

# A LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA

Julio Cesar de Oliveira Mattos<sup>1</sup>  
Alexandre Pazetto Balsanelli<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-4884-1744>  
<https://orcid.org/0000-0003-3757-1061>

**Objetivo:** identificar como a liderança do enfermeiro tem sido estudada na atenção primária à saúde. **Método:** Trata-se de uma revisão integrativa realizada nas bases de dados: Scientific Electronic Library Online, Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde, Base de dados em Enfermagem, Portal Periódicos da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior e Base de Dados Bibliográficas em Medicina, utilizando os descritores: “liderança” and “Enfermagem” and “Atenção Primária à Saúde” no qual foram selecionados 13 artigos em português, inglês e espanhol, no período de 2007 a 2018. **Resultados:** A liderança na Atenção Primária é abordada considerando os seguintes aspectos: trabalho em equipe, gerenciamento da unidade, tomada de decisão, condutas assistenciais e supervisão da equipe. **Conclusão:** Concluiu-se que os enfermeiros exercem papel fundamental na Atenção Primária e a liderança é uma competência que precisa ser mais estudada neste contexto.

**Descritores:** Atenção primária à saúde; Liderança; Enfermagem.

## **NURSES' LEADERSHIP IN PRIMARY HEALTH CARE: AN INTEGRATIVE REVIEW**

**Objective:** to identify how nurse leadership has been studied in primary health care. **Methodology:** This is an integrative review conducted in the databases: Scientific Electronic Library Online, Latin American and Caribbean Health Sciences Literature, Nursing Database, Periodical Portal of the Commission for the Improvement of Higher Education Personnel and Bibliographic Database in Medicine, using the keyword “leadership” and “Nursing” and “Primary Health Care” in which 13 articles were selected in Portuguese, English and Spanish from 2007 to 2018. **Results:** Leadership in Primary Care is approached considering the following aspects: teamwork, unit management, decision making, care management and team supervision. **Conclusion:** It was concluded that nurses play a fundamental role in Primary Care and leadership is a competence that needs further study in this context.

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

## **EL LIDERAZGO DE LO ENFERMERO EN LA ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD: UNA REVISIÓN INTEGRATIVA**

**Objetivo:** identificar cómo se ha estudiado el liderazgo de enfermería en la atención primaria de salud. **Metodología:** Esta es una revisión integradora realizada en las bases de datos: Biblioteca electrónica científica en línea, Literatura de ciencias de la salud en América Latina y el Caribe, Base de datos de enfermería, Portal periódico de la Comisión para la mejora del personal de educación superior y Base de datos bibliográfica en medicina, utilizando las palabras clave “liderazgo” y “Enfermería” y “Atención primaria de salud” en los que se seleccionaron 13 artículos en portugués, inglés y español, de 2007 a 2018. **Resultados:** liderazgo en la atención primaria se aborda considerando los siguientes aspectos: trabajo en equipo, gestión de la unidad, toma de decisiones, gestión de la atención y supervisión del equipo. **Conclusión:** se concluyó que las enfermeras desempeñan un papel fundamental en la atención primaria y el liderazgo es una competencia que necesita más estudio en este contexto.

**Descriptores:** Atención primaria de salud; Liderazgo; Enfermería.

<sup>1</sup>Universidade Federal de São Paulo/UNIFESP.

Autor correspondente: Julio Cesar de Oliveira Mattos. E-mail: jumattos0702@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS), é caracterizada por um conjunto de ações e de cuidados, situada no primeiro nível de atenção, visando a promoção e proteção da saúde, prevenção de agravos, diagnóstico e tratamento, ações de reabilitação e manutenção no âmbito individual e coletivo. A maioria das necessidades da população devem ser resolvidas neste nível, identificando as demandas do indivíduo, família e comunidade, e ao mesmo tempo criar conexões mais profundas com os outros níveis. É um modelo descentralizado, e a participação no cuidado se faz necessária<sup>(1)</sup>.

No Brasil, a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS) tornou o sistema universal e definiu a APS como sua principal estratégia para levar saúde a população, reafirmando a necessidade de ruptura com o modelo centrado em consultas médicas<sup>(2)</sup>.

Os processos de trabalho devem ser organizados, para que a equipe de saúde possa garantir melhores resultados. Assim, requer profissionais com múltiplos saberes, que além de suas habilidades técnicas desenvolvam suas dimensões políticas, de gestão e Liderança<sup>(3)</sup>.

Este estudo baseia-se na liderança, que neste cenário torna-se é essencial, pois se trata de um ambiente altamente dinâmico com um fluxo intenso de usuários. Enfermeiros aptos a assumirem posições de líderes devem sempre ter em vista o bem estar da comunidade, envolvendo comprometimento, responsabilidade, tomada de decisões e comunicação assertiva. O sucesso do enfermeiro líder aqui é altamente dependente dos esforços colaborativos e eficientes de todos os setores da unidade de saúde<sup>(4)</sup>.

Preconiza-se uma prática multiprofissional, com tomada de decisões coletivas. Partimos do pressuposto que na APS o líder surge de forma natural e com habilidades específicas. Diante das competências do enfermeiro, é possível perceber a necessidade do desenvolvimento e fortalecimento de habilidades ,entre elas a liderança<sup>(5)</sup>.

Considerando o importante papel do enfermeiro na APS, questiona-se: como a liderança do enfermeiro tem sido estudada? Pretende-se com este estudo identificar como esta competência tem sido pesquisada para propor futuramente novos estudos para avançar no conhecimento desta temática tendo em vista que não foram identificadas revisões que trabalhassem com este objeto de investigação. Diante desta questão, objetivou-se identificar como a liderança do enfermeiro tem sido estudada na APS.

## METODOLOGIA

### Tipo de estudo

Realizou-se uma revisão integrativa, a qual permite

incluir estudos com diferentes abordagens metodológicas, no recorte temporal de 2007 a 2018 para contemplar um intervalo de tempo que permitisse a inclusão de mais estudos.

### Seleção do estudo

Para a construção deste estudo, foram seguidas as seguintes etapas: 1) Delimitação do tema e definição da pergunta; 2) Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão/ amostragem dos estudos; 4) Avaliação dos estudos incluídos na revisão; 5) Discussão dos resultados da amostra trabalhada e; 6) Apresentação da síntese do conhecimento<sup>(6)</sup>.

Considerando a estratégia PICO (Paciente, Intervenção, Contexto), utilizada para construir perguntas de pesquisa em diversas áreas da saúde, foi elaborada a seguinte questão norteadora: "Quais são os principais achados da literatura sobre liderança em enfermagem na atenção primária à saúde?" sendo P: Enfermagem; I: Liderança; Co: atenção primária à saúde<sup>(7)</sup>.

Para extração de informações foram consultadas publicações indexadas nas bases de dados eletrônicas pelo portal PUBMED (Base de Dados Bibliográficas em Medicina), Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Base de dados em Enfermagem (BDENF) e Portal Periódicos da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES). Utilizaram-se os seguintes descritores de acordo com os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e Medical Subject Headings (MeSH): Liderança (Leadership); Enfermagem (Nursing); Atenção Primária à Saúde (Primary Health Care). O recurso utilizado na pesquisa foi a expressão do "termo exato". Para cruzar os termos usou-se o operador lógico booleano "and" com o intuito de obter o maior número de artigos que respondam à questão norteadora.

### CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

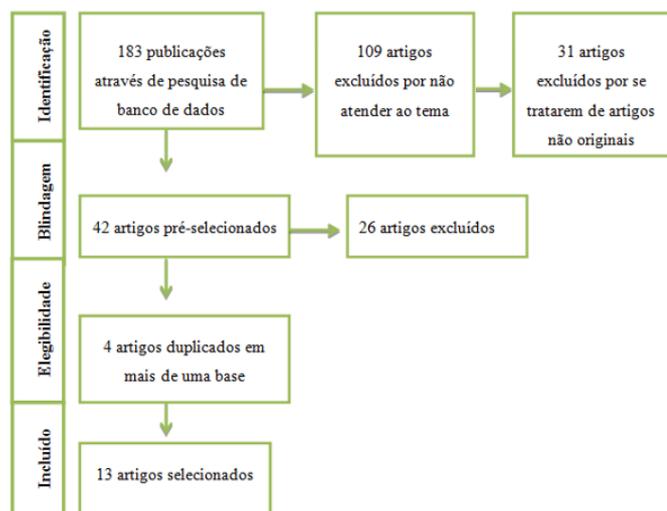
Foram adotados os seguintes critérios de inclusão: artigos originais, com textos disponíveis na íntegra, nos idiomas português, inglês ou espanhol, entre os anos de 2007 a 2018. Estudos como: relatos de caso, relato de experiência, artigo não original e revisão de literatura foram excluídos.

Para extração dos dados utilizou-se como parâmetro o instrumento de Ursi<sup>(8)</sup> adaptado para este estudo com os seguintes dados: identificação dos artigos (autor, título e ano de publicação), objetivo, tipo de estudo e resultados principais.

Com o processo de seleção dos artigos, resultou-se num total de 183 publicações, sendo 109 excluídos por não atender à pergunta de pesquisa, e 31 excluídos por se tratarem de artigos não originais. Foram pré-selecionados 42 artigos, e após passarem por um processo de leitura na íntegra, 26 foram

excluídos por fugirem do tema, quatro duplicados em mais de uma base, resultando no total de 13 artigos selecionados, como mostra o fluxograma PRISMA<sup>(9)</sup> na figura 1.

Participaram destas etapas dois pesquisadores para garantir uniformidade nos achados.



**Figura 1.** Fluxograma de seleção dos estudos. São Paulo (SP), Brasil, 2019.

Para a avaliação da qualidade metodológica dos estudos, utilizaram-se as recomendações do STROBE dividida em três categorias: A- no caso de estudos que preencheram 80% ou mais dos critérios, B- no caso de cumprimento entre 80% e 50% dos critérios, e C- se o cumprimento foi inferior a 50% dos critérios estabelecidos por STROBE(10). Destaca-se que esta avaliação não foi considerada critério de exclusão, mas quando necessária foi utilizada na análise de sensibilidade, excluindo estudos classificados como de baixa qualidade.

Em relação à classificação do nível de evidência, foi utilizado o instrumento de Classificação Hierarquia das Evidências para Avaliação dos Estudos(11): I - revisões sistemáticas ou metanálise de relevantes ensaios clínicos; II - evidências de pelo menos um ensaio clínico randomizado, controlado e bem delineado; III - ensaio clínico bem delineado, sem randomização; IV - estudos de coorte e de caso-controle bem delineados; V - revisão sistemática; VI - evidências de pelo menos um dos estudos qualitativos ou descritivos; VII - opiniões de autoridades ou comitês de especialistas incluindo interpretações de informações não baseadas em pesquisa.

### Procedimentos éticos

Os aspectos éticos deste estudo foram preservados. Todos os autores dos artigos analisados foram referenciados adequadamente, conforme a Lei de Direitos Autorais nº. 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998<sup>(12)</sup>. Os dados e informações das pesquisas foram apresentados de forma fidedigna.

## RESULTADOS

Do total de 13 artigos, cinco foram realizados no Brasil, um nos Estados Unidos, dois na África do Sul, um na Noruega, um na Espanha, um na Nova Zelândia e um na Finlândia e Suécia. Entre os estudos, cinco foram publicados em periódicos brasileiros. Em relação ao idioma obteve-se: cinco no português e sete em inglês. Ao todo, 30% dos estudos foram de abordagem quantitativa e 70% qualitativa. O Quadro 1 apresenta dados de cada estudo e as variáveis analisadas.

**Quadro 1** Distribuição dos estudos selecionados. São Paulo, 2019.

Autor/Ano/Local	Objetivo do estudo	Tipo de estudo, STROBE e Nível de Evidência	Resultados Principais
Lanzoni GMM, Meirelles BHS, Cummings G. 2016/Brasil <sup>(13)</sup> .	Compreender as práticas de liderança exercida por enfermeiros nos serviços de Atenção Primária à Saúde em um município do Sul do Brasil.	Qualitativo B VI	A liderança foi entendida como recurso no processo de cuidar/gerenciar pessoas e desenvolver uma equipe de líderes, visando à organização e à qualificação do trabalho em saúde.
Lanzoni GMM, Meirelles BHS. 2013/Brasil <sup>(14)</sup> .	Compreender as contribuições do enfermeiro na rede de relações e interações dos agentes comunitários de saúde, de um município localizado ao sul do Brasil.	Qualitativo B VI	O enfermeiro é reconhecido como elemento importante na rede de relações com o Agente Comunitário, sendo visto como líder. Age como facilitador do trabalho na promoção da saúde.
Lanzoni GMM et al. 2015./Brasil <sup>(15)</sup> .	Compreender as ações/interações identificadas como motivadoras de liderança para enfermeiros da APS de um município ao sul do Brasil.	Qualitativo B VI	O enfermeiro exerce liderança motivada pela personalidade, estímulo na formação profissional, características próprias da profissão e influência do ambiente.

<p>Silva RNA, Lima AKM, Carvalho FSS, Vilanova JM, Silva FL. 2016. Brasil<sup>(16)</sup>.</p>	<p>Avaliar as ações gerenciais realizadas por enfermeiros na Atenção Primária à Saúde, em Caxias-MA.</p>	<p>Qualitativo A VI</p>	<p>As competências gerenciais necessárias ao enfermeiro indicaram a liderança, o poder de comunicação e atualização, bem como o conhecimento proporcionado pelas especializações. Verificou-se que as dificuldades existentes englobaram o relacionamento com a equipe, a escassez de recursos materiais e a falta de tempo ocasionado pela sobrecarga de atividades.</p>	<p>Könings KD, Jong N, Lohrmann C. 2018. Holanda, Lituânia e Áustria<sup>(21)</sup>.</p> <p>Avaliar as percepções de aprendizado sobre um curso de liderança em saúde pública, usando um método baseado em problemas.</p>	<p>Quantitativo A VI</p>	<p>Aprendizagem combinada e baseada em problemas pode ser uma maneira eficaz de desenvolver competências de liderança entre profissionais de saúde pública em contexto internacional e interdisciplinar</p>
<p>Farah BF, Dutra HS, Sanhudo NF, Costa LM. 2017, Brasil<sup>(17)</sup>.</p>	<p>Descrever como enfermeiros supervisores definem e exercem a liderança na atenção primária.</p>	<p>Qualitativo A VI</p>	<p>Foram identificados dois estilos de liderança, o autocrático e o democrático, com predominância do estilo democrático.</p>	<p>Nelson K, Wright T, Connor M, Buckley S, Cumming J. 2009. Nova Zelândia<sup>(22)</sup>.</p> <p>Analisar os projetos de inovação em enfermagem na APS.</p>	<p>Qualitativo C VI</p>	<p>Dos projetos analisados, foram elencados: a importância da liderança em enfermagem, desenvolvimento da força de trabalho, e avanços nas práticas de enfermagem.</p>
<p>Sola GD, Badia JG, Hito D, Obasa AC, Garcia JLDV. 2016, Espanha<sup>(18)</sup>.</p>	<p>Descrever e aprender sobre a autopercepção, comportamentos e estilos de liderança entre os gestores da APS, para determinar a influência da liderança, por idade e sexo.</p>	<p>A Quantitativo VI</p>	<p>A maioria dos participantes eram do sexo feminino (75%), exercendo a liderança há mais de 5 anos. Referente ao estilo de liderança transformacional, houve significativa diferença entre homens e mulheres.</p>	<p>Daire J, Gilson L. 2014. África do Sul<sup>(23)</sup>.</p> <p>Explorar o trabalho de ser gerente de APS, e quais fatores influenciam a prática gerencial, com base na liderança e teoria organizacional.</p>	<p>Qualitativo C VI</p>	<p>Estudo mostra que o trabalho de gerente de APS, é dominado por tarefas com foco em gerenciamento, mas espera-se que também haja envolvimento em práticas de cuidados à saúde.</p>
<p>Tingvoll WA, Saeterstrand T, Mcclusky LM. 2016. Noruega<sup>(19)</sup>.</p>	<p>Mostrar quais são os desafios enfrentados pelos enfermeiros, nos cuidados de saúde primários.</p>	<p>A Qualitativo VI</p>	<p>Os desafios estão cada vez mais complexos para os líderes de enfermagem. A importância do líder é fundamental para a qualidade do serviço e das tarefas não relacionadas a assistência.</p>	<p>Fagerstro M, Salmela S. 2010. Finlândia e Suécia<sup>(24)</sup>.</p> <p>Descrever as atitudes dos indivíduos, com as mudanças nos processos organizacionais comparando um hospital e uma unidade de atenção primária à saúde, com foco na junção organizacional e liderança.</p>	<p>Quantitativo B VI</p>	<p>No total de entrevistados (n = 899), 67% sentiram que a junção organizacional entre atenção primária e hospital criaria conflito enquanto que aproximadamente um quarto expressou incerteza. Aproximadamente dois terços (63%) sentiram vantagem com a junção e apenas 12% discordaram. Aproximadamente um quarto (23%) não achou junção necessária, enquanto 41% sentiram que era necessário.</p>
<p>Munyewende PO, Levin J, Rispel LC. 2016. África do Sul<sup>(20)</sup>.</p>	<p>Avaliar as competências dos gestores de enfermagem da APS em duas províncias sul africanas.</p>	<p>A Quantitativo VI</p>	<p>As principais competências avaliadas foram: comunicação, liderança, gerenciamento de pessoas, planejamento, resolutividade e gestão financeira, sendo esta, de maior grau de complexidade por parte dos profissionais.</p>	<p>Van Hoof TJ, Bisogano M, Reinertsen JL, Meehan TP. 2012. Estados Unidos<sup>(25)</sup>.</p> <p>Abordar profissionais, com questionário sobre liderança buscando melhorias nos resultados e ações.</p>	<p>Qualitativo C VI</p>	<p>A liderança é cada vez mais reconhecida como um fator potencial no sucesso da melhoria da qualidade dos cuidados primários. Deve haver mais pesquisas sobre liderança, para o desenvolvimento de habilidades de seus líderes.</p>

## DISCUSSÃO

O trabalho em equipe na APS caracteriza-se por ser um trabalho dependente do conhecimento multiprofissional, coletivo e é determinado por relações interpessoais contínuas e intensas, que podem apresentar divergências que se não gerenciadas positivamente podem interferir no processo de trabalho, podendo prejudicar a liderança do enfermeiro. Os enfermeiros apresentam uma facilidade para integralizar outros trabalhadores, além de incentivar o trabalho multiprofissional e a responsabilidade individual para promover um trabalho focado nas metas comuns. Embora existam fragilidades no trabalho em equipe, este está relacionado às melhores práticas de saúde<sup>(15,17)</sup>.

Uma prestação de assistência integral, contínua, de caráter resolutivo e com qualidade e que atenda as demandas populacionais, assim como suas reais necessidades é uma característica do trabalho das equipes<sup>(26)</sup>. Planejamento das ações, organização do ambiente de trabalho, processo decisório compartilhado, são fundamentais para alcançar os objetivos necessários.

A função assistencial da equipe de enfermagem contempla ações de intervenções para as necessidades de cuidados apresentadas, tendo como finalidade a integralidade. A liderança envolve organização do trabalho e recursos, condicionando a melhoria do desempenho voltados ao cuidado<sup>(16,25)</sup>.

Na rotina de trabalho, funções assistenciais e gerenciais tomam parte das responsabilidades do enfermeiro. Em muitas unidades, as funções gerenciais e administrativas são mais requisitadas, podendo levar o profissional a dar mais importância nessas funções, abdicando de cuidados assistenciais. Também pode-se perceber que funções gerenciais reforçam uma relação de liderança e superioridade frente a outros membros da equipe<sup>(27)</sup>.

Uma pesquisa realizada no Canadá investigou as funções dos enfermeiros na APS, e sua influência dentro da equipe de saúde. Enfermeiros ocupam um papel de destaque, principalmente na organização da unidade e no controle de doenças. Dentre os papéis desempenhados pelos enfermeiros, destacaram-se: organização e liderança, relações de trabalho com a equipe e a comunicação, estes, essenciais ao exercício do líder<sup>(28)</sup>.

Fazem parte da rotina gerencial do enfermeiro: o ensino-aprendizagem, gestão de recursos, comunicação, gestão integrada de processos, flexibilidade, criatividade, foco na população, conhecimento técnico-científico, compromisso, tomada de decisão, visão estratégica e liderança<sup>(27-29)</sup>.

Ações de enfermeiros como mediadores e líderes das equipes, é reconhecida por parte de outros profissionais atuantes na APS, sendo considerado um elemento importante

nas relações e interações com a população<sup>(29)</sup>. Funções gerenciais e assistenciais são inerentes à rotina do enfermeiro, e a gerência é entendida como um mecanismo capaz de assegurar e possibilitar a qualidade da assistência no nível primário de atenção à saúde. Com relação às facilidades no desenvolvimento das práticas gerenciais, foram evidenciadas: o bom relacionamento com a equipe; autonomia; capacidade de liderança e o apoio fornecido pela coordenação da Atenção Primária, que ao darem informações relevantes sobre metas, programas e campanhas, proporcionam uma articulação entre os serviços e comunidade<sup>(30)</sup>. O distanciamento dos enfermeiros do cuidado devido às práticas de liderança/gestão também foram observados<sup>(13-15)</sup>.

A liderança na enfermagem concebe o mecanismo de influenciar os liderados para que atuem de modo ético, em que são construídos elos de confiança para que alcancem resultados. Já as competências para liderar, devem ser desenvolvidas nas universidades e/ou instituições de formação e desenvolvidas ao longo da trajetória profissional<sup>(31)</sup>, na qual o profissional também constrói seu conhecimento, que lhe assegura visão ampla e diferenciada do processo saúde/doença, para atuar com mais competência e autonomia<sup>(32)</sup>.

Estudo na Noruega entende um ambiente saudável na APS favorece o desenvolvimento profissional, assim como suas habilidades clínicas, e o enfermeiro líder deve atuar como facilitador nesse processo, pois manter os enfermeiros de maneira produtiva em um ambiente favorável acaba se tornando um recurso valioso para a instituição na busca por metas. Um ponto crítico mencionado, foi a alta rotatividade dos enfermeiros, o que prejudica a qualidade do cuidado, assim, o líder deverá melhorar as características do trabalho, para que o ambiente se torne mais atrativo ao ponto de manter os enfermeiros atuantes neste cenário. Uma boa liderança poderá melhorar a dinâmica organizacional de saúde<sup>(33)</sup>.

Os líderes em saúde devem estar atentos às mudanças e transformações em seu ambiente de atuação<sup>(32)</sup>, tendo um olhar crítico sobre as diversidades socioculturais, dessa forma, deve estar próximo de funções assistenciais, pois o indivíduo é visto na sua integralidade, e desempenhar essas habilidades técnicas com conhecimento científico, faz do enfermeiro um profissional referência e muito procurado nas unidades<sup>(17)</sup>.

Um estudo realizado na Espanha, na região de Barcelona, faz menção aos estilos de liderança de enfermeiros adotados na APS, com relações a suas características de gestão. Foi revelado que estilos transacionais, com recompensa contingente, que envolve recompensas psicológicas como reconhecimento de um bom trabalho realizado pelo liderado eram bastante utilizados, entretanto, se tratando de um ambiente bastante dinâmico onde as mudanças são constantes, foi observado que os líderes transformacionais

representam um determinante para o melhor alcance das metas e dos resultados de saúde<sup>(18)</sup>.

Atualmente, com a dinâmica global, os líderes transformacionais podem representar um fator importante nas mudanças e conquistas dos objetivos<sup>(17)</sup>. A liderança pode influenciar a equipe, e conseqüentemente influenciar nos resultados e metas a serem alcançados, sendo um fator indispensável na melhoria dos cuidados<sup>(24)</sup>. Ações democráticas propiciam crescimento e fortalecimento na equipe. A proatividade deve ser algo motivador, para estimular a equipe a sempre buscar melhorias nos processos de trabalho<sup>(34)</sup>.

E o enfermeiro traz consigo a arte do cuidar, gerindo equipes, resolvendo conflitos, tomando decisões que norteiam a sua prática profissional. A figura do enfermeiro deve servir de inspiração para sua equipe, na busca por melhorias e satisfação profissional.

### Limitações do estudo

Notou-se poucos trabalhos abordando este assunto e com grande variabilidade da qualidade metodológica o que justifica que avanços nos desenhos metodológicos devem ser realizados para se investigar a liderança com maior ênfase na APS. É necessário um olhar mais criterioso para o enfermeiro líder.

### Contribuição do estudo para a prática

Considera-se importante refletir, discutir e ampliar

conhecimentos sobre essa temática. Nesse contexto se fomenta a relevância da liderança ser retratada tanto nas graduações de enfermagem quanto na prática de atuação, pois quando estudada e compreendida o profissional terá outro olhar para sua atuação.

### CONCLUSÃO

Os achados destes estudos levam a concluir que a liderança em enfermagem na APS é um fator preponderante para o auto desenvolvimento do profissional enfermeiro à frente de sua equipe. Diante de uma reflexão pessoal, dada às vivências nas práticas, é nítido que o enfermeiro, quando assume a figura de líder transforma o seu trabalho e o trabalho de seus colaboradores. Os achados desta revisão mostram que a liderança é abordada considerando os seguintes aspectos: trabalho em equipe, gerenciamento da unidade, tomada de decisão, condutas assistenciais, supervisionar o trabalho da equipe e ser um profissional destacado na unidade.

### Contribuições dos autores

Julio Cesar de Oliveira Mattos: concepção e/ou desenho do manuscrito, análise e interpretação dos dados, redação do artigo, revisão crítica, revisão final; Alexandre Pazetto Balsanelli: análise e interpretação dos dados, redação do artigo, revisão crítica, revisão final.

### REFERÊNCIAS

- 1) Brasil. Ministério da Saúde. Política Nacional de Atenção Básica. Departamento de atenção básica [Internet]. Brasília; 2012 [cited 2018 Nov 28]. Available from: <http://189.28.128.100/dab/docs/publicacoes/geral/pnab.pdf>
- 2) Castro RCL, Knauth DR, Harzheim E, Hauser L, Duncan BB. Avaliação da qualidade da atenção primária pelos profissionais de saúde: comparação entre diferentes tipos de serviços. *Cad Saúde Pública* [Internet]. 2012 [cited 2018 Nov 28]; 28(9): 1772-84. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2012000900015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2012000900015)
- 3) Galvalote HS et.al. O trabalho do enfermeiro na atenção primária à saúde. *Esc. Anna Nery* [Internet]. 2016 [cited 2018 Nov 28]; 20(1):90-98. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141481452016000100090&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141481452016000100090&lng=en). <http://dx.doi.org/10.5935/1414-8145.20160013>.
- 4) Negandhi P, Negandhi H, Tiwari R, et al. Building Interdisciplinary Leadership Skills among Health Practitioners in the Twenty-First Century: An Innovative Training Model. *Front Public Health* [Internet]. 2015 [cited 2018 Nov 23]; 3:221. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4595738/pdf/fpubh-03-00221.pdf>
- 5) Lima FS, Amestoy SC, Jacondino MB, Trindade LL, Silva CN, Fuculo PRB. Exercício da liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família. *Rev. pesqui. cuid. Fundam* [Internet]. 2016 [cited 2018 Nov 28]; 8(1): 3893-3906. Available from: [http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/3905/pdf\\_1808](http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/3905/pdf_1808)
- 6) Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto contexto Enferm* [Internet]. 2008 [cited 2018 Nov 24]; 17(4):758-764. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010407072008000400018&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010407072008000400018&lng=en&nrm=iso)
- 7) Santos CMC, Pimenta CAM, Nobre MRC. The PICO strategy for the research question construction and evidence search. *Rev Latinoam Enferm* [Internet]. 2007 [cited 2018 Dec 10]; 15(3). Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692007000300023](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692007000300023)
- 8) Ursi ES, Galvão CM. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. *Rev. Latino Americana de Enfermagem* [Internet]. 2006 [cited 2018 Nov 25]; 14(1):124-31. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v14n1/v14n1a17.pdf>
- 9) Galvao TF, Pansani TSA. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses: The PRISMA Statement. *Epidemiol. Serv. Saúde* [Internet]. 2015 [cited 2018 Nov 27]; (2): 335-342. Available from: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0083138>
- 10) Malta M, Cardoso LO, Bastos FI, Magnanini MMF, Silva CMFP. STROBE initiative: guidelines on reporting observational studies. *Rev Saúde Pública* [Internet]. 2010 [cited 2019 Jan 05]; 44(3):559-65. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102010000300021&lng=en&nrm=iso&tling=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102010000300021&lng=en&nrm=iso&tling=en)

- 11) Stillwell S, Melnyk BM, Fineout-Overholt E, Williamson K. Evidence-based practice: step by step. *Am J Nurs* [Internet]. 2010 [cited 2016 June 15];110(5):41-7. Available from: [http://download.lww.com/wolterskluwer\\_vit\\_alstream\\_com/PermaLink/NCNJ/A/NCNJ\\_546\\_156\\_2010\\_08\\_23\\_SADFJO\\_165\\_SDC216.pdf](http://download.lww.com/wolterskluwer_vit_alstream_com/PermaLink/NCNJ/A/NCNJ_546_156_2010_08_23_SADFJO_165_SDC216.pdf)
- 12) 12. Ministério da Saúde (BR). Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências). *Diário Oficial da União*. Brasília: Ministério da Saúde; 1998.
- 13) Lanzoni GMM, Meirelles BHS, Cummings G. Práticas de liderança do enfermeiro na atenção básica à saúde: uma teoria fundamentada nos dados. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2016 [cited 2018 Oct 20]; 25(4). Available from: [http://www.scielo.br/pdf/tce/v25n4/pt\\_0104-0707-tce-25-04-4190015.pdf](http://www.scielo.br/pdf/tce/v25n4/pt_0104-0707-tce-25-04-4190015.pdf)
- 14) Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Liderança do enfermeiro: elemento interveniente na rede de relações do agente comunitário de saúde. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2013 [cited 2018 Oct 21]; 66(4): 557-63. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672013000400014](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672013000400014)
- 15) Lanzoni GMM et al. Ações/interações motivadoras para liderança do enfermeiro no contexto da atenção básica à saúde. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2015 [cited 2018 Oct 23]; 24(4): 1121-9. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/tce/2015nahead/pt\\_0104-0707-tce-201500003740013.pdf](http://www.scielo.br/pdf/tce/2015nahead/pt_0104-0707-tce-201500003740013.pdf)
- 16) Silva RNA, Lima AKM, Carvalho FSS, Vilanova JM, Silva FL. Conhecimento e entendimento de enfermeiros sobre as ações gerenciais na atenção primária à saúde. *Ciencia&saude* [Internet]. 2016 [cited 2018 Oct 25]; 9(1): 21-29. Available from: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faenfi/article/view/21028>
- 17) Farah BF, Dutra HS, Sanhudo NF, Costa LM. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. *Rev Cuid* [Internet]. 2017 [cited 2018 Nov 03]; 8(2): 1638-55. Available from: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2216-09732017000201638&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2216-09732017000201638&script=sci_abstract&tlng=pt)
- 18) Sola GD, Badia JG, Hito D, Obasa AC, Garcia JLDV. Self-perception of leadership styles and behaviour in primary health care. *BMC Health Services Research* [Internet]. 2016 [cited 2018 Nov 04]; 16:572. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27733141>
- 19) Tingvoll WA, Saeterstrand T, McClusky LM. The challenges of primary health care nurse leaders in the wake of New Health Care Reform in Norway. *BMC Nursing* [Internet]. 2016 [cited 2018 Nov 04]; 15:66. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5121988/>
- 20) Munyewende PO, Levin J, Rispel LC. An evaluation of the competencies of primary health care clinic nursing managers in two South African provinces. *Glob Health Action* [Internet]. 2016 [cited 2018 Nov 04]; 9: 32486. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5149665/>
- 21) Konings KD, de Jong N, Lohrmann C, et al. Is blended learning and problem-based learning course design suited to develop future public health leaders? An explorative European study. *Public Health Reviews* [Internet]. 2018 [cited 2018 Nov 04];39:13. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5984399/>
- 22) Nelson K, Wright T, Connor M, Buckley S, Cumming J. Lessons from eleven primary health care nursing innovations in New Zealand. *International Nursing Review* [Internet]. 2009 [cited 2018 Nov 04]; 56: 291-298. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1466-7657.2008.00702.x>
- 23) Daire J, Gilson L. Does identity shape leadership and management practice? Experiences of PHC facility managers in Cape Town, South Africa. *Health Policy and Planning* [Internet]. 2014 [cited 2018 Nov 05]; 29: ii82. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4202914/>
- 24) Fagerstro M, Salmela S. Leading change: a challenge for leaders in Nordic health care. *Journal of Nursing Management* [Internet]. 2010 [cited 2018 Nov 05]; 18:613-17. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20636511>
- 25) Van Hoof TJ, Bisogano M, Reinertsen JL, Meehan TP. Leading Quality Improvement in Primary Care: Recommendations for Success. *The American Journal of Medicine* [Internet]. 2012 [cited 2018 Nov 05]; 125(9). Available from: [https://www.amjmed.com/article/S0002-9343\(12\)00348-8/pdf](https://www.amjmed.com/article/S0002-9343(12)00348-8/pdf)
- 26) Peduzzi M, Agreli HF. Teamwork and collaborative practice in Primary Health Care. *Interface (Botucatu)* [Internet]. 2018 [cited 2018 Nov 07];22(2) : 1525-1534. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-32832018000601525&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832018000601525&lng=en). <http://dx.doi.org/10.1590/1807-57622017.0827>.
- 27) Bezerra FD, Andrade MFC, Andrade JS, Vieira MJ, Pimentel D. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Rev. bras. Enferm* [Internet]. 2010 [cited 2018 Nov 27 ]; 63(1): 33-37. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034716720100001000060&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034716720100001000060&lng=en). <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000100006>.
- 28) Al Sayah F, Szafran O, Robertson S, Bell NR, Williams B. Nursing perspectives on factors influencing interdisciplinary teamwork in the Canadian primary care setting. *J Clin Nurs* [Internet]. 2014 [cited 2019 Jan 06]; 23(19-20): 2968-79. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jocn.12547>
- 29) Peruzzo HE, Bega AG, Lopes APAT, Haddad MCFL, Peres AM, Marcon SS. Os desafios de se trabalhar em equipe na estratégia saúde da família. *Esc. Anna Nery* [Internet]. 2018 [cited 2019 Jan 06]; 22(4). Available from: <http://dx.doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2017-0372>
- 30) Costa EMS, Peres AM, Bernardino E, Sade PMC. Estilos de liderança dos enfermeiros que atuam na estratégia de saúde da família. *Ciênc Cuid Saúde* [Internet]. 2015 [cited 2018 Mar 05]; 14(1):962-9. Available from : <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/20756>
- 31) Amestoy SC, Cestari ME, Thofehm MB, Milbrath VM, Trindade LL, Backes VMS. Processo de formação de enfermeiros líderes. *Rev. bras. enferm.* [Internet]. 2010 [cited 2019 Jan 17 ]; 63(6): 940-945. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672010000600011&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000600011&lng=en). <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000600011>.
- 32) Silva AS, Oliveira F, Spinola CM, Poletto VC. Atividades desenvolvidas por enfermeiros no PSF e dificuldades em romper o modelo flexneriano. *Rev Enferm Centro Oeste Min* [Internet]. 2011 [cited 2019 Jan 10]; 1(1):30-9. Available from: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/14>
- 33) Furunes T, Kaltveit A, Akerjordet K. Health-promoting leadership: A qualitative study from experienced nurses perspective. *J Clin Nurs* [Internet]. 2018 [cited 2019 Jan 10];27:4290-4301. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jocn.14621>
- 34) Soares CES, Biagolini REM, Bertolozzi MR. Atribuições do enfermeiro na unidade básica de saúde: percepções e expectativas dos auxiliares de enfermagem. *Rev. esc. enferm. USP* [Internet]. 2013 [cited 2019 Aug 24] ; 47( 4 ) : 915-921. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342013000400915&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342013000400915&lng=en). <http://dx.doi.org/10.1590/S008062342013000400020>.