



## LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL DE ENFERMAGEM NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: UMA ABORDAGEM ESSENCIAL PARA O AVANÇO DO CUIDADO

ANA LUIZA FERREIRA AYDOGDU

### RESUMO

A enfermagem representa um importante papel na Atenção Primária à Saúde (APS). O estilo de liderança adotado pelo líder de enfermagem exerce importante influência sobre a equipe e afeta a qualidade do cuidado prestado. A liderança transformacional é apontada como a mais indicada para a área de enfermagem, uma vez que o líder transformacional motiva e inspira seus seguidores. O objetivo da revisão foi explorar e discutir os aspectos relativos à liderança transformacional de enfermagem na APS com base nas informações disponíveis na literatura. Trata-se de uma revisão integrativa. A busca por artigos originais de pesquisas primárias, ocorreu na última semana do mês de julho de 2023, na base de dados Scopus. A revisão foi norteadada pela seguinte pergunta: “Qual é a perspectiva da literatura sobre a liderança transformacional de enfermagem na APS?” Foram encontrados um total de 22 artigos, dos quais cinco foram incluídos nesta revisão. Os artigos selecionados foram avaliados através das ferramentas de avaliação crítica para estudos analíticos transversais e estudos qualitativos do Instituto Joanna Briggs. Identificou-se que a motivação inspiradora é uma característica significativa do estilo de liderança transformacional entre enfermeiros da APS. No entanto, algumas barreiras, como problemas de comunicação e questões estruturais, podem dificultar a implementação desse tipo de liderança. Para melhorar a qualidade dos cuidados e promover um ambiente inspirador na APS, os gerentes de enfermagem devem enfatizar a comunicação, o feedback construtivo e as interações interprofissionais positivas. Conclui-se, que capacitar futuros líderes com características transformacionais é importante para o avanço da enfermagem na APS através da excelência dos cuidados prestados aos indivíduos e à comunidade.

**Palavras-chave:** enfermeiras e enfermeiros; enfermeiras administradoras; gestão em saúde; qualidade da assistência à saúde; serviços básicos de saúde

### 1 INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS) representa o pilar fundamental de qualquer sistema de saúde eficaz, pois, é nesse contexto que as necessidades de saúde das comunidades são atendidas de forma abrangente, holística e acessível (MUNYEWENDE; RISPEL, 2014; MURPHY et al., 2019). Nesse cenário, a liderança de enfermagem desempenha um papel de extrema importância, guiando e influenciando a equipe para proporcionar um cuidado qualificado (OMS, 2020).

São diversos os estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes de enfermagem e segundo a literatura científica as atitudes dos líderes exercem grande influência sobre os demais profissionais de enfermagem, afetando a qualidade do cuidado prestado (LABRAGUE et al., 2020; XIE et al., 2020).

A liderança transformacional tem ganhado destaque como um estilo de liderança

altamente eficaz no contexto da enfermagem e da saúde em geral (FISCHER, 2016; LABRAGUE et al., 2020). Especialmente na APS, onde os enfermeiros têm uma presença significativa e desempenham um papel fundamental à frente de equipes multidisciplinares, a liderança transformacional emerge como uma abordagem essencial para impulsionar o progresso do cuidado oferecido (MUNYEWENDE; RISPEL, 2014; OMS, 2020).

A liderança transformacional é um estilo de liderança que se concentra em inspirar e motivar as pessoas a alcançarem metas extraordinárias, promovendo uma mudança significativa e positiva nos profissionais e na organização como um todo (FISCHER, 2016). O líder transformacional tem uma visão inspiradora, tem carisma e caráter forte, é transparente, além de ser um comunicador eficaz, que busca empoderar seus seguidores (FISCHER, 2016; ILHAMI YÜCEL, 2021; LABRAGUE et al., 2020).

Segundo a Organização Mundial de Saúde uma das habilidades fundamentais ao líder de enfermagem que atua na APS é a liderança eficaz (OMS, 2020). Diante da importância do tema, o objetivo da revisão foi explorar e discutir os aspectos relativos à liderança transformacional de enfermagem na APS com base nas informações disponíveis na literatura.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta revisão integrativa de literatura seguiu um processo organizado em cinco etapas distintas, com base na abordagem proposta por WHITTEMORE; KNAFL (2005). A primeira fase consistiu na formulação do problema de pesquisa, seguida pela busca criteriosa de literatura relevante na área em questão. Em seguida, os dados foram minuciosamente avaliados e analisados, culminando na apresentação desta revisão. Essa abordagem sistemática e estruturada proporcionou rigor e consistência na análise dos estudos selecionados.

No início do estudo, foi elaborada a questão norteadora: “Qual é a perspectiva da literatura sobre a liderança transformacional de enfermagem na APS?” Para isso, utilizou-se o modelo de pergunta de pesquisa PICO (OLIVEIRA ARAÚJO, 2020), em que “P” representa “população”: enfermagem/enfermeiros, “I” representa “interesse”: liderança transformacional, e “Co” representa “contexto”: APS.

A busca por artigos foi conduzida na última semana de julho de 2023, na base de dados Scopus. A investigação foi feita por títulos, resumos e palavras-chave. Os termos em inglês utilizados foram: (Transformational Leadership) AND (Primary Healthcare) AND (Nurs\*), que correspondem a (Liderança Transformacional) E (Cuidados Primários à Saúde) E (Enf\*) em português. Os critérios de seleção incluíram apenas artigos de pesquisas originais, cujos textos completos estivessem disponíveis eletronicamente e atendessem ao objetivo da revisão. Não houve limitação quanto à data de publicação dos artigos.

Na busca inicial, foram identificados 22 artigos. Destes, 14 foram excluídos por abordarem temas que não estavam alinhados com o objetivo do estudo. Adicionalmente, dois artigos foram descartados por serem revisões de literatura, e um artigo não se relacionava diretamente com enfermeiros, sendo também excluído. Após essas exclusões, restaram cinco artigos que foram selecionados para passarem por uma avaliação metodológica. As ferramentas de avaliação crítica para estudos analíticos transversais e para estudos qualitativos do Instituto Joanna Briggs (JBI, 2020) foram empregadas para avaliar os artigos selecionados. Todos os cinco artigos avaliados foram incluídos nesta revisão. Contudo, um dos artigos quantitativos revelou uma deficiência em relação às estratégias para lidar com fatores confundidores, enquanto as limitações comuns aos artigos qualitativos referiram-se às falhas devido à ausência de informações sobre as características dos pesquisadores e suas possíveis influências sobre a pesquisa. Além disso, um dos artigos qualitativos não apresentou seus objetivos de forma clara. As principais características dos artigos e os resultados da avaliação

metodológica estão sumarizados na Tabela 1. Após a análise metodológica, os dados coletados foram organizados e interpretados, resultando na elaboração de considerações críticas sobre o tema estudado.

Quanto aos aspectos éticos, foram observados os princípios de legitimidade das informações e atribuição adequada de autoria aos estudos pesquisados, citando-os e referenciando-os de acordo com as normas exigidas.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

**Tabela 1.** Compilação sintética dos artigos incluídos na revisão de literatura

Referências	País	Desenho/ participantes	Principais resultados	Avaliação da qualidade metodológica
BRZOWSKI et al. (2022)	Estados Unidos	Estudo transversal/ 335 enfermeiros	Os comportamentos positivos de liderança (transformacionais) foram menores do que os relatados para outros contextos	8/8
LARA JAQUE et al. (2020)	Chile	Estudo qualitativo/11 enfermeiros (5 da APS)	Características inerentes ao líder de enfermagem transformacional foram relatadas	7/10
OLIVEIRA et al. (2020)	Brasil	Estudo qualitativo/15 enfermeiros	Barreiras para o estabelecimento da liderança transformacional foram relatadas	8/10
POGHOSYAN; BERNHARDT (2018)	Estados Unidos	Estudo transversal/ 278 enfermeiros	Os enfermeiros relataram os quatro elementos da liderança transformacional	7/8
VATNØY et al. (2022)	Noruega	Estudo transversal/229 enfermeiros	Foi identificada uma relação entre a liderança transformacional e a cultura de equipe e o planejamento de competências	8/8

Dos cinco artigos incluídos, três são estudos transversais e dois são pesquisas qualitativas. O número de participantes variou entre cinco e 335 enfermeiros atuantes na APS. Dois estudos foram conduzidos nos Estados Unidos, um no Brasil, um no Chile e um na Noruega. Em quatro estudos a maioria dos participantes era do sexo feminino, em um estudo (OLIVEIRA et al., 2020) o sexo dos participantes não foi mencionado. Quatro estudos foram publicados em inglês e um estudo (LARA JAQUE et al., 2020) em espanhol.

Identificou-se através da literatura científica que enfermeiros atuantes na APS reconhecem características da liderança transformacional em seus gerentes de enfermagem (BRZOWSKI et al., 2022; POGHOSYAN; BERNHARDT, 2018) e em si mesmos (LARA JAQUE et al., 2020; OLIVEIRA et al., 2020; VATNØY et al., 2022). No entanto, segundo BRZOWSKI et al. (2022), quando comparados aos resultados de estudos realizados em instituições de saúde terciárias como hospitais de grande porte, os comportamentos de

liderança transformacional se apresentam em menores proporções na APS.

Com base nas evidências apresentadas por vários estudos que abordam a enfermagem em instituições de saúde terciárias, fica claro que a presença de líderes transformacionais está positivamente associada a altos níveis de satisfação no trabalho e a baixas intenções de abandono do emprego entre esses profissionais (LABRAGUE et al., 2020; XIE et al., 2020). Portanto, o incentivo ao desenvolvimento desse estilo de liderança na APS, pode potencializar o bem-estar dos enfermeiros e, conseqüentemente, aprimorar a qualidade dos cuidados prestados aos indivíduos e à comunidade.

Enfermeiros associam fatores como influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual com a liderança transformacional, no entanto, afirmam que tais características podem por vezes estarem presentes ou ausentes em seus líderes (POGHOSYAN; BERNHARDT, 2018). Trabalhar em equipe, ter atitudes exemplares (OLIVEIRA et al., 2020), tomar decisões que favoreçam o grupo, fomentar objetivos comuns, evitar conflitos, dialogar com a equipe, motivar e entender os sentimentos alheios foram apontados como fatores importantes, que devem estar presentes no líder de enfermagem (LARA JAQUE et al., 2020).

Habilidades de liderar efetivamente e participar em equipes de gerenciamento de cuidados com a meta de prevenir doenças e promover a saúde da população através de comunicação ativa, trabalho em equipe, educação continuada e cuidado centrado no paciente são características que devem estar presentes no enfermeiro que atua na APS (WHO, 2020). Muitas dessas características são encontradas em líderes transformacionais (FISCHER, 2016; ILHAMI YÜCEL, 2021; LABRAGUE et al., 2020).

Enfermeiros apontaram que seus líderes em instituições de APS procuram criar ambientes de trabalho onde a equipe de enfermagem possa ter autonomia ao exercer suas funções através de distribuição igualitária de recursos e interações positivas com outros profissionais de saúde (POGHOSYAN; BERNHARDT, 2018). A cultura de equipe e o planejamento de competências também foram associados à liderança transformacional por enfermeiros que exercem suas funções em instituições de saúde primária (VATNØY et al., 2022). Enfermeiros que atuam na APS enfatizaram ainda que adquirir características pertinentes ao líder transformacional é difícil, pois, demanda tempo e experiência, uma vez que ao se formarem eles não se sentem totalmente aptos para exercerem a liderança (BRZOZOWSKI et al., 2022; OLIVEIRA et al., 2020).

É importante ressaltar que a liderança é uma competência essencial para todos os enfermeiros, independentemente do estágio de suas carreiras. Ao ingressar na prática profissional, os enfermeiros recém-formados enfrentam desafios únicos e complexos. Segundo os estudos que abordam as principais barreiras enfrentadas por enfermeiros recém-formados, deficiências relativas às habilidades de liderança estão entre as mais comuns entre esses profissionais (SOUZA E SOUZA et al., 2015; THEISEN; SANDAU, 2013).

A motivação inspiradora foi indicada pelos enfermeiros da APS como um dos aspectos mais presentes no estilo de liderança transformacional (LARA JAQUE et al., 2020; OLIVEIRA et al., 2020; POGHOSYAN; BERNHARDT, 2018). Enfermeiros reconhecem ainda o importante papel que desempenham nas instituições de saúde na presença de uma liderança transformacional, uma vez, que eles são empoderados por seus líderes para ajudarem no alcance dos objetivos organizacionais (POGHOSYAN; BERNHARDT, 2018).

Enfermeiros que se sentem motivados e inspirados por seus líderes têm demonstrado uma notável melhoria em sua eficiência e eficácia no trabalho, refletindo diretamente na qualidade do cuidado prestado aos pacientes. Além disso, quando os enfermeiros se encontram motivados e satisfeitos com seus superiores, a intenção de rotatividade tende a ser significativamente reduzida, resultando em um ambiente mais estável e produtivo para as instituições de saúde (LABRAGUE et al., 2020; XIE et al., 2020).

Líderes de enfermagem que atuam na APS devem atentar para a comunicação ativa, motivação inspiradora, feedback construtivo e interações interprofissionais saudáveis (POGHOSYAN; BERNHARDT, 2018). De acordo com os estudos incluídos nesta revisão, fatores como dificuldades de comunicação, relações de subordinação ou desigualdade de oportunidades (LARA JAQUE et al., 2020; POGHOSYAN; BERNHARDT, 2018), problemas estruturais das unidades de saúde e diferenças entre gerações (LARA JAQUE et al., 2020) são barreiras para a implementação da liderança transformacional em instituições de atenção primária à saúde.

Também em estudos realizados em diferentes contextos, comunicação ineficiente, relações hierárquicas problemáticas, falhas estruturais e diferenças culturais foram apontadas como importantes barreiras para o estabelecimento de uma liderança de enfermagem eficaz (BARKHORDARI-SHARIFABAD et al., 2017, PEREIRA et al., 2018).

Estudos incluídos nesta revisão enfatizaram que o estilo de liderança do gerente de enfermagem influencia a qualidade do cuidado (BRZOZOWSKI et al., 2022; LARA JAQUE et al., 2020; POGHOSYAN; BERNHARDT, 2018; VATNØY et al., 2022). Além disso, observou-se a importância de que gerentes de enfermagem adotem a liderança transformacional na APS (BRZOZOWSKI et al., 2022; POGHOSYAN; BERNHARDT, 2018; VATNØY et al., 2022). Portanto, instituições de ensino devem atentar para capacitar estudantes para serem líderes que inspirem e motivem suas equipes no futuro (BRZOZOWSKI et al., 2022; LARA JAQUE et al., 2020; OLIVEIRA et al., 2020).

A necessidade de capacitar enfermeiros para atuarem como líderes já nos primeiros anos de trabalho é abordada em diversos estudos (SOUZA E SOUZA et al., 2015; THEISEN; SANDAU, 2013). Destaca-se, portanto, a importância de desenvolver ações que empoderem enfermeiros que atuem não somente em instituições de saúde terciárias, mas também na APS para desenvolverem habilidades de liderança transformacional, que parece ser a mais indicada para a área da enfermagem e para a área da saúde em geral (FISCHER, 2016; LABRAGUE et al., 2020; XIE et al., 2020).

#### 4 CONCLUSÃO

Essa revisão buscou explorar e discutir os aspectos relativos à liderança transformacional de enfermagem na APS com base nas informações disponíveis na literatura. Identificou-se a importância da liderança transformacional na APS, destacando sua associação com a cultura da equipe e o planejamento de competências. Enfermeiros reconhecem a motivação inspiradora como uma característica significativa nesse estilo de liderança. No entanto, algumas barreiras, como problemas de comunicação e questões estruturais, podem impactar sua implementação. Para melhorar a qualidade dos cuidados e promover um ambiente inspirador, os gerentes de enfermagem devem enfatizar a comunicação eficaz, o feedback construtivo e as interações interprofissionais positivas.

Capacitar futuros líderes nas instituições de ensino para que eles desenvolvam características transformacionais é importante para o avanço da enfermagem na APS. Conclui-se, portanto, que a liderança transformacional exerce influência no aprimoramento da competência dos enfermeiros e na excelência dos cuidados prestados aos indivíduos e à comunidade.

#### REFERÊNCIAS

BARKHORDARI-SHARIFABAD, M.; ASHKTORAB, T.; ATASHZADEH-SHOORIDEH, F. Obstacles and problems of ethical leadership from the perspective of nursing leaders: a qualitative content analysis. **Journal of medical ethics and history of medicine**, v. 10, p. 1, 2017.

BRZOZOWSKI, S. 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.

FISCHER, S. A. Transformational leadership in nursing: a concept analysis. **Journal of advanced nursing**, v. 72, n. 11, p. 2644–2653, 2016.

JBI. Critical Appraisal Tools. Adelaide, 2020. Disponível em: <https://jbi.global/critical-appraisal-tools>. Acesso em: 1 de ago. de 2023.

LABRAGUE, L. J.; NWAFOR, C. E.; TSARAS, K. Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. **Journal of nursing management**, v. 28, n. 5, p. 1104–1113, 2020.

LARA JAQUE, R. A. et al. Percepción de enfermeras/os de atención hospitalaria y primaria de salud, sobre el liderazgo de Enfermería. **Cultura de los Cuidados Revista de Enfermería y Humanidades**, n. 58, p. 67, 2020.

MUNYEWENDE, P. O.; RISPEL, L. C. Using diaries to explore the work experiences of primary health care nursing managers in two South African provinces. **Global health action**, v. 7, n. 1, p. 25323, 2014.

MURPHY, P.; BURGE, F.; WONG, S. Measurement and rural primary health care: a scoping review. **Rural and remote health**, v.19, p. 4911, 2019.

OLIVEIRA ARAÚJO, W. C. Recuperação da informação em saúde: Construção, modelos e estratégias. **ConCI: Convergências em Ciência da Informação**, v. 3, n. 2, p. 100–134, 2020.

OLIVEIRA, C. et al. Leadership in the perspective of Family Health Strategy nurses. **Revista gaucha de enfermagem**, v. 41, 2020.

PEREIRA, L. A. et al. Barreiras do processo de construção do enfermeiro-líder: uma etnoenfermagem. **Revista de enfermagem UFPE on line**, v. 12, n. 5, p. 1381, 2018.

POGHOSYAN, L.; BERNHARDT, J. Transformational leadership to promote nurse practitioner practice in primary care. **Journal of nursing management**, v. 26, n. 8, p. 1066–1073, 2018.

SOUZA E SOUZA, L. P. et al. Os desafios do recém-graduado em Enfermagem no mundo do trabalho. **Revista cubana de enfermagem**, v. 30, n. 1, 2015.

THEISEN, J. L.; SANDAU, K. E. Competency of new graduate nurses: A review of their weaknesses and strategies for success. **Journal of continuing education in nursing**, v. 44, n. 9, p. 406–414, 2013.

VATNØY, T. K. 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.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of advanced nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.

WHO. WORLD HEALTH ORGANIZATION. REGIONAL OFFICE FOR EUROPE. **Competencies for Nurses Working in Primary Health Care**. [s.l.] World Health Organization. Regional Office for Europe, 2020.

XIE, Y. et al. How transformational leadership and clan culture influence nursing staff's willingness to stay. **Journal of nursing management**, v. 28, n. 7, p. 1515–1524, 2020.

YÜCEL, I. Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. **Administrative sciences**, v. 11, n. 3, p. 81, 2021.