



Impactos das Ações de Liderança entre a Equipe Multiprofissional no Âmbito da Atenção Básica de Saúde.

Kilma Miranda de Brito Araújo ¹, Thyalle Monike da Silva ², Samara Mesquita de Araújo ³, Monize Rakeline Cavalcanti da Silva ⁴, Anderson Francklin Soares ⁴, Renata Gabriela Ferreira da Silva ⁴, David Saches Santos do Nascimento ⁵, Yasmin Santana do Nascimento ⁶, Hannah Karollyne de Almeida Rosa ⁷, Mariane Teixeira Dantas Farias ⁸, Edjane Maria da Silva ⁹, Lucas Emanuel Aquino Tavares ¹⁰.

REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

RESUMO

O presente estudo objetiva a identificação dos impactos das ações de liderança entre a equipe multiprofissional no âmbito da Atenção Básica de Saúde. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. Foi possível assim estruturar a seguinte pergunta norteadora: “Quais são os impactos das ações de liderança na equipe multiprofissional no âmbito da Atenção Básica de Saúde?”. Foi feito um levantamento através da biblioteca eletrônica sendo a Biblioteca Virtual em Saúde, selecionando-se as seguintes bases de dados: *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online*, Base de Dados de Enfermagem e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde. Os critérios de inclusão são: I) estudos publicados no período de 2019 a 2023; II) nos idiomas português, inglês e espanhol; III) estudos disponíveis na íntegra e IV) responder à questão norteadora do estudo. Como critério de exclusão foram excluídos aqueles que não estavam disponíveis para leitura, duplicados, incompletos e que não tivesse relação com a temática central escolhida. Após a aplicação dos critérios de elegibilidade foram utilizados 9 artigos selecionados. Constatou-se que a abordagem da equipe na Atenção Básica de Saúde, quando é realizada de maneira adequada, proporciona melhorias no atendimento, e a liderança tem papel fundamental nesse quesito, viabilizando-se o melhor funcionamento da equipe em questão. Evidenciou-se também que a dinâmica relacional e de comunicação efetiva das equipes multiprofissionais acrescenta qualidade nos relacionamentos entre seus componentes. Outro dado constatado é que quando a colaboração entre os membros das equipes independe de status profissional e com hierarquias reduzidas, a participação entre os profissionais torna-se mais ativa. Com isso, a comunicação interprofissional, confiança, respeito, reuniões em equipe, participação ativa de todos os membros da equipe e uma liderança colaborativa proporcionam maior eficácia na resolutividade dos problemas encontrados e intensifica o fortalecimento do vínculo profissional entre os membros da equipe. Ressalta-se também a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre os impactos das ações de liderança nas suas diversas realidades do país.

Palavras-chave: Liderança, Atenção primária à saúde, Equipe de assistência ao paciente.

Impacts of Leadership Actions among the Multiprofessional Team in the Scope of Primary Health Care.

ABSTRACT

This study aims to identify the impacts of leadership actions among the multidisciplinary team in the scope of Primary Health Care. This is an integrative literature review. It was thus possible to structure the following guiding question: “What are the impacts of leadership actions on the multidisciplinary team within the scope of Primary Health Care? ”. A survey was carried out through the electronic library, the Virtual Health Library, selecting the following databases: Medical Literature Analysis and Retrieval System Online, Database of Nursing and Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences. Inclusion criteria are: I) studies published from 2019 to 2023; II) in Portuguese, English and Spanish; III) studies available in full and IV) answer the guiding question of the study. As exclusion criteria, those that were not available for reading, duplicated, incomplete and unrelated to the central theme chosen were excluded. After applying the eligibility criteria, 9 selected articles were used. It was found that the approach of the team in Primary Health Care, when performed properly, provides improvements in care, and leadership plays a fundamental role in this regard, enabling the best functioning of the team in question. It was also evident that the relational dynamics and effective communication of multidisciplinary teams adds quality to the relationships between its components. Another finding is that when collaboration between team members is independent of professional status and with reduced hierarchies, participation among professionals becomes more active. With this, interprofessional communication, trust, respect, team meetings, active participation of all team members and collaborative leadership provide greater effectiveness in solving the problems encountered and intensifies the strengthening of the professional bond between team members. It also emphasizes the need for more in-depth investigations into the impacts of leadership actions in their various realities in the country.

Keywords: Leadership, Primary Health Care, Patient Care Team.

Instituição afiliada – ¹ Mestranda em Saúde Pública na Christian Business School. ² Psicóloga e Residente em Saúde da Família pela Secretaria de Saúde do Recife (SESAU/IMIP). ³ Acadêmica em Medicina pelo Centro Universitário Unieuro. ⁴ Graduanda (o) de Enfermagem pela Unibra. ⁵ Psicólogo pelo Centro Universitário dos Guararapes (UNIFG). ⁶ Enfermeira pela Universidade Maurício de Nassau. ⁷ Graduanda de Medicina pela Faculdade de Medicina de Campos. ⁸ Enfermeira e Mestre em Tecnologias em Saúde pela Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública. ⁹ Enfermeira pela Faculdade de Ciências Humanas de Olinda. ¹⁰ Farmacêutico pela Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA).

Dados da publicação: Artigo recebido em 23 de Junho e publicado em 18 de Agosto de 2023.

DOI: <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n4p699-712>

Autor correspondente: *Kilma Miranda de Brito Araújo* kil.miranda@yahoo.com.br

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





INTRODUÇÃO

A atenção à saúde é estruturada por uma rede composta por três esferas: A Atenção Primária à Saúde (APS), Atenção Secundária à Saúde e a Atenção Terciária à Saúde, no qual suas ações são desenvolvidas de maneira conectada, configurando-se assim a complexidade do sistema. Tal complexidade é definida pelo quantitativo de serviços que compõem uma rede de atenção à saúde, por profissionais de áreas distintas, fazendo uso de tecnologias empregadas no processo de trabalho e que se deve desenvolver atividades cumprindo com os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS) (Farah *et al.*, 2017).

A APS caracteriza-se por ações e cuidados do primeiro nível de atenção, objetivando-se a promoção e proteção da saúde, diagnóstico e tratamento, ações de reabilitação, manutenção no âmbito individual, como também a prevenção de agravos. As demandas da população, em sua maioria, podem ser resolvidas no referido nível de atenção, fazendo-se a identificação das necessidades do paciente, família, comunidade, e de tal forma estabelecer conexões mais profundas com os demais níveis. Trata-se de um modelo descentralizado, onde a participação no cuidado é crucial. (Ministério da Saúde, 2012).

A implantação do SUS no Brasil fez com que o sistema torna-se universal e foi definido a APS como principal estratégia de viabilização da saúde à população, evidenciando o posicionamento contrário ao modelo centrado em consultas médicas (Castro, 2012). Os processos de trabalho tem que apresentar-se organizados, para que a equipe de saúde alcance resultados satisfatórios. Dessa forma, faz-se necessário profissionais de diferentes formações, para que suas habilidades técnicas possam desenvolver dimensões políticas, de gestão e liderança (Galvalote *et al.*, 2016).

O tema liderança tem estado em evidência e chamado a atenção dos investigadores na área da enfermagem. Diversos são os trabalhos produzidos, em sua maioria de âmbito hospitalar, restringindo-se a produção científica a respeito da liderança na APS. A liderança trata-se de um processo de influência de alguém, de maneira individual ou coletiva, direciona outras pessoas ou instituições a realizarem os objetivos em comum. No entanto, percebe-se o processo evolutivo das diversas



abordagens, sob perspectivas distintas, na área da administração, psicologia organizacional, dentre outras áreas, no que tange o processo de liderar. Existem definições variadas (simples, complexas, incompletas, pouco práticas), considerando-se abundantes e inconclusivas (Rego; Cunha, 2018).

Estudos indicam a enfermagem como principal força de trabalho em saúde, sendo responsável pela coordenação das etapas de trabalho da equipe nos diversos níveis de atenção, com foco na APS. Contudo, é crucial o desenvolvimento da liderança na enfermagem, como também a formação de redes de pesquisa, em escala mundial, segundo o relatório *Triple Impact of Nursing*, ratificado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) (Cassiani; Lira Neto, 2018; Thumé et al., 2018).

No que se refere as políticas determinantes do desenvolvimento da APS por meio da multidisciplinaridade dos profissionais envolvidos, definiu-se que a Estratégia Saúde da Família (ESF) deverá ter como corpo técnico: médicos, enfermeiros, dentistas, auxiliar/técnico de saúde bucal, auxiliar/técnico de enfermagem e ACS, como também de outras categorias profissionais que fazem parte do Núcleo Ampliado de Saúde da Família (NASF) (Fleury; Ouverney, 2014; Berlinguer, 1996).

Segundo Feldhaus et al. (2016), é indispensável a convivência e criação de laços entre os membros das equipes multiprofissionais. Os conflitos permeiam nas relações sociais e profissionais, devido as diferenças de crenças, desejos, opiniões e metas entre as pessoas. Se sabe que dentre as propostas do SUS, destaca-se a resolução de problemáticas através das ações de trabalho em equipe multiprofissional, e a interferência dos conflitos podem causar falhas na comunicação, perda de informações e no atendimento/tratamento dos pacientes, e por consequência, afeta a dinâmica da ESF (NOVO, 2015). Diante do exposto, o objetivo principal desse trabalho é identificar quais os impactos das ações de liderança entre a equipe multiprofissional no âmbito da Atenção Básica de Saúde.

METODOLOGIA

O estudo trata-se de uma revisão integrativa da literatura podendo assim identificar, sintetizar e analisar resultados de estudos de uma temática em específico. Com isso, se teve as seguintes etapas propostas sendo: elaboração da pergunta

norteadora, amostragem na literatura, coleta de dados, análise crítica dos estudos incluídos, discussão dos resultados e apresentação da revisão (Souza et al., 2010), ocorrendo entre os meses de julho a agosto de 2023.

Foi possível traçar a seguinte pergunta norteadora: “Quais os impactos das ações de liderança entre a equipe multiprofissional no âmbito da Atenção Básica de Saúde?”. Com isso, foi feita a definição utilizando assim a estratégia PICO sendo representado por um acrônimo para Paciente ou Problema, Intervenção, Controle ou Comparação e Outcomes que significa desfecho tendo assim, P: impactos das ações de liderança, I: ações de liderança, C: não se aplica, pois não se trata de um estudo comparativo, O: estudos produzidos no Brasil (Santos; Pimenta; Nobre, 2007).

Foi realizado a busca através da base de dados da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), usando as seguintes bases de dados: *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (MEDLINE), Base de Dados de Enfermagem (BDENF) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), por meio do cruzamento dos seguintes descritores em português: Liderança, Atenção Primária à Saúde e Equipe de Assistência ao Paciente, sendo consultados nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS), o cruzamento foi feito utilizando o operador booleano AND.

Os critérios de inclusão são: I) estudos publicados no período de 2019 a 2023; II) nos idiomas português, inglês e espanhol; III) estudos disponíveis na íntegra e IV) responder a questão norteadora do estudo. Nos critérios de exclusão foram: I) estudos duplicados; II) estudos que não tivesse relação com a temática central. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foram utilizados nove artigos.

RESULTADOS

No quadro 1, foi separado uma amostra de estudos que compuseram a presente pesquisa incluindo as principais informações como título, objetivo(s), resultados e conclusão. Sendo possível verificar em cada artigo analisado os impactos das ações de liderança entre a equipe multiprofissional no âmbito da Atenção Básica de Saúde.

Quadro 1. Síntese dos estudos selecionados com título, objetivo, principais resultados e conclusão.

Cód.	Título	Objetivo	Resultados	Conclusão
E1	Developing emerging leaders to support team-based primary care	Descrever a gênese do program Emerging Leaders identificando e selecionando líderes emergentes de cuidados primários.	Apesar de uma riqueza de programas de treinamento de liderança para executivos na área da saúde, esse estudo foi incapaz de encontrar exemplos de interdisciplinaridade de programas voltados para o trabalho ativo fornecendo e crescendo sobre os papéis de liderança em ambientes de cuidados baseados em equipe.	Com isso, é necessário investir em treinamento de liderança e desenvolvimento de habilidades que apoiem a prestação de cuidados em equipe interdisciplinar.
E2	How middle managers facilitate interdisciplinary primary care team functioning	Realizar análise e caracterização das percepções dos membros da equipe sobre o papel dos gerentes intermediários nas operações de cuidados primários e o funcionamento da equipe em um ambiente ambulatorial.	Constatou-se que os membros do Teamlet reconhecem o papel crucial dos gerentes intermediários supervisores no funcionamento diário de Teamlets PACT, nos aspectos de esclarecimento de papéis e responsabilidades, definição de expectativas, elaboração estratégias de cobertura, e apoio no que tange a conflitos e inovação iniciada.	Faz-se necessário maior foco na liderança por parte dos gerentes intermediários na resolução de questões interdisciplinares, definição de cronogramas e expectativas para cada cargo, como também auxílio à obtenção de fomento para

				<p>inovação. Identificou-se a necessidade de treinamento dos gerentes para assim gerir modelos de PCMH.</p>
E3	<p>Optimizing Huddle Engagement Through Leadership and Problem Solving Within Primary Care: Results from a Cluster-Randomized Trial</p>	<p>Avaliar o impacto de uma intervenção com foco na promoção da liderança no decorrer de reuniões diárias, otimizando-se o cuidado em equipe e otimizando-se os resultados.</p>	<p>Dentre as pré-intervenções e inquéritos pós-intervenção concluídos, não identificou-se impacto no desenvolvimento da equipe e melhora da credibilidade da equipe, porém constatou-se pior segurança psicológica.</p>	<p>Conclui-se que treinamento de liderança e facilitação não associaram-se com melhor funcionamento da equipe. Os componentes adicionais para a intervenção podem ser necessários para melhora do desempenho da equipe.</p>
E4	<p>The Influence of Leadership Facilitation on Relational Coordination among Primary Care Team Members of Accountable Care Organizations</p>	<p>Analisar a associação de facilitação da mudança da liderança e coordenação relacional das equipes direcionadas aos cuidados primários de práticas, como também definir a atribuição da equipe participação</p>	<p>Os aspectos facilitação de liderança e participação de equipe fizeram associação positiva em relação à coordenação relacional, contudo a cultura solidária não associou-se. Em relação a associação de facilitação de liderança e</p>	<p>Identificou-se que a facilitação da mudança pela liderança e a coordenação relacional dos membros da equipe de atenção primária possuem associação</p>

		e cultura solidária, que serão mediadores da relação facilitação-liderança-coordenação relacional entre os componentes da equipe.	coordenação relacional, considerou-se o resultado parcialmente mediada pela participação da equipe.	positiva. Constatou-se também que a maior solidariedade não associa-se a melhor coordenação relacional, podendo não contribuir para uma coordenação de tarefas de equipe mais satisfatória.
E5	Interprofessional teamwork in primary care: the effect of functional heterogeneity on performance and the role of leadership.	O presente estudo objetivou a descoberta da complexidade do trabalho em equipe interprofissional em equipes de atenção básica, avaliando a relação heterogeneidade funcional-desempenho da equipe, através do mediador da elaboração da informação, como também dos papéis de cunho moderador da liderança diretiva e participativa.	Os resultados obtidos afirmaram o modelo em questão e informaram o efeito negativo significativo da heterogeneidade funcional na elaboração da informação, visto que se teve um efeito positivo no desempenho da equipe.	De forma mais geral, os achados deste estudo sugerem que o trabalho integrado em equipe é insuficientemente abordado na educação profissional e na socialização.
E6	Building Improvement Capacity to Create Strong, Effective Primary Care Teams in	A exploração de como os componentes da equipe tem a vivência e exercem suas atribuições em equipe interprofissional na	Evidenciou-se os componentes base e os pilares de colaboração do trabalho em equipe interprofissional na APS. Inicialmente, os participantes	Pode-se concluir que o presente estudo fornece uma base de orientação para as



	Community Health Centers	Atenção Primária à Saúde.	relataram uma filosofia compartilhada de trabalho em equipe composta por seis elementos: Valores, visão e missão; colaboração, comunicação, confiar, respeito e membros da equipe que “encaixam”.	equipes de APS para que se tome medidas que proporcione m melhorias nas experiências de trabalho em equipe.
E7	Percepção de enfermeiros sobre as práticas colaborativas interprofissionais na atenção básica em Palmas (TO)	Analisar a percepção dos enfermeiros no que tange as práticas colaborativas interprofissionais na Atenção Básica do município de Palmas (TO).	Após análise, constatou-se que na percepção dos participantes, as práticas colaaborativas são positivas na eficácia da resolução de problemas complexos, e de tal forma intensificam os vínculos profissionais entre os componentes da equipe.	identificou-se que as práticas colaborativas são positivas ao ambiente de trabalho, visto que a satisfação dos profissionais envolvidos potencializa m a resolutividade e do NASF.
E8	Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study	O presente estudo objetivou a investigação de facilitadores e barreiras para a segurança psicológica em equipes multidisciplinares da Atenção Primária à Saúde.	A investigação resultou no surgimento de três temas: Crenças compartilhadas, facilitadores e barreiras para a segurança psicológica.	Conclui-se que o estudo ressalta os fatores que influenciam a segurança psicológica que pode vir a ser individualista , baseando-se em equipes ou organizacionais, e com isso se faz necessário o encorajamen



				to das práticas de reflexão sobre a dinâmica das equipes.
E9	Primary health care teams management models according to the supplier and the effects on its dynamics in Catalonia.	Objetivou-se a exploração e comparação dos modelos de gestão, segundo a Atenção Primária da Catalunha, a partir da perspectiva dos profissionais.	Dentre os resultados, destaca-se maior comprometimento em entidades que apresentam maior probabilidade de autogestão de agenda, plano de formação de atividades profissionais e reconhecimento de objetivos.	Diante do exposto, os modelos de gestão dos provedores de APS são determinantes em suas características. Dentre as respostas, as mais positivas relacionadas a gestão autônoma, resolutividade, acessibilidade e compromisso

Fonte: elaborado pelos autores.

Diversos são os impactos das ações de liderança entre a equipe multiprofissional no âmbito da ABS. A utilização de uma abordagem ideal da equipe na Atenção Básica de Saúde proporciona melhoria, pois, a liderança clara das funções cotidianas tem sido um critério fundamental para facilitar o melhor funcionamento da equipe. Quando se tem a implementação de um modelo de APS baseado em um ambiente clínico, é relevante considerar a estrutura disciplinar que já existe (Karleen *et al.*, 2019).

A dinâmica relacional e de comunicação efetiva entre os membros da equipe faz com que melhore na qualidade dos relacionamentos em equipe. Com isso, os comportamentos facilitadores de liderança, participação em equipe e solidariedade grupal são necessários para o funcionamento eficaz da equipe, pois, a liderança está associada com um clima organizacional favorável (Huber *et al.*, 2020).



A liderança participativa é caracterizada pelo processo de comunicação aberta através da tomada de decisão de forma compartilhada, na APS ela explora a necessidade de respeito mútuo entre as diferentes identidades profissionais amortecendo assim os efeitos negativos iniciais permitindo que os profissionais integrem seus esforços de forma eficaz no desempenho da equipe (Zijl *et al.*, 2019).

Para que se tenha a promoção de uma melhor coordenação relacional entre os membros da equipe é necessário que se tenha a participação independente de seu status profissional, com hierarquias reduzida e participação ativa dos membros da equipe. Tendo assim em estudos que as equipes interprofissional tomam melhores decisão do que as equipes regulares tendo melhores resultados de aprendizado compartilhado, desempenho, crescimento profissional e soluções criativas (Huber *et al.*, 2020).

Ações de liderança como o treinamento e otimização de reuniões da equipe trouxe impactos no desenvolvimento da equipe multiprofissional. Com uma liderança engajada e facilitadora faz com que se tenha a implementação de ações de mudança por conta própria. Os desafios são muitos tanto para os impactos positivos de uma liderança engajada quanto os impactos ruins potencialmente causados pela ausência de liderança no funcionamento da equipe multiprofissional (Lampman *et al.*, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com isso, foi possível responder à pergunta norteadora sobre os impactos das ações de liderança entre a equipe multiprofissional no âmbito da Atenção Primária de Saúde, sendo mais recorrente a comunicação interprofissional, confiança, respeito, reuniões em equipe, participação ativa de todos os membros da equipe e uma liderança colaborativa. Isso faz com que se tenha uma maior eficácia na resolutividade dos problemas encontrados e intensifica o fortalecimento do vínculo profissional entre os membros da equipe.

Sendo também importante destacar que é preciso que se tenha mais pesquisas relacionadas a temática a fim de avaliar de forma específica cada ação de liderança e como ela pode impactar entre os membros da equipe multiprofissional no contexto da Atenção Primária de Saúde. Além disso, o estudo possui suas limitações como a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre os impactos da ações de



liderança nas suas diversas realidades do país.

REFERÊNCIAS

BRITO, J. D. Q.; MEIRA, M. D. D.; ROSSIT, R. A. S.; TAVARES, C. Z. Percepção de enfermeiros sobre as práticas colaborativas interprofissionais na atenção básica em Palmas (TO). **Saúde e Pesquisa**, v. 15, n. 4, ed. 10737. 2022.

BERLINGUER, G. **Ética da Saúde**. Editora HUCITEC, p. 136. 1996.

CASSIANI, S. H. B.; LIRA NETO, J. C. G. Perspectivas da Enfermagem e a Campanha Nursing Now. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 5, p. 2351-2352. 2018.

CASTRO, R. C. L.; KNAUTH, D. R.; HARZHEIM E.; HAUSER L.; DUNCAN, B. B. Avaliação da qualidade da atenção primária pelos profissionais de saúde: comparação entre diferentes tipos de serviços. **Cad Saúde Pública**. v. 28, n. 9, p. 1772-84. 2012.

COLEMAN, K.; WAGNER, E. H.; LADDEN, M. D.; FLINTER, M.; CROMP, D.; HSU, C.; CRABTREE, B. F.; MCDONALD, S. Developing Emerging Leaders to Support Team-Based Primary Care. **Journal Ambulatory Care Manage**, v. 42, n. 4, p. 270-283. 2019.

DWIEL, K.; WEILNAU, T.; HUNT, L.; AZZARA, J.; PHILLIPS, R.; SULLIVAN, E. Building Improvement Capacity to Create Strong, Effective Primary Care Teams in Community Health Centers. **Journal on Quality and Patient Safety**, v. 45, n. 12, p. 838-840. 2019.

FARAH, B. F.; DUTRA, H. S.; SANHUDO, N. F.; COSTA, L. M. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. **Revista Cuidarte**, v. 8, n. 2, p. 1638-1655. 2017.

FELDHAUS, C.; FONTANA, R. B.; RUTKE, T. C. B.; MATTER, P. S.; SCHMIDT, C. R.; KOLANKIEWICZ, A. C. B. Conflito em equipe: Desafios enfrentados por acadêmicos de enfermagem. SALÃO DO CONHECIMENTO. 2016, Unijuí-RS. Anais. Unijuí: V. 2, n. 2.

FLEURY, S.; OUVENERY, A. M. Política de saúde: uma política social. **Políticas e sistema de saúde no Brasil**. Editora Fiocruz, ed. 2, p. 25-57. 2014.

GALAVOTE, H. S.; ZANDONADE, E.; GARCIA, A. C. P.; FREITAS, P. S. S.; SEIDL, H.; CONTARATO, P. C.; ANDRADE, M. A. C.; LIMA, R. C. D. O trabalho do enfermeiro na atenção primária à saúde. **Esc. Anna Nery**. v. 20, n. 1, p. 90-98. 2016.

GIANNITRAPANI, K. F.; RODRIGUEZ, H.; HUYNH, A. K.; HAMILTON, A. B.; KIM, L.; STOCKDALE, S. E.; NEEDLEMAN, J.; YANO, E. M.; RUBENSTEIN, L. V. How middle managers facilitate interdisciplinary primary care team functioning. *Healthcare*, v. 7, n. 2, p. 10-15. 2019.

HUBER, T. P.; RODRIGUEZ, H. P.; SHORTELL, S. M.; The influence of leadership facilitation



on relational coordination among primary care team members of accountable care organizations. **Health Care Manage.** 2019.

HUGUET, X. B.; SANCHEZ, J. R.; GRAO, A. P. Primary health care teams management models according to the supplier and the effects on its dynamics in Catalonia. **Rev Esp Public Health**, v. 93, p. 1-16. 2019.

LAMPMAN, M. A.; CHANDRASEKARAN, A.; BRANDA, M. E.; TUMERMAN, M. D.; WARD, P.; STAATS, B.; JHONSON, T.; GIBLON, R.; SHAH, N. D.; RUSHLOW, D. R. Optimizing Huddle Engagement Through Leadership and Problem Solving Within Primary Care: Results from a Cluster-Randomized Trial. **Journal of General Internal Medicine**. p. 16-20. 2019.

NOVO, D. V. **Liderança de equipes**. Editora FGV, 2015.

REGO, A.; CUNHA, M. P. Que Líder Sou Eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competência de liderança. **Edições Sílabo**. Ed 2. 2018.

REMTULLA, R.; HAGANA, A.; HOUBBY, N.; RUPARELL, K.; AOJULA, N.; MENON, A.; SANTOS, C. M. C.; PIMENTA, C. A. M.; NOBRE, M. R. C. The PICO strategy for the research question construction and evidence search. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 15, n. 3, p. 508–511, jun. 2007.

SAÚDE, MINISTÉRIO DA. **PNAB- Política Nacional de Atenção Básica**. 1ª edição. Brasília; 2012. Editora MS, 2012.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Integrative review: what is it? How to do it?. **einstein**, v. 8, n. 1, p. 102–106, jan. 2010.

THAVARAJASINGAM, S. G.; MEYER, E. Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: A qualitative study. **BMC Health Services Research**, v. 21, p. 269. 2021.

THUMÉ, E.; FEHN, A. C.; ACIOLI, S.; FASSA, M. E. G. Formação e Prática de enfermeiros na Atenção Primária à Saúde: avanços, desafios e estratégias para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde. **Saúde Debate**, v. 42, n. 1, p. 275-288. 2018.

VAN ZIJL, A. L.; VERMEEREN, B.; KOSTER, F.; STEIJN, B. Interprofessional teamwork in primary care: the effect of functional heterogeneity on performance and the role of leadership. **Journal of Interprofessional Care**, v. 35, n. 1, p. 10-20. 2020.