

## **Liderança do Enfermeiro na Atenção Primária à Saúde: Uma revisão integrativa**

**Leadership of Nurses in Primary Health Care: An integrative review**

**Liderazgo de las Enfermeras en la Atención Primaria de Salud: Una revisión integradora**

Recebido: 11/11/2020 | Revisado: 19/11/2020 | Aceito: 11/01/2021 | Publicado: 13/01/2021

### **Daniela França de Barros**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3667-7510>  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba, Brasil  
E-mail: [danifbarros@bol.com.br](mailto:danifbarros@bol.com.br)

### **Francisco Ricardo Nascimento Freitas**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2655-619X>  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba, Brasil  
E-mail: [ricardofreitasac@gmail.com](mailto:ricardofreitasac@gmail.com)

### **Antônio Tiago da Silva Souza**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1904-1681>  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba, Brasil  
E-mail: [at.tiago@hotmail.com](mailto:at.tiago@hotmail.com)

### **Telma Maria Evangelista de Araújo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5628-9577>  
Universidade Federal do Piauí, Brasil  
E-mail: [telmaevangelista@gmail.com](mailto:telmaevangelista@gmail.com)

### **Débora Joyce Nascimento Freitas**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9052-1365>  
Universidade Federal do Ceará, Brasil  
E-mail: [deborajnf18@gmail.com](mailto:deborajnf18@gmail.com)

### **Marisa Carla Silveira Alves**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6720-4145>  
Centro Universitário Maurício de Nassau, Brasil  
E-mail: [marisacarlasc@gmail.com](mailto:marisacarlasc@gmail.com)

### **Edmar José Fortes Júnior**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0114-9937>  
Instituição de Ensino Superior do Vale do Parnaíba, Brasil  
E-mail: [edmarfortes@hotmail.com](mailto:edmarfortes@hotmail.com)

### **Naira Denise de Sousa Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3077-706X>  
Escola de Saúde pública do Ceará, Brasil  
E-mail: [nairadenise@hotmail.com](mailto:nairadenise@hotmail.com)

### **José Ivo dos Santos Pedrosa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5416-2860>  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba, Brasil  
E-mail: [jivopedrosa@gmail.com](mailto:jivopedrosa@gmail.com)

### **Resumo**

A liderança do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde tem se constituído como tema primordial para esse profissional, reconhecido como líder e gerente do processo de trabalho nas Unidades Básicas de Saúde. O presente estudo teve como objetivo apreender o estado da arte dos estudos sobre liderança do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde. Trata-se de estudo qualitativo, realizado com base na revisão integrativa em periódicos indexados nas bases de dados SciELO, LILACS e BDENF, no período compreendido entre 2010 e 2020. Foram encontrados 16 artigos; desses, apenas sete publicações foram selecionadas. Predominaram as teorias comportamentais de liderança, no estilo democrático, embora alguns considerem o autocrático ou autoritário e o estilo liberal como destaque. Destarte, as pesquisas sobre liderança do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde são limitadas e restritas aos aspectos gerenciais, sendo importante desenvolver tanto a produção científica como o estímulo a educação permanente na área.

**Palavras-chave:** Liderança; Enfermagem; Atenção primária à saúde.

### **Abstract**

The leadership of the nurse in Primary Health Care has become a primary theme for this professional, recognized as a leader and manager of the work process in Basic Health Units. The present study aimed to apprehend the state of health art of nurse leadership studies in Primary Health Care. This is a qualitative study, based on an integrative review in journals indexed in the SciELO, LILACS and BDENF databases, in the period between 2010 and 2020. 16 articles were found; of these, only seven publications were selected. The behavioral theories of leadership predominated, in the democratic style, although some consider the autocratic or authoritarian and the liberal style as

the highlight. Thus, research on nurse leadership in Primary Health Care is limited and restricted to managerial aspects, it is important to develop both scientific production and the encouragement of permanent education in the area.

**Keywords:** Leadership; Nursing; Primary health care.

### **Resumen**

El liderazgo de la enfermera en la Atención Primaria de Salud se ha convertido en un tema primordial para este profesional, reconocido como líder y gestor del proceso de trabajo en las Unidades Básicas de Salud. El presente estudio tuvo como objetivo aprehender el estado de salud arte de los estudios de liderazgo de enfermería en Atención Primaria de Salud. Se trata de un estudio cualitativo, basado en una revisión integradora en revistas indexadas en las bases de datos SciELO, LILACS y BDENF, en el período comprendido entre 2010 y 2020. Se encontraron 16 artículos; de estos, solo se seleccionaron siete publicaciones. Predominaron las teorías conductistas del liderazgo, al estilo democrático, aunque algunos consideran el estilo autocrático o autoritario y el liberal como lo más destacado. Así, la investigación sobre el liderazgo de enfermería en Atención Primaria de Salud es limitada y restringida a aspectos gerenciales, es importante desarrollar tanto la producción científica como el fomento de la educación permanente en el área.

**Palabras clave:** Liderazgo; Enfermería; Primeros auxilios.

## **1. Introdução**

A liderança é um dos temas que tem merecido atenção por parte dos investigadores na área da enfermagem. São inúmeros os trabalhos realizados, com predominância no contexto hospitalar, sendo ainda restrita a produção científica sobre liderança na Atenção Primária à Saúde (APS). A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns. Entretanto, verifica-se evolução de diversas abordagens, sob diferentes perspectivas ao longo dos anos, no campo da administração, da psicologia organizacional, entre outros campos do conhecimento sobre o processo de liderar. Há definições para todos os gostos, definições simples, incompletas, e definições complexas e pouco práticas. Diferentes propostas conceituais que, por sua vez, são consideradas abundantes e inconclusivas. (Rego & Cunha, 2018).

Estudos apontam que profissionais de enfermagem se constituem como a principal força de trabalho em saúde, responsáveis pela coordenação do processo de trabalho em equipe em diferentes níveis de atenção e, especialmente, na Atenção Primária à Saúde. Todavia, é imprescindível desenvolver a liderança da enfermagem e a formação de redes de pesquisa, a nível mundial, conforme aponta o relatório Triple Impact of Nursing, ratificado pela Organização Mundial de Saúde – OMS. (Cassiani & Lira Neto; Thumé et al., 2018).

No complexo contexto da APS, o enfermeiro desempenha o papel fundamental de “assegurar a integralidade da atenção e a qualidade e humanização do atendimento” (Brasil, 2001, p. 2). O seu processo de trabalho constitui-se como prática social relevante para promoção da integralidade do cuidado, da intervenção frente aos fatores de risco, da prevenção de doenças e da promoção da saúde e da qualidade de vida, contribuindo, por conseguinte, para mudanças no modelo de saúde e consolidação do SUS. (Brasil, 2001; Kawata et al., 2009; Lanzoni, Meirelles & Cummings, 2016).

Do ponto de vista da formação, uma das questões importantes para o exercício da enfermagem é a aquisição das competências e habilidades gerais requeridas, conforme preceitua a Resolução CNE/CES nº 03/2001, a saber: liderança, tomada de decisão, comunicação, administração e gerenciamento e educação permanente. (Brasil, 2001)

Portanto, ao trazer a perspectiva da liderança da enfermagem na Atenção Primária à Saúde (APS), cabe ressaltar que a APS se constitui como eixo estruturante capaz de promover mudanças nas políticas públicas dos sistemas universais de saúde no âmbito global. Foi, a princípio, discutida na I Conferência Internacional sobre Cuidados Primários de Saúde, em Alma-Ata, no Cazaquistão, em 1978. E considerando sua importância na reorientação do modelo assistencial, cumpre-se a necessidade de fortalecer o seu protagonismo, reforçando as ações empreendidas nesse nível de atenção, para dar sustentabilidade à garantia do acesso à população aos serviços de saúde, de forma universal, viabilizando uma resposta integral às demandas de saúde.

(Oms, 1978; Giovanella & Mendonça, 2008; Lavras, 2011).

Vale ressaltar, também, que a Organização Pan-americana de Saúde/Organização Mundial da Saúde (OPAS/OMS), aponta para a necessidade de ampliar o papel do enfermeiro na APS, como profissional de prática avançada, e propõe, juntamente com o Conselho Internacional de Enfermeiras (CIE) e o UK All Party Parliamentary Group on Global Health do Reino Unido, a Campanha Nursing now (Enfermagem Agora, em tradução livre), de fortalecimento da enfermagem, lançada no Brasil em 2019, e destaca, entre as metas: “Aumentar o número de enfermeiros em posições de liderança com mais oportunidades para desenvolvimento em todos os níveis de liderança”. (Cassiani & Lira Neto, 2018)

Desta forma, este estudo tem o objetivo sintetizar as evidências sobre o quadro de práticas de lideranças do enfermeiro no cenário da APS. Além disso, pretende-se estimular a discussão em torno das eventuais mudanças na formação, nas características dos diferentes tipos de concepções sobre liderança e na influência desse processo dentro do cenário de trabalho em questão do enfermeiro.

## 2. Metodologia

Trata-se de estudo de abordagem qualitativa, realizado por meio da revisão integrativa de publicações que versam sobre a liderança do enfermeiro no contexto da Atenção Primária à Saúde. A revisão integrativa é uma das modalidades de revisão sistemática, que permite traçar um panorama da literatura já publicada, com base nas opiniões, conceitos ou idéias provenientes das pesquisas científicas ou empíricas, provendo uma visão ampliada sobre um determinado tema. (Botelho, Cunha & Macedo, 2011)

A fim de manter o rigor metodológico, a presente revisão cumpriu seis etapas: 1) elaboração da questão de pesquisa; 2) amostragem ou busca na literatura dos estudos primários; 3) extração de dados dos estudos primários; 4) avaliação dos estudos primários incluídos na revisão; 5) análise e síntese dos resultados da revisão; e 6) apresentação da revisão integrativa. (Galvão, Mendes & Silveira, 2010)

A questão de pesquisa: “Quais as práticas de lideranças do enfermeiro no cenário da APS?”, foi elaborada por meio da estratégia PICO, sintetizada pelo acrônimo P.I.Co. Sendo “P” corresponde à população (enfermeiros), “I” ao fenômeno de interesse (liderança) e “Co” ao contexto do estudo (Atenção Primária à Saúde). (Joanna Briggs Institute, 2008)

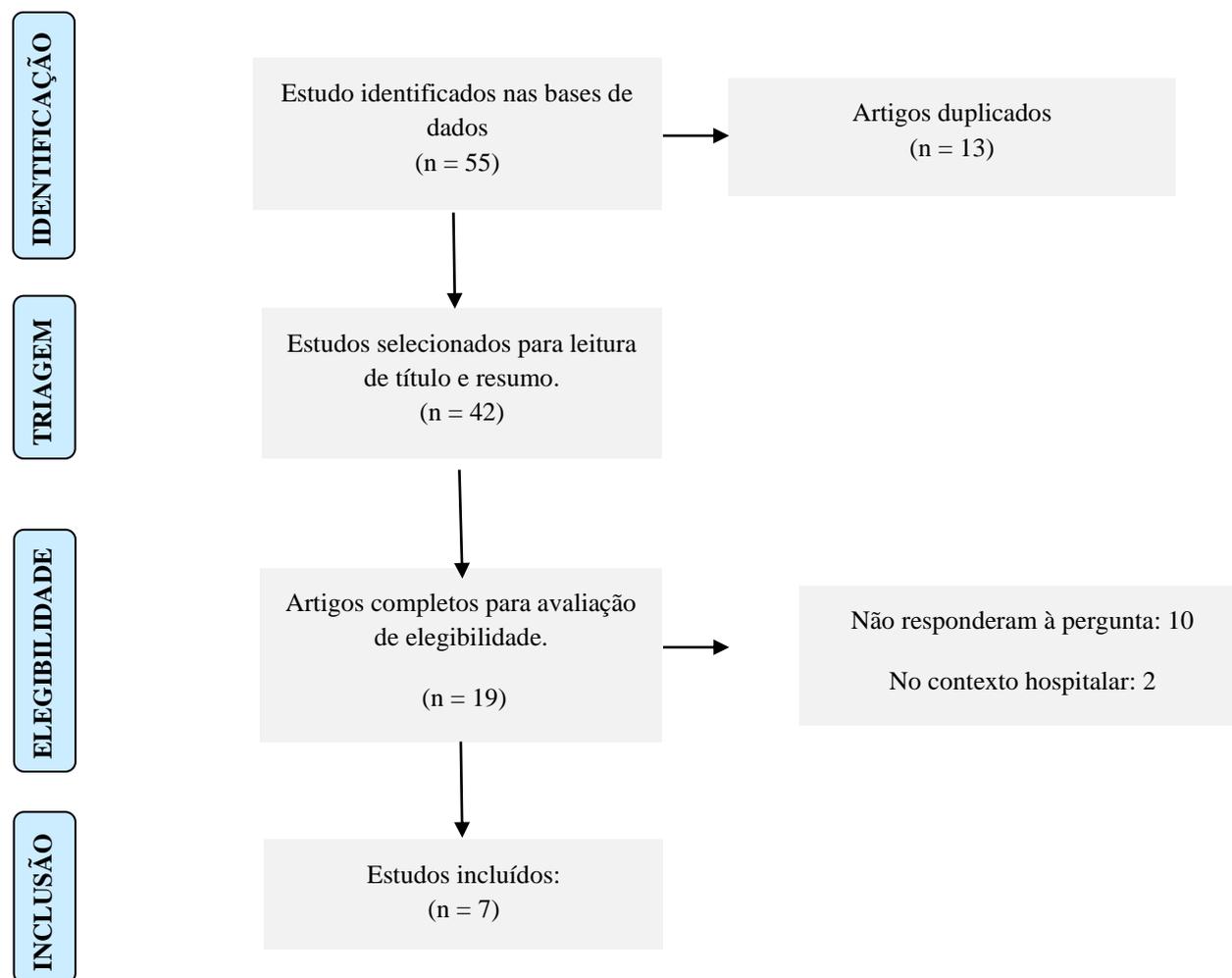
A busca dos estudos foi realizada no mês de maio a agosto de 2020 e foram utilizados os seguintes descritores, de acordo com os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): Leadership; Nursing; Primary Health Care. Os descritores e palavras-chaves selecionados foram combinados entre si, conforme a busca nas bases de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e na base de dados em Enfermagem (BDENF). Para cruzar os termos, usou-se o operador lógico booleano “AND” em ambas as bases de dados, com o intuito de obter o maior número possível de artigos que respondessem às questões norteadoras. Esses termos deveriam estar presentes no título, no resumo e no campo assunto.

Foram considerados os seguintes critérios de inclusão: artigos originais e de revisão de literatura; artigos com resumo e texto completos disponíveis para análise; artigos publicados em língua portuguesa, entre os anos de 2010 e 2020. Foram excluídos os estudos, que não tratavam da concepção e significado da liderança do enfermeiro na APS, ou que possuíam os descritores como temas transversais no estudo, sem atender ao objetivo proposto, relatos de caso e relatos de experiências.

No processo de seleção dos artigos, foram identificadas 55 publicações; desse total, 13 foram excluídos, por estarem publicados em mais de uma base de dados, restando 42 trabalhos; foram excluídas 23, por não atenderem ao tema, sendo pré-selecionados 19 artigos derivados da pesquisa em “liderança do/a enfermeiro/a”. Dos estudos pré-selecionados, 02 por terem sido desenvolvidos no contexto hospital; e 10 por não responderem à pergunta da pesquisa.

Na etapa seguinte, os 7 estudos selecionados foram analisados e feito o fichamento das informações relevantes. A partir, foram extraídos os conceitos e agrupados por similaridade de conteúdo, segundo a liderança destacada em cada trabalho sobre o aspecto do/a enfermeiro/a na Atenção Primária à Saúde. O fluxograma a seguir reflete tais informações.

**Fluxograma 1** - Processo de Seleção dos Artigos para a Revisão de Literatura.



Fonte: Autores (2020).

### 3. Resultados e Discussão

Na busca dos artigos selecionados houve maior concentração das pesquisas sobre o tema no contexto hospitalar. Entretanto, após a filtragem nos critérios de elegibilidade que abordassem a questão proposta restaram 7 trabalhos a serem analisados. Destes, predominaram as teorias comportamentais de liderança, no estilo democrático, embora alguns considerem o autocrático ou autoritário e o estilo liberal como destaque. Os demais trabalhos destacaram a liderança transformacional como teoria a ser seguida no contexto estudado. O quadro abaixo reflete o que cada autor pretendia e os resultados obtidos por eles.

**Quadro 1** - Disposição dos estudos utilizados na revisão.

<b>Autores/Ano/periódico</b>	<b>Título do Trabalho</b>	<b>Objetivo do Estudo</b>	<b>Teorias Destacadas</b>
<b>MATTOS, J. C. de O.;</b> <b>BALSANELLI, A. P. (2020)</b> Rev. Enfermagem em foco	A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa.	Conhecer como tem sido explorado o conhecimento sobre a liderança do enfermeiro no contexto da atenção primária à saúde	<b>Liderança transformacional:</b> O/A enfermeiro/a, quando assume o exercício da liderança, transforma seu trabalho e o de seus colaboradores, pois propicia a melhoria da dinâmica organizacional, tornando o ambiente mais atrativo e contribuindo para a manutenção dos profissionais nesse cenário.
<b>OLIVEIRA. C. et al. (2020)</b> Rev. Gaúcha Enfermagem	A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família	Assimilar e discutir a visão sobre liderança no âmbito da Estratégia Saúde da Família.	<b>Liderança transformacional:</b> Está voltada para a qualidade da atenção à saúde prestada pela enfermagem, na gerência, na assistência e na educação, e pressupõe a participação compartilhada da equipe no planejamento e na execução das ações, levando à diminuição da carga de trabalho
<b>COUTINHO, A.F. et al. (2019)</b> Revista de Enfermagem UFPE	Gestão em enfermagem de pessoal na estratégia saúde da família	Analisar a perspectiva dos enfermeiros sobre a gestão de recursos humanos na Estratégia Saúde da Família.	<b>Liderança democrática e liberal:</b> O líder foi definido como facilitador e motivador do processo de trabalho destacando os modelos de liderança: o articulador, o liberal, o integrativo.
<b>FARAH, B. F.; DUTRA, H. S.;</b> <b>SANHUDO, N. F.;</b> <b>COSTA, L. M (2017)</b> Rev. Cuidarte	Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária	Caracterizar a definição e o papel da liderança sobre as perspectivas dos enfermeiros supervisores na atenção primária à saúde.	<b>Liderança democrática:</b> Os/as enfermeiros/as supervisores/as definem e exercem a liderança na Atenção Primária à Saúde, e destacam que são encontradas descrições dos estilos autocrático e democrático, com predomínio, no estudo, do perfil democrático.
<b>LANZONI G. M. M.;</b> <b>MEIRELLES, B. H. S.,</b> <b>CUMMINGS, G. (2016)</b> Rev. Texto Contexto Enfermagem	Práticas de liderança do enfermeiro na Atenção Básica à Saúde: uma teoria fundamentada nos dados	Conceber as condutas de liderança no cenário da Atenção Primária à Saúde exercidas por enfermeiros	<b>Liderança transformacional:</b> Os líderes transformacionais são considerados agentes de mudança que podem favorecer a cultura organizacional positiva e a manutenção dos profissionais em seu trabalho
<b>SOUZA, R.B et al. (2013)</b>	Organização e	Identificar a compreensão	<b>Liderança democrática:</b>

Rev. Enfermagem Centro Oeste Mineiro	liderança no trabalho do enfermeiro: percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem	sobre liderança de Enfermeiros e técnicos de Enfermagem	O/A enfermeiro/a líder seja capaz de valorizar as singularidades humanas e potencializar qualidades pessoais e coletivas, através do diálogo, escuta e processos coletivos e participativos.
<b>LANZONI, G. M. M.; MEIRELLES, B. H. S. (2011)</b> Rev. Latino-Americana de Enfermagem	Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura.	Identificar e debater as principais características sobre as definições de liderança e do enfermeiro líder, compreendendo as contribuições para a enfermagem e para a saúde	<b>Liderança Autoritária ou Autocrática:</b> O líder e a conduta profissional do/a enfermeiro/a estão relacionadas à filosofia da instituição. O líder autoritário, embora seja criticado, especialmente pela verticalização das decisões, é bem aceito pela equipe de enfermagem, por promover interlocução e facilitar o trabalho em equipe

Fonte: Autores (2020).

O fato das pesquisas estarem concentradas no contexto hospitalar pode estar vinculado à pouca ênfase dada à aquisição desses conhecimentos, a dificuldade em inserir os profissionais da APS nas pesquisas ou, ainda, a reduzida prioridade no financiamento das pesquisas nesse campo, bem como, com a quantidade ainda restrita de cursos de pós-graduação *stricto sensu* por região. (Lanzoni & Meirelles, 2011; Jurado, Gomes & Dias, 2014)

Em relação aos programas de pós-graduação *stricto sensu* na área da enfermagem, em 2019 havia um total de 78 programas de pós-graduação e 116 cursos de graduação na área de enfermagem no país. Desses, 47 (40,5%) estão concentrados na região Sudeste, e apenas quatro cursos (3,5%) estão na região Norte, dos quais dois tiveram início em 2019. Não existe curso de doutorado em enfermagem na região Norte do país. (Parada, Nichiata & Kantorski, 2019)

Seguindo a análise das teorias de liderança do/a enfermeiro/a encontradas nas investigações selecionadas, foi possível identificar, também, a liderança transformacional proposta por James McGregor Burns (1978), em três estudos. Essa abordagem se caracteriza por possuir um componente de transformação pautado na interação líder-seguidor, um tipo de influência que permite aos seguidores exercer um desempenho organizacional além das expectativas (BASS, 1985). Desse modo, constitui-se como um modelo capaz de promover mudanças significativas de comportamento e/ou atitude, especialmente pela capacidade visionária em situações problemáticas e/ou desafiadoras. (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1988).

A liderança transformacional está voltada para a qualidade da atenção à saúde prestada pela enfermagem, na gerência, na assistência e na educação, e pressupõe a participação compartilhada da equipe no planejamento e na execução das ações, levando à diminuição da carga de trabalho. Contudo, a liderança tem sido um desafio no contexto das atividades diárias do enfermeiro, em virtude da sobreposição de ações gerenciais e assistenciais. (Oliveira et al., 2020)

Corroborando com isso, os aspectos referentes a essa abordagem contribuem para o alcance de metas, resultados em saúde e melhoria dos cuidados. O/A enfermeiro/a, quando assume o exercício da liderança, transforma seu trabalho e o de seus colaboradores, pois propicia a melhoria da dinâmica organizacional, tornando o ambiente mais atrativo e contribuindo para a manutenção dos profissionais nesse cenário. Porém, adverte ser indispensável olhar de forma mais criteriosa para o/a

enfermeiro/a líder, e ampliar conhecimentos e investigações acerca desse modelo de liderança na APS. (Mattos & Balsanelli, 2020)

Seguindo esse entendimento, a liderança transformacional é uma influência interpessoal para a realização de um ou mais objetivos. É um recurso do processo de cuidar/gerenciar pessoas e desenvolver líderes, com vistas à organização e qualificação do trabalho em saúde. Os líderes transformacionais são considerados agentes de mudança que podem favorecer a cultura organizacional positiva e a manutenção dos profissionais em seu trabalho. No entanto, os participantes ressaltaram que a liderança do/a enfermeiro/a se reduz à supervisão de tarefas, sem a apropriada reflexão das políticas públicas. (Lanzoni, Meirelles & Cummings, 2016)

Os estudos supracitados reconhecem o potencial transformador do/a enfermeiro/a enquanto líder transformacional, e a importância dessa estratégia na melhoria da eficácia e da qualidade da atenção à saúde no contexto da APS. Contudo, esse exercício de liderança lança um desafio ao/a enfermeiro/a líder, caracterizado pela superação do viés gerencialista, sem a devida reflexão crítica das políticas públicas que direcionam os resultados em saúde. Nesse sentido, deve-se motivar a busca de mudanças significativas na vida dos profissionais de saúde, através de um contexto favorável para integração transformadora no SUS.

Cabe ressaltar que um maior número de publicações selecionadas está pautado na teoria comportamental de liderança em enfermagem na APS. Em Lanzoni & Meirelles (2011) e Lanzoni, Meirelles & Cummings (2016), já Souza et al. (2013), Coutinho et al. (2019) e Farah et al. (2017) são referidos os estilos autoritários ou autocráticos o estilo democrático. Apenas Coutinho et al. (2019) mencionou o estilo liberal.

O perfil de liderança autoritário é predominante nas práticas dos serviços de saúde, embora seja observada, na literatura, uma tendência à implementação da liderança autêntica, conforme apontado anteriormente. Os autores afirmam que o perfil do líder e a conduta profissional do/a enfermeiro/a estão relacionados à filosofia da instituição. O líder autoritário, embora seja criticado, especialmente pela verticalização das decisões, é bem aceito pela equipe de enfermagem, por promover interlocução e facilitar o trabalho em equipe. (Lanzoni, Meirelles & Cummings, 2016; Lanzoni & Meirelles, 2011)

No estilo autoritário, o foco é no líder, a ênfase está na tarefa a ser executada de forma centralizada, verticalizada, com fixação de diretrizes a partir da coerção direcionada aos comandos na equipe. Desse modo, a produtividade não tem como eixo norteador a criatividade, a motivação e a autonomia da equipe. E, como consequência, esse estilo de liderança pode desencadear a frustração, a desmotivação, a agressividade, a tensão, bem como dificuldade no relacionamento interpessoal entre os profissionais. (Chiavenato, 2014; Marquis & Huston, 2015)

Os/as enfermeiros/as supervisores/as definem e exercem a liderança na Atenção Primária à Saúde, e destacam que são encontradas descrições dos estilos autocrático e democrático, com predomínio, no estudo, do perfil democrático. Os autores ressaltam que o discurso dos participantes é coerente com o modo de atuação do/a enfermeiro/a no cotidiano da APS, e a liderança foi definida como competência gerencial imprescindível, voltada para tarefas ou pessoas, cujo objetivo é estar à frente da equipe, saber delegar tarefas, conduzir as pessoas, ser exemplo, estimular e motivar a equipe. (Farah et al., 2017)

Em outro estudo cujo objetivo foi conhecer a percepção dos/as enfermeiros/as e técnicos/as sobre liderança, também se sobressaíram as características do estilo democrático na fala dos participantes. Foi apontado que a liderança é um instrumento gerencial indispensável para o/a enfermeiro/a; portanto, espera-se que o/a enfermeiro/a líder seja capaz de valorizar as singularidades humanas e potencializar qualidades pessoais e coletivas, através do diálogo, escuta e processos coletivos e participativos. (Souza et al, 2013)

Há o predomínio do modelo democrático na gestão em enfermagem de recursos humanos, na Estratégia de Saúde da Família. Segundo os autores, o líder foi definido como facilitador e motivador do processo de trabalho. Nesse estudo, também foram mencionados outros modelos de liderança: o articulador, o liberal, o integrativo. Porém, os/as enfermeiros/as

entrevistados apontaram dificuldade de avaliar-se quanto ao conceito de liderança adotado no processo de trabalho. (Coutinho et al., 2019)

Nos estudos supracitados, a abordagem sobre liderança nas organizações é tratada de forma ampla. Foram verificadas concepções de liderança, características do líder e os aspectos positivos e negativos da liderança na APS. Há predominância das características comportamentais dos líderes, expressas nas formas como os/as enfermeiros/as conseguem influenciar a equipe para que desempenhe suas atividades e alcance um objetivo comum: uma APS forte, que atenda, de forma integral, as pessoas, famílias e comunidade. Nesses estudos, a liderança constitui-se no poder centralizador, ou na descentralização do processo decisório, pautada na relação interpessoal e dialógica, na motivação, na valorização de singularidades, na flexibilidade e na comunicação. Portanto, identificam-se, nesses processos, comportamentos de liderança orientados para tarefas, para os relacionamentos e para a mudança. (Rego & Cunha, 2018)

#### 4. Considerações Finais

A liderança do/a enfermeiro/a na APS se restringe aos aspectos gerenciais, tendo a maioria dos estudos voltados para teorias comportamentais, com predomínio do estilo democrático. Há um número ainda restrito de pesquisas na Atenção Primária à Saúde; sendo que o maior número de pesquisas sobre liderança se concentra na área hospitalar. As pesquisas apontam fragilidades na função gerencial e na função de liderança dos/as enfermeiros/as na APS. Desse modo, faz-se necessário o gestor do SUS adotar programas de desenvolvimento de líderes e projetos de educação permanente nos serviços de saúde, a fim de capacitar esses profissionais para o exercício da liderança na APS.

As questões acima pontuadas abrem caminhos para novas pesquisas e sinalizam para que tipo de investigação na área da enfermagem merece ser apoiada. Destaca-se a necessidade de aumentar as pesquisas estratégicas e publicações científicas acerca da liderança em enfermagem no contexto da APS, objetivando a promoção de estratégias para a melhoria das relações interpessoais e mudanças no processo de trabalho das equipes nas organizações, tornando o trabalho dotado de um maior sentido, promovendo o florescimento das pessoas e fortalecendo o Sistema Único de Saúde.).

#### Referências

- Bass, B., et al. (1985). *Atenção Primária à Saúde no Brasil: conceitos, práticas e pesquisas*. Rio de Janeiro; 2018 In: *M. Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bennis, W., & Nanus B. (1988). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Harbra.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.
- Ministério da Educação. (2001). Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Parecer no3, de 07 de novembro de 2001, institui Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Enfermagem. Brasília.
- Carvalho, A. I. (2008). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Centro Brasileiro de Estudos de Saúde.
- Cassiani, S. H. B., & Lira Neto, J. C. G. (2018). Perspectivas da Enfermagem e a Campanha Nursing Now. *Rev Bras Enferm*, 71(5), 2351-2352.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. (9a ed.), Manole.
- Coutinho, A. F., et al. (2019). Gestão em enfermagem de pessoal na estratégia saúde da família. *Revista de Enfermagem UFPE*, 13(1), 137-147.
- Farah, B. F., Dutra, H. S., Sanhudo, N. F., & Costa, L. M. (2017). Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. *Rev Cuidarte*, 8(2), 1638-55.
- Galvão, C. M., Mendes, K. D. S., & Silveira, R. C. C. (2010). Revisão Integrativa: método de revisão para sintetizar as evidências disponíveis na literatura. In: Brevidegli, M. M., & Sertório, S. C. M. Trabalho de conclusão de curso: guia prático para docentes e alunos da área da saúde. Iátrica.
- Giovanella, L., Mendonça, M. H. M. (2008). Atenção Primária à Saúde In: Giovanella, L., Escorel, S., Lobato, L. V. C., Noronha, J. C., Carvalho, A. I. Políticas e sistemas de saúde no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Centro Brasileiro de Estudos de Saúde;
- Joanna Briggs Institute. (2008). Reviewer's Manual. Adelaide (Austrália): Royal Adelaide Hospital.

- Jurado, S. R., Gomes, J. B., & Dias, R. R. (2014). Divulgação do conhecimento em enfermagem: da elaboração à publicação de um artigo científico. *Rev Min Enferm*, 18(1), 243-260.
- Kawata, L. S., et al. (2009). O trabalho cotidiano da enfermeira na saúde da família: utilização de ferramentas da gestão. *Texto Contexto Enferm*, 18(2), 313-320.
- Lanzoni, G. M. M., Meirelles, B. H. S., & Cummings, G. (2016). Práticas de liderança do enfermeiro na Atenção Básica à Saúde: uma teoria fundamentada nos dados. *Texto Contexto Enferm* 2016, 25 (4), e4190015.
- Lanzoni, G. M. M., & Meirelles, B. H. S. (2011). Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 19(3)
- Lavras, C. (2011). Atenção primária à saúde e a organização de redes regionais de atenção à saúde no Brasil. *Saude soc*, 20(4), 867-874.
- Lima, F. S., et al. (2016). Exercício da liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família. *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental*, 8(1), 3893-3906.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2015). *Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação*. (8a ed.), Artmed.
- Mattos, J. C. O., & Balsanelli, A. P. A. (2019). A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. *Enfermagem em foco*, 10(4), 164-171.
- Oliveira, C., Santos, L. C., Andrade, J., Domingos, T. S., & Spiri, W. C. (2020). A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. *Rev Gaúcha Enferm*, 41, e20190106.
- Organização Pan-americana de Saúde (OPAS), Organização Mundial da Saúde (OMS). (1978). Declaração de Alma-Ata. Conferência Internacional sobre Cuidados Primários em Saúde. <http://www.opas.org.br>.
- Parada, C. M. G. L., Nichiata L. I., & Kantorski, L. P. (2019). A enfermagem no contexto da pós graduação brasileira. *J Nurs Health*, 9(2), 199-211.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2018). *Que Líder Sou Eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competência de liderança*. (2a ed.), Edições Sílabo.
- Souza, R. B., et al. (2013). Organização e liderança no trabalho do enfermeiro: percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem. *Rev. Enferm Centro Oeste Mineiro*, 3(2), 687-695.
- Thumé, E., Fehn, A. C., Acioli, S., & Fassa, M. E. G. (2018) Formação e Prática de enfermeiros na Atenção Primária à Saúde: avanços, desafios e estratégias para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde. *Saúde Debate*, 42(1), 275-288.