mês de outubro de 2023, utilizando o método do grupo focal. Esse método permite a interação direta entre os participantes, facilitando a troca de opiniões, discussões e atitudes. A técnica visa encorajar os membros do grupo a responderem uns aos outros, expressando concordância ou discordância por meio de questionamentos e ao receber ou fornecer respostas. O grupo focal estimula uma variedade de ideias e experiências, proporcionando ao pesquisador uma compreensão mais profunda das ações realizadas pelos participantes.<sup>8</sup>

Para a coleta de dados havia um moderador e um observador. Ambos se reuniram para discutir as impressões ao término do grupo focal. O grupo focal foi realizado em um auditório da secretaria

municipal de saúde do município pesquisado. Foi realizado apenas um encontro, com duração de aproximadamente 120 minutos. Foram abordadas as seguintes perguntas norteadoras: O que você entende por liderança? Você se considera um bom líder? Na sua opinião, quais são as características de um líder? Você consegue relacionar as ações de liderança que possam refletir na segurança do paciente na APS? Quais as principais dificuldades encontradas por você para exercer a liderança com sua equipe? Quais ações ou práticas poderiam ser adotadas para que você realize uma liderança mais eficaz?

O grupo focal foi audiogravado e posteriormente transcrito na íntegra. Cada integrante foi identificado pela letra E (enfermeiro) seguido por um número sequencial, correspondente à sua participação no grupo focal.

Os dados foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo, seguindo as etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.<sup>9</sup> Inicialmente, os depoimentos foram lidos de forma abrangente e minuciosa, permitindo uma imersão no conteúdo para compreender inteiramente as informações transmitidas pelos participantes. Em seguida, foi realizada uma seleção temática para identificar os principais temas ou elementos com significados semelhantes, possibilitando a categorização e interpretação desses elementos à luz da literatura existente. Esta análise resultou na elaboração de três categorias: "Liderança na APS: concepção e atributos necessários", "Ações de liderança para o cuidado seguro na APS" e "Desafios e estratégias para a implementação de uma liderança efetiva".

Todos os princípios éticos foram respeitados em consonância com a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da Universidade Federal proponente, parecer nº: 5.368.913.

### **3 RESULTADOS**

Participaram do estudo 18 enfermeiros. A partir da análise dos dados, revelou-se o predomínio do sexo feminino, sendo 15 (83,33%). Com relação ao tempo de experiência profissional pode-se verificar três enfermeiros com menos de 1 ano (16,67%), dois de 1 a 3 anos (11,11%), um de 3 a 5 anos (5,56%) e doze com 5 anos ou mais (66,67%). Paralelamente, outra variável que se destacou foi o tempo de serviço no cargo na unidade atual. Observou-se que dez enfermeiros tinham menos de 1 ano (55,56%), quatro de 1 a 3 anos (22,22%), três de 3 a 5 anos (16,67%) e um com 5 anos ou mais (5,56%).

### 3.1 LIDERANÇA NA APS: CONCEPÇÃO E ATRIBUTOS NECESSÁRIOS

Quando questionados sobre a importância e a concepção de liderança, os enfermeiros correlacionaram esta competência com atributos individuais como: escuta qualificada, capacidade de comunicação interpessoal, habilidade para tomada de decisões estratégicas, discernimento ético e capacidade de motivar equipes.

Sim, muito importante. (E11)

Liderança não é apenas estimular e incentivar pessoas ou um grupo em um objetivo ou vários objetivos. (E3)

Com relação a sua importância na unidade, ela se torna fundamental para proporcionar um ambiente cooperativo, agradável e coerente resultando em uma boa relação interpessoal, atingindo assim os objetivos esperados. (E5)

Sim, nós nos consideramos bons líderes. Não é fácil ser líder, é conflito toda hora se tornando muito complicado. Então o primeiro tópico é saber ouvir. Um bom líder tem que saber ouvir e interpretar o que lhe foi passado. Respeitar a equipe, pois cada um tem pensamentos e questões diferentes. Incentivar e motivar a equipe por que não é só cobrar, pois toda hora recebemos cobranças. Conduta ética, saber falar sem xingar, ter postura. Ser imparcial, sem privilégios. E sempre que tiver algum problema dentro da equipe, utilizar dinâmicas para tentar resolver e passar por este processo, pois tem gente que está lá a 10, 15 anos e não se conhece. (E9)

### 3.2 AÇÕES DE LIDERANÇA PARA O CUIDADO SEGURO NA APS

Quando os enfermeiros foram indagados sobre como as ações de liderança podem contribuir para o cuidado seguro no âmbito da APS, foram relatadas as seguintes práticas: trabalhar em equipe, estabelecer protocolos de atendimento e realizar educação permanente.

Muito importante. Atenção, respeito e trabalho em equipe. (E2)

Listamos algumas ações que são fundamentais: estimular o trabalho em equipe, estabelecer protocolos de atendimento junto com equipe e participar ativamente desses protocolos, identificar as demandas da equipe e então realizar capacitações e alinhar aquilo que é deficiente, pegar aquilo que é uma insuficiência da equipe e transformar em uma potencialidade. (E4)

### 3.3 DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA LIDERANÇA EFETIVA

Há desafios vivenciados pelos enfermeiros que interferem no desenvolvimento de uma liderança efetiva. Entre eles, destacam-se: resistências a mudanças, sobrecarga de trabalho, rotatividade dos enfermeiros, falta de apoio institucional e conflitos interpessoais.

Resistências a mudanças. Nós temos que passar as mudanças e atualizações para equipe no nosso serviço e nós vemos muito a resistência a mudanças. A falta de informações, do que é necessário para ser um bom líder e o perfil para exercer essa função, sendo necessário mais educação sobre esse tema. E a sobrecarga de funções, pois é difícil você ser líder, gerente, assistencial, e isso dificulta esse processo. (E10)

Eu tenho dificuldade em dizer não. Dizer não e eles aceitarem o não, o que é o mais difícil. (E16)

E outra, eles são mais antigos e já veem de uma doutrina diferenciada com dificuldade de mudança então você não pode falar que não pode e do nada você fica mal visto. Pois até mesmo quando você começa a conhecer a equipe, eis que a gente muda pois não somos concursados e não temos estabilidade no lugar. Isso é uma grande falha na estratégia da saúde da família. Eu estou na APS desde 2005, pois quando você começa a conhecer a sua área adscrita, eis que vem a dança da cadeira e você roda. E então, você começa a engrenar com a sua equipe e a rotatividade faz você pegar uma equipe diferente de novo. (E13)

Diante disto, os enfermeiros destacaram as estratégias que podem auxiliar no desenvolvimento de uma liderança efetiva no contexto da APS. Dentre elas estão: motivação da equipe, apoio institucional, avaliação de desempenho, educação permanente e autonomia dos enfermeiros.

Nós listamos alguns tópicos como: motivação da equipe e dos profissionais que estão na rede, apoio institucional, manejo de conflitos, avaliação de desempenho, treinamentos e capacitação sobre o tema de liderança para ser mais discutido e termos mais ações relacionadas a isso para direcionar o serviço. (E2)

Eu acho que nós precisamos de treinamentos constantes pois sempre vamos lidar com problemas diferentes e ter o jogo de cintura de como fazer para resolver aquilo, pra gente chegar nesse ponto demora e nós precisamos de um apoio de capacitações assim de liderança para mostrar alguns conflitos que podemos ter e como resolvê-los. (E7)

Essa avaliação de desempenho deve ser uma ferramenta para utilizarmos de dados de uma forma de incentivo para equipe mesmo. Aquele profissional que faz todas ações e desenvolve tudo direitinho, ele não pode ser comparado ao outro que não faz. Então essa discrepância vai desmotivar o resto da equipe toda. Então eu vou ter empatia, vou considerar as equipes cada qual com sua particularidade, mas eu não posso igualar todo mundo, se todo mundo não faz, então seria uma ferramenta pra gente desenvolver. (E8)

Quando você tem realmente motivação pra tá ali junto, equipe anda junto, você tem um motivo para estar ali, eu acho que isso tudo faz a diferença. Nós profissionais precisamos muito de motivação também, de um agradecimento e um reconhecimento do que estamos fazendo, de como nos esforçamos para executar o serviço. Todo mundo na unidade pode errar, mas é o enfermeiro que paga por todos. Então precisamos de apoio e motivação porque se não a gente não dá conta de segurar. (E15)

Eu acho importante fazer uma colocação a respeito dessa motivação pois temos a motivação interna e externa. Eu lido muito com estagiário, eu adoro! Eu falo sempre, pois vocês chegam com uma energia que dá um gás pra gente manter firme no dia a dia porque a nossa motivação interna vai diminuindo por que não tem a externa mais. Nós não temos um apoio, diálogo e proximidade com a gestão. Então, ficamos distantes e logo vem as demandas de cobrança e você pensa: será que já vieram aqui pra ver a nossa realidade? Então eu acho que tem que reestruturar mesmo para que nós possamos estar ali de coração aberto. (E18)

#### 4 DISCUSSÃO

A interpretação dos dados possibilitou verificar a predominância de participantes do sexo feminino, alinhando-se aos achados da Pesquisa Perfil da Enfermagem no Brasil, que evidencia a natureza predominantemente feminina (85,1%) o que é uma particularidade histórica da profissão.<sup>10</sup>

Os resultados possibilitaram a identificação da concepção acerca da liderança, identificando cinco competências fundamentais: escuta qualificada, capacidade de comunicação interpessoal, habilidade para tomada de decisões estratégicas, discernimento ético e capacidade de motivar equipes. Dentre elas, a escuta ativa tem sido discutida como uma habilidade que como qualquer outra deve ser aprendida, praticada e aperfeiçoada. Dessa forma, os enfermeiros precisam desenvolver essa competência como uma ferramenta fundamental.<sup>11</sup>

Em relação à comunicação efetiva, ao considerar a dinâmica do processo de trabalho de enfermagem, ressalta-se que para o desenvolvimento e implementação de condutas assertivas, é de extrema importância a utilização da comunicação de maneira apropriada. Neste contexto, esta habilidade emerge como um elemento fundamental para se relacionar com a equipe multiprofissional e é um componente essencial para o cuidado seguro.<sup>12</sup>

Sobre a tomada de decisões, durante a execução de suas atividades, o enfermeiro se depara diariamente com a necessidade de tomar decisões desafiadoras. Essa responsabilidade surge principalmente de sua função de supervisionar a prestação de assistência ao paciente, implicando, conseqüentemente, na tomada de decisões, no estabelecimento de uma comunicação horizontal e na gestão eficaz dos serviços.<sup>13</sup>

No que diz respeito à ética profissional, é imperativo que o enfermeiro que atua na APS mantenha uma conduta ética em todas as suas atividades. Isso se faz necessário para assegurar a prestação de cuidados de qualidade, garantindo o respeito aos valores humanitários. Assumir uma postura ética implica em uma reflexão consciente que esteja alinhada com o código de ética da profissão, orientando a tomada de decisões de forma a preservar os princípios e valores socialmente aceitos.<sup>2</sup>

Ademais, a função de liderança do enfermeiro compreende a capacitação, coordenação e integração das atividades da equipe de enfermagem visando à efetivação do cuidado. É ele quem desempenha o papel central na motivação da equipe, possibilitando o alcance de seu propósito, o que vai ao encontro dos achados desse estudo, pois uma das competências relatadas pelos enfermeiros foi a condução da equipe da APS.<sup>12</sup>

Ressalta-se que uma liderança eficaz é essencial para construir uma cultura institucional focada na segurança do paciente, além de reconhecer que podem ocorrer falhas e erros no processo de

cuidado, os quais devem ser analisados e corrigidos. A segurança do paciente refere-se a atividades organizadas que, por meio de culturas, processos e tecnologias apropriados, visam consistentemente reduzir riscos e prevenir danos evitáveis na prestação de cuidados à saúde e é crucial em todos os níveis de atenção à saúde.<sup>5</sup>

Simultaneamente, foram reconhecidas ações de liderança que podem impactar positivamente na segurança do cuidado, destacando-se: o trabalho em equipe, a realização de educação permanente e o estabelecimento de protocolos de atendimento.

Conjuntamente, a literatura reconhece que o trabalho em equipe colabora para aprimorar a acessibilidade e a excelência no cuidado à saúde, bem como na experiência dos profissionais em seu cotidiano. Dessa forma, nota-se que o trabalho em equipe apresenta potencial para gerar resultados superiores no atendimento de saúde para usuários e para comunidade como um todo. Além disso, pode contribuir para aprimorar a satisfação dos profissionais envolvidos.<sup>14</sup>

Quando se considera a aquisição de habilidades adicionais aos profissionais da saúde, a educação permanente se torna fundamental como estratégia para construção da aprendizagem do enfermeiro. Essa prática representa uma de suas funções primordiais a ser desempenhada para o progresso da equipe de saúde. Nesse contexto, torna-se imprescindível vincular a educação contínua como uma responsabilidade fundamental do enfermeiro na APS, pois essa abordagem viabiliza o desenvolvimento pessoal e aprimora a qualidade do serviço prestado.<sup>2</sup>

Os enfermeiros destacaram que para garantir um processo de comunicação eficaz na equipe é crucial a adoção de protocolos padronizados. Esses facilitam a adesão aos princípios fundamentais que devem ser respeitados e contribuem para a diminuição de eventos adversos associados à falta de comunicação. Portanto, a implementação de protocolos de organização de trabalho desempenha um papel vital na continuidade dos cuidados e na promoção da segurança do paciente.<sup>15</sup>

Com relação aos desafios para o desenvolvimento de uma liderança efetiva, os enfermeiros relataram a resistência em executar mudanças, a sobrecarga de trabalho, a rotatividade dos enfermeiros, a falta de apoio institucional e os conflitos interpessoais como principais obstáculos para desenvolver uma liderança eficaz na APS.

No contexto da saúde, a resistência em executar mudanças evidencia a persistência de conceitos e pré-conceitos arraigados entre os profissionais, o que impõe obstáculos ao processo de transformação. Paralelamente, um aspecto importante nesse percurso é a metodologia utilizada que deve ser pautada na mudança organizacional planejada e na gestão participativa, uma tendência internacional, a fim de integrar o indivíduo ao processo.<sup>16</sup>

Um estudo realizado em 2019 com o objetivo de analisar as dificuldades e as facilidades do

processo de trabalho dos enfermeiros da APS constatou-se a escassez de apoio da gestão, a sobrecarga de tarefas e conflitos interpessoais como obstáculos que permeiam a rotina do enfermeiro, impactando diretamente nos cuidados prestados aos usuários.<sup>17,18</sup>

Um dos enfermeiros ressaltou, em sua fala, a expressão "dança das cadeiras", enfatizando a elevada rotatividade da equipe de enfermagem nos serviços de saúde. Também conhecida como turnover, refere-se ao fluxo de entrada e saída de recursos humanos em uma organização. Sua ocorrência não apenas gera ônus para a organização, mas também tem um impacto direto na qualidade da assistência oferecida. Na área da saúde, elevadas taxas de rotatividade externa podem prejudicar a eficácia no atendimento às necessidades da população, bem como comprometer a qualidade dos cuidados de saúde oferecidos a indivíduos, famílias e à comunidade em geral.<sup>19</sup>

No âmbito das ações a serem desenvolvidas, foi evidenciado a motivação da equipe, o apoio institucional, a avaliação de desempenho, a educação permanente e a autonomia dos enfermeiros como estratégias capazes de auxiliar para uma liderança efetiva.

Concomitante, a liderança exerce uma influência positiva no clima organizacional e nas redes de relacionamento, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis, ampliando o comprometimento organizacional, gerando satisfação e fomentando o engajamento profissional. Além disso, aprimora a integridade relacional ao promover comportamentos motivacionais tanto do líder quanto seus colaboradores na expressão de coragem, valores morais e éticos, autoconsciência e inteligência emocional. Esses atributos refletem de maneira benéfica na prática profissional.<sup>12</sup>

A Política Nacional de Atenção Básica enfatiza a importância do apoio institucional para aprimorar os processos de trabalho na APS, contribuindo para uma gestão mais eficiente em atenção à saúde. Estabelecido pela Política Nacional de Humanização, o apoio institucional é fundamentado na interdisciplinaridade, na participação e na cooperação entre profissionais de saúde e usuários, promovendo a saúde de forma integral. Entre as responsabilidades da instituição apoiadora, destacam-se a mediação de conflito entre trabalhadores, gestores e usuários; suporte para a implementação do acolhimento à demanda espontânea; auxílio na realização do diagnóstico situacional do território; e a elaboração do perfil epidemiológico da população local. Esse perfil favorece a elaboração e reorganização dos processos de trabalho das equipes, ultrapassando modelos administrativos verticalizados e pouco atentos ao contexto social e sanitário.<sup>20</sup>

Desse modo, a avaliação de desempenho é uma etapa integrante do ciclo de gestão de desempenho, executando papel tanto precedente quanto subsequente a outras fases igualmente cruciais. Essa avaliação implica a formulação de julgamentos em relação aos comportamentos manifestados por indivíduos e equipes, utilizando critérios predefinidos para a verificação de

desempenho. Nesse contexto, adquire uma natureza somativa, capaz de identificar quais deficiências impactam negativamente no desempenho do trabalho.<sup>21</sup>

Por fim, respalda-se a autonomia da enfermagem por meio da aplicação de teorias e da adoção de cuidados embasados no processo de enfermagem. Compreende-se que a enfermagem é inerentemente uma profissão autônoma, capaz de desempenhar suas atividades de maneira independente em diversos contextos. Portanto, é responsabilidade do enfermeiro efetivar essa autonomia, respaldado por um conhecimento próprio e pela compreensão do valor positivo que a profissão desempenha na sociedade.<sup>22</sup>

Quanto às limitações do estudo, é importante ressaltar que os resultados não podem ser generalizados, uma vez que a pesquisa foi conduzida exclusivamente em um único cenário.

## 5 CONCLUSÃO

A percepção dos enfermeiros acerca da liderança e de seus atributos fundamentais foram: exercer a escuta qualificada, capacidade de comunicação interpessoal, habilidade para tomada de decisões estratégicas, discernimento ético e capacidade de motivar equipes.

Entre os desafios vivenciados por eles, destacou-se: resistências a mudanças, sobrecarga de trabalho, rotatividade dos enfermeiros, falta de apoio institucional e conflitos interpessoais. Já as estratégias para aplicação da liderança efetiva evidenciaram-se: motivação da equipe, apoio institucional, avaliação de desempenho, educação permanente e autonomia dos enfermeiros.

O estudo pode contribuir para aprimorar o conhecimento científico tanto dos profissionais quanto dos gestores acerca da realidade enfrentada pelos enfermeiros na implementação de uma liderança efetiva na APS, e, dessa forma, fornecer subsídios para desenvolver estratégias que visem qualificar a execução da liderança dentro das equipes.

## REFERÊNCIAS

Santos LC, Silva FM, Domingos TS, Andrade J, Spiri WC. Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde. *Acta paul enferm* [Internet]. 2023 [acesso em 20 de dezembro de 2023];36:eAPE00051. Disponível em: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2023AO00051>

Lopes OCA, Henriques SH, Soares MI, Celestino LC, Leal LA. Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família. *Esc Anna Nery* [Internet]. 2020 [acesso em 20 de dezembro de 2023];24(2):e20190145. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2019-0145>

Ministério da Saúde (Brasil). Portaria nº. 2.436, de 21 de setembro de 2017. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica. Brasília: Diário Oficial da União; 2017 [acesso em 16 de novembro de 2023]. Disponível em: [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436\\_22\\_09\\_2017.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html)

Doherty DP, Revell SMH. Developing nurse leaders: Toward a theory of authentic leadership empowerment. *Nurs Forum* [Internet]. 2020 [cited 2023 dec 12];55(3):416-24. Available from: <https://doi.org/10.1111/nuf.12446>

Guirardello EB, Jesus MVN, Vieira LC, Oliveira HC, Vergilio MSTG. Nurses' perceptions about the patient safety climate in Primary Health Care. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [Internet]. 2024 [cited 2023 dec 12];32:e4092. Available from: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.6374.4092>

Sfantou DF, Laliotis A, Patelarou AE, Sifaki-Pistolla D, Matalliotakis M, Patelarou E. Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. *Healthcare (Basel)* [Internet]. 2017 [cited 2023 dec 18];5(4):73. Available from: <https://doi.org/10.3390/healthcare5040073>

Tong A, Sainsbury P, Craig J. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *Int J Qual Health Care* [Internet]. 2007 [cited 2024 jan 15];19(6):349-57. Available from: <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>

Oliveira JC, Penido CMF, Franco ACR, Santos TLA, Silva BAW. Especificidades do Grupo Focal Online: uma revisão integrativa. *Cien Saude Colet* [Internet]. 2021 [acesso em 22 de janeiro de 2024];27(5). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232022275.11682021>

Bardin L. *Análise de Conteúdo*. 1. ed. São Paulo: Edições 70; 2015.

Conselho Federal de Enfermagem (Brasil). Fundação Oswaldo Cruz. Perfil da enfermagem no Brasil: relatório final [Internet]. Rio de Janeiro: COFEN, FIOCRUZ; 2017 [acesso em 29 de janeiro de 2024]. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/perfilenfermagem/pdfs/relatoriofinal.pdf>

Tuma MCB, Horta ALM, Mazzaia MC. Saúde mental durante a pandemia COVID-19: escuta é imprescindível. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2021 [acesso em 13 de janeiro de 2024];34. Disponível em: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2021EDT00024>

Pereira JF, Silva NCM, Sampaio RS, Ribeiro VS, Carvalho EC. Estratégias de comunicação enfermero-paciente: proposta de un video educativo para estudantes de enfermería. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [Internet]. 2023 [acesso em 22 de janeiro de 2024];31:e3857. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/1518-8345.6177.3857>

Algeri EDBO, Silveira RS, Barlem JGT, Costa MCMDR, Stigger DAS, Dan CS. Authentic leadership in nurses' professional practice: an integrative review. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2022 [cited 2024 jan 18];75(1):e20210972. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0972>

Peduzzi M, Agreli HLF, Silva JAM, Souza HS. Trabalho em equipe: uma revisita ao conceito e a seus desdobramentos no trabalho interprofissional. *Trab educ saúde* [Internet]. 2020 [acesso em 24 de janeiro de 2024];18:e0024678. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00246>

Corpolato RC, Mantovani MF, Willig MH, Andrade LAS, Mattei AT, Arthur JP. Standardization of the duty shift in a General Adult Intensive Care Unit. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2019 [cited 2023 dec 18];72:88-95. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0745>

Ribeiro LCM, Munari DB, Souza ACS, Mendonça KM, Chaves LDP, Neves ZCP. Planned organizational change to transform care to workers exposed to biological material. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2020 [cited 2023 nov 28];73(5):e20190314. Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0314>

Braghetto GT, Sousa LA, Beretta D, Vendramini SH. Dificuldades e facilidades do enfermeiro da Saúde da Família no processo de trabalho. *Cad Saude Colet* [Inteent]. 2019 [acesso em 22 de janeiro de 2024];27(4):420-6. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1414-462x201900040100>

Mutro MEG, Spiri WC, Juliani CMCM, Bocchi SCM, Bernardes A, Trettene AS. Adaptation and validation of the Brazilian Portuguese version of the Leader Empowering Behavior scale. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2020 [cited 2023 dec 14];73(5):20180757. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0157>

Silveira FS, Santos BG, Prates RIP, Prates RMP, Teixeira JAL. O Impacto da rotatividade externa de enfermeiros para as instituições hospitalares. *Revista Psicologia & Saberes* [Internet]. 2019 [acesso em 13 de janeiro de 2024];8(13):113-25. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/psicologia/article/view/1127>

Ferreira FA, Herkrath FJ, Horta BL, Garnelo L. Apoio institucional à gestão e prestação de serviços de saúde em unidade básica fluvial na Amazônia. *Interface (Botucatu)* [Internet]. 2023 [acesso em 17 de dezembro de 2023];27:e220194. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/interface.220194>

Ministério da Saúde (Brasil). Gestão de desempenho de equipes: guia para gestores e trabalhadores do Ministério da Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos; 2020 [acesso em 2 de fevereiro de 2024]. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/gestao\\_desempenho\\_equipes\\_guia\\_gestores\\_trabalhadores.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/gestao_desempenho_equipes_guia_gestores_trabalhadores.pdf)

Maia NMFS, Silva FAA, Araújo AAC, Santos AMR, Santos FBO, Aperibense PGG. Contributions of the institutions for the nursing professionalization: integrative review (2010-2020) in the light of freidsonian conceptions. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2023 [coted 2024 jan 18];76(1):e20220153. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0153>