

DESAFIOS DO ENFERMEIRO NA LIDERANÇA DA ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA EM SETE LAGOAS - MG

Aline dos Santos Diniz Souza¹

Gabrielli Pinho de Rezende²

Resumo

Introdução: O profissional enfermeiro, principalmente pelas habilidades e competências desenvolvidas na sua formação, ocupa muitas vezes o papel de coordenador e líder da equipe da Estratégia de Saúde da Família. Essa atribuição, que vem somada àquelas da assistência direta aos usuários, é apresentada com potencialidades e fragilidades em sua atuação. **Objetivo:** compreender os desafios que o enfermeiro enfrenta como líder da equipe da ESF ao transitar entre as funções assistenciais e gerenciais. **Metodologia:** Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, de natureza descritiva, que tem como cenário um município de Sete Lagoas em Minas Gerais. Os participantes são enfermeiros que atuam na ESF e foram selecionados por meio da técnica de snowball. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com o uso de aplicativos gratuitos ou ligação telefônica. A análise dos dados ocorreu seguindo a Análise de Conteúdo proposta por Laurence Bardin. **Resultados:** Foram construídas duas categorias: 1- O exercício da liderança na Estratégia de Saúde da Família e 2- Desafios da liderança na prática e possibilidades. Observou-se que o enfermeiro é visto como líder e referência para a equipe, além de valorizar ações baseadas no envolvimento da equipe e na atuação participativa. Notou-se dificuldade para exercer a liderança principalmente em relação às relações interpessoais e à associação das tarefas do enfermeiro assistencial e líder. Como estratégias e possibilidades de intervenções foram destacadas a imparcialidade e conhecimento do serviço a ser realizado. **Considerações finais:** Espera-se com essa pesquisa levantar reflexões sobre a liderança do enfermeiro na ESF e minimizar as fragilidades existentes.

Descritores: Atenção Primária à Saúde. Estratégia de Saúde da Família. Enfermeiras e Enfermeiros. Liderança.

Abstract

Introduction: Professional nurses, mainly due to the skills and competences developed in their training, often occupy the role of coordinator and leader of the Family Health Strategy (ESF) team. This attribution, which is added to those of direct assistance to users, is presented with strengths and weaknesses in its performance. **Objective:** to understand the challenges that nurses face as a leader of the ESF team when moving between care and management functions. **Methodology:** This is a study with a qualitative approach, descriptive in nature, which takes place in a municipality of Sete Lagoas in Minas Gerais. Participants are nurses who work in the ESF and were selected using the snowball technique. Data were collected through semi-structured interviews conducted using free apps or a phone call. Data analysis took place according to the Content Analysis proposed by Laurence Bardin. **Results:** Two categories were built: 1- The exercise of leadership in the Family Health Strategy and 2- Challenges of leadership in practice and possibilities. It was observed that the nurse is seen as a leader and reference for the team, in addition to valuing actions based on team involvement and

¹ Discente do curso de graduação em Enfermagem da Faculdade Ciências da Vida - FCV, Sete Lagoas/MG. *E-mail:* alinedosantos.souza@gmail.com

² Enfermeira Mestre em enfermagem. Docente na Faculdade Ciências da Vida - FCV, *E-mail:* gabrielli_rezende@yahoo.com.br

participatory action. Difficulty in exercising leadership was noted, especially in relation to interpersonal relationships and the association of tasks between clinical nurses and leaders. As strategies and possibilities for interventions, impartiality and knowledge of the service to be performed were highlighted. Final considerations: This research is expected to raise reflections on the nurse's leadership in the FHS and minimize existing weaknesses.

Descriptors: Primary Health Care. Family Health Strategy. Nurses and Nurses. Leadership.

1. INTRODUÇÃO

O enfermeiro desempenha inúmeras funções em que se destaca a arte do cuidar. A evolução da profissão e sua formação fez com que esse profissional assumisse uma figura de gestor da equipe, preparado para ações no cuidado do paciente e na gestão dos serviços com responsabilidade e competência (AMESTOY *et al.*, 2017).

Em 1994, na tentativa de reorganizar os serviços de saúde, o Ministério da Saúde criou o Programa de Saúde da Família (PSF), transformado em 2006 em Estratégia de Saúde da Família (ESF). Buscava-se modificar a forma de atendimento à população com o maior desprendimento do modelo biomédico e o incentivo ao trabalho em equipe com base nas necessidades individuais, das famílias e nos riscos e determinantes da saúde (PNAB, 2017; SANTOS *et al.*, 2018).

A Atenção Primária à Saúde (APS) e a ESF passaram então a ser estratégias prioritárias na assistência às pessoas e o enfermeiro assumiu uma posição relevante nesse contexto como membro da equipe e coordenador da mesma em vários locais (PNAB, 2017).

Nesse sentido, estudos mostram que o estilo de liderança adotado pelo enfermeiro pode determinar a forma do mesmo se portar, estando essa atuação diretamente ligada à qualidade do serviço (CAVEIÃO, 2016).

Sabe-se que o dia a dia de trabalho do enfermeiro é permeado por funções gerenciais e assistenciais diversas que tornam o exercício da liderança um desafio. O desempenho de atividades assistenciais bem como o gerenciamento dos conflitos internos e a solução de problemas nem sempre acontecem de maneira tranquila e com a utilização de diálogo, postura adequada e construção de vínculo entre o líder e o liderado. (CAVEIÃO, 2016; MARTINS *et al.*, 2019).

O interesse pelo presente tema surgiu por meio do acompanhamento do trabalho de enfermeiros da ESF ao longo do curso de enfermagem e diante do

contexto exposto e da diversidade de afazeres, questionou-se: Quais os desafios que o enfermeiro encontra ao assumir a função de líder da ESF?

Parte-se do pressuposto de que os principais desafios do enfermeiro como líder da ESF estão relacionados às relações interpessoais da equipe.

Esse estudo justifica-se pela necessidade de levantamento dos problemas relacionados à liderança, tendo em vista a importância desse tema no trabalho do enfermeiro da ESF e a expectativa para o sucesso dessa estratégia. Além disso, existem mais estudos desenvolvidos com a temática de uma forma geral, o que gera uma lacuna em relação à ESF especificamente.

A presente pesquisa tem como objetivo compreender os desafios que o profissional enfermeiro enfrenta como líder da equipe da ESF ao transitar entre as funções assistenciais e gerenciais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança do Profissional Enfermeiro

A profissão do enfermeiro não é somente o cuidado com a doença, mas também dispensar uma atenção individualizada e no contexto familiar no sentido de aprimorar a qualidade de vida das pessoas. Reconhecer a condição de vida do paciente faz com que ideias e intervenções sejam planejadas de maneira única para aquele caso específico e sejam mais resolutivas. Nesse sentido, o trabalho exercido pelo enfermeiro parte do cuidado com o usuário do sistema de saúde e vai até a liderança da equipe, da sua unidade, ao atuar diretamente no caminhar da equipe multidisciplinar (MAIA *et al.*, 2019).

Ao dizer que o enfermeiro está praticando sua função gerencial, está implícito o controle dos recursos humanos e materiais, as formas de organizar as ações da unidade, planejar os resultados que ele pretende alcançar, tomar conta da parte financeira e política do serviço e ainda sim, preocupar com a qualidade do seu serviço e de sua equipe (MARTINS *et al.*, 2019).

Como parte da função do enfermeiro está o reconhecimento das suas atribuições uma vez que como líder da equipe ele deverá tomar frente de resoluções e de situações que envolvem responsabilidade. Vale lembrar que o líder influencia

seus colaboradores e deve servir então como exemplo aos demais. Fica esse profissional responsável também pela tomada de decisão, pelo planejamento de intervenções e pela avaliação de todo o processo (BORDIN *et al.*, 2018).

. 2.2 Estratégia de Saúde da Família e a Liderança do Enfermeiro

Na Constituição Federal de 1988 foi implementado o Sistema Único de saúde (SUS), que veio para mudar a organização da assistência à saúde, até então centrada somente na doença do indivíduo e com o hospital como local para toda ação. Buscava-se então que o cuidado fosse não só voltado para a doença, mas para a precaução de agravos, melhoria da saúde, cuidados mais especializados e o entendimento do ser humano como único (NETO *et al.*, 2016).

Nesse contexto a reorganização da APS e a criação da ESF veio somar. O aprimoramento do cuidado por meio da ESF, com base nos princípios do primeiro contato, participação da comunidade, longitudinalidade e coordenação do cuidado traria um novo olhar para a população e suas necessidades. A forma de trabalhar, com vista à integralidade, atuação multiprofissional (médico, enfermeiro, técnico de enfermagem e agentes comunitários de saúde) e participação da sociedade, fazia da ESF uma referência para o cuidado em saúde (ARANTES *et al.*, 2016).

A ideia principal era fazer com que o antigo modelo voltado para o hospital fosse substituído, fazendo com que a população tivesse acesso aos serviços com equidade, universalidade e integralidade, como ditam os princípios do SUS (NETO *et al.*, 2016).

Para que o modelo da ESF funcionasse de forma eficaz e conforme o proposto pelo Ministério, viu-se a necessidade de um líder. Nesse contexto o enfermeiro foi assumindo seu lugar de forma eficiente. Na maioria dos lugares o enfermeiro assumiu essa posição pelas habilidades desenvolvidas no sentido de executar as ações previstas, cuidar integralmente dos pacientes e compor e estruturar a equipe de saúde (NETO *et al.*, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Alguns estudos mostram que a ESF, de certa forma, reprime a capacidade criativa de seus funcionários por ser burocrática e disciplinada demais. A forma como as padronizações das ações são feitas, como os procedimentos devem ser realizados, as orientações nacionais e municipais que são feitas, muitas vezes não

permitem uma flexibilização das ações. Reforça-se aí a relevância do líder no sentido de capacitar e explorar a criatividade e independência dos seus funcionários (SANTOS et al., 2018).

Dessa forma, o profissional da enfermagem deve trabalhar com cinco eixos constantes, sendo eles: a assistência ao paciente, a gestão da unidade, a pesquisa e seus âmbitos, o ensinamento e a parte da política envolvendo a relação do governo com a ESF. A exigência para o enfermeiro transitar entre a assistência e a gerência é o grande complicador do seu serviço e também o seu grande facilitador em mostrar suas habilidades e competências (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de um trabalho qualitativo, com abordagem descritiva, exploratória e de campo. A pesquisa envolveu dois momentos, a revisão bibliográfica, parte integrante de todas as pesquisas para sua fundamentação (BORGES; LUZIO, 2017) e a pesquisa em campo.

Os participantes foram profissionais de enfermagem que atuam na ESF de um município do interior de Minas Gerais, selecionados pela técnica de Snowball, na qual um participante vai indicando outro. Inicialmente foram levantados 12 participantes. Entretanto, por dificuldades particulares e relacionadas ao trabalho e momento da pandemia, somente 5 se disponibilizaram a participar da pesquisa. Devido ao prazo para finalização do trabalho não houve mais contatos e mais buscas. Foram considerados critérios de inclusão da pesquisa serem graduados em enfermagem, líderes na ESF, com mínimo de atuação de dois anos para que pudessem conhecer o trabalho e ter um maior envolvimento com a equipe. Como critério de exclusão, não se enquadraram à pesquisa aqueles que estavam ausentes de suas atividades profissionais no momento da pesquisa por atestado médico, afastamento ou licença maternidade.

A coleta dos dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada que abordava questões relacionadas ao cotidiano de trabalho do líder na ESF e seus desafios, após o projeto ser encaminhado ao Comitê de Ética em pesquisa por meio da Plataforma Brasil. Inicialmente era feito o contato telefônico para explicações sobre o estudo e convite. Caso o participante aceitasse participar era enviado para o

mesmo, por e-mail ou pelo aplicativo Whatsapp o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Como critérios éticos foram respeitadas as resoluções que tratam de pesquisas com seres humanos, foi garantido o sigilo e todos podiam retirar-se do estudo a qualquer momento. Como riscos foram identificadas a possibilidade de lembranças de situações vivenciadas a respeito da liderança na equipe e como possíveis benefícios ressalta-se a possibilidade de promover uma discussão sobre o tema, além de uma melhor compreensão dos desafios que o enfermeiro encontra na liderança da ESF.

Após a realização da entrevista por chamada telefônica ou aplicativo gratuito e sua gravação, as informações foram analisadas por meio da Análise de Conteúdo de Bardin, que consiste na transcrição dos dados, análise criteriosa e produção de eixos temáticos, bem como a discussão com a literatura já existente (BARDIN, 2011).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a finalidade de compreender os maiores desafios vivenciados pelos enfermeiros da ESF em relação às funções assistenciais e gerenciais, a análise dos dados contribuiu para a criação de duas categorias: 1- O exercício da liderança na Estratégia de Saúde da Família e 2- Desafios da liderança na prática e possibilidades.

4.1 O Exercício da Liderança na Estratégia de Saúde da Família

A presente categoria tem como objetivo expor, na percepção dos participantes da pesquisa, o que é a liderança para eles e de que maneira faz parte das atividades cotidianas da ESF.

Observa-se que o papel de líder e de referência é destacado:

“O enfermeiro é a referência dentro da equipe, então todos os membros que pertencem à equipe eles referenciam ao enfermeiro” (Enf. 1)

Além disso, os participantes ressaltam aspectos importantes para o exercício da liderança no dia a dia, como por exemplo, o envolvimento da equipe a atuação participativa:

“É conseguir envolver toda a equipe no desenvolvimento do trabalho, buscando a reflexão dos agentes envolvidos como peça chave para fazer a mudança na qualidade de vida da população atendida e reconhecer a importância de cada membro da estratégia de saúde da família ao atingir bons resultados” (Enf. 2)

“Para mim, o líder tem que estar junto com a equipe, desenvolvendo as atividades junto com a equipe e não ordenando que a equipe faça determinada atividade” (Enf. 3)

“Eu entendo como liderança, a capacidade que você tem de coordenar processos, estar à frente dos processos com legitimidade. Quando as pessoas que vão junto de você, a equipe da saúde da família, reconhece em você também o lugar de líder, é diferente de uma liderança autoritária, em que você precisa dar ordem para que as pessoas reconheçam em você um lugar de liderança” (Enf. 4)

“A liderança é quando a gente está à frente de uma equipe e um conjunto de pessoas, e na ESF tem muito isso, porque cada enfermeiro coordena uma equipe e ele principalmente supervisiona os agentes de saúde e os técnicos e trabalha em conjunto com o médico. (...) Então, para liderar você tem que ter paciência, postura, conhecimento principalmente, jogo de cintura como eu falei e também a sensibilidade, porque não envolve somente a condição de saúde, mas também a condição social e psicológica.” (Enf. 5)

A competência e habilidade de maior requisição do enfermeiro na atenção básica é a liderança, para que ele tenha uma visão ampla da parte burocrática e administrativa e devidas alterações na instituição. A mesma aparece com a prática, embora algumas pessoas sejam líderes natos, mas o aprimoramento é de total capacidade do enfermeiro (MONDINI *et al.*, 2020).

Nota-se que para o gerenciamento de uma unidade, o enfermeiro deve estar junto a sua equipe e também a frente da mesma, sabendo se portar como um líder que sabe cobrar dos seus profissionais, saber aprovar um trabalho bem realizado e considerar possíveis mudanças, mantendo o clima do ambiente de trabalho harmonizado. E para que isso aconteça, o enfermeiro deve ter um conhecimento da teoria e da prática para solucionar os problemas futuros que possam aparecer na unidade (NETTO *et al.*, 2021).

A partir disso, mostra-se necessário que o líder de uma equipe seja motivador e uma espécie de bússola, para que os liderados o sigam para o caminho desejado, não visando somente objetivos individuais, mas sim metas coletivas para o ambiente de trabalho. As interações que o enfermeiro desenvolve na unidade de saúde, com seus funcionários e com o público, demonstram a sua capacidade de liderar em um

ambiente de grande complexidade, tendo uma influencia na equipe, na unidade e na sua area de referencia com o publico assistido. (ARAUJO *et al.*, 2020).

4.2 Desafios da Liderança na Prática e Possibilidades

A presente categoria tem como objetivo apresentar os desafios existentes na prática de conduzir na Estratégia de Saúde da Família e ainda apontar possibilidades de melhorias identificadas pelos próprios enfermeiros.

Entre os principais desafios levantados no estudo pode-se mencionar a dificuldade existente nas relações interpessoais:

“Eu acho que as diferenças de personalidades. Pra mim é o maior desafio. Quando você chega numa equipe, cada um é de um jeito, cada um trabalha de uma forma, então você reconhecer as diferenças e tentar trabalhar essas diferenças” (Enf. 1)

“O meu maior desafio é lidar com a demanda e a carência individual de cada pessoa. (...). Cada funcionário tem um perfil e baseado no perfil de cada um, você tem que ter uma atuação com cada um. Então eu acho muito difícil” (Enf. 3)

“O maior desafio é conseguir balancear o peso da cobrança para obter bons indicadores, atingir metas e manter um ambiente harmônico para trabalho sem gerar insatisfação dos membros envolvidos. (...) Lidar com as personalidades individuais de cada membro da minha equipe é um desafio diário, porem com o tempo começam os entendimentos e acabam gerando menos conflitos” (Enf. 2)

“A sensibilidade para as relações humanas, eu acho que é o lugar mais difícil no meu caso, eu diria que eu até vejo muito, as dimensões que o outro trabalhador trás, e a gente tem que coordenar a equipe, e uma pessoa quer fazer uma coisa e outra não quer fazer outra. Mas eu tenho pouca habilidade de uma comunicação mais diretiva, né assim, no sentido de designar as coisas, porque muitas vezes as pessoas não vão estar satisfeitas” (Enf. 4)

A equipe de enfermagem é composta por pessoas diferentes. Portanto, para que se estabeleçam vínculos profissionais saudáveis, é fundamental que o enfermeiro conheça sua equipe, bem como sua história de vida e experiências, tenha interesse e considere suas opiniões, respeite as diferenças de cada indivíduo, e, sobretudo valorize suas iniciativas e talentos (SANTOS *et al.*, 2020).

O desafio do enfermeiro também consiste em exercer esse papel de líder, conseguindo organizar dentro do seu serviço os diversos processos de trabalho, usando as ferramentas corretas e sabendo usufruir do potencial de cada liderado para uma função. A percepção da reação advinda da distribuição dos trabalhos e da

cobrança faz com que ele mantenha sua linha de atuação com a equipe ou faça alterações, gerando um conforto maior na equipe e na sua posição de liderança (PINHEIRO, 2020).

A maior dificuldade enfrentada por líderes de grandes unidades está justamente na associação do estímulo diferente para cada funcionário e como o mesmo reagirá a ele, já que cada pessoa apresenta reações diversas para a ação específica. O ser humano tem perfis diferentes e saber trabalhar com uma equipe com vários perfis ainda se torna uma grande dificuldade para a enfermagem (NETTO *et al.*, 2021).

Percebeu-se fragilidades também relacionadas à associação das tarefas do enfermeiro e ao papel de líder de uma equipe:

“Muito complicado. Hoje não consigo desenvolver um bom trabalho assistencial. O trabalho do enfermeiro da ESF gira em torno de metas, indicadores, função de RH, respostas de memorando ou ofícios, alimentação de sistemas dentre outros. Desse modo eu acabo por dedicar muita parte do meu tempo para as questões gerenciais, e acabo me frustrando um pouco por não conseguir me dedicar inteiramente em nenhuma das duas funções.” (Enf. 2)

“Então até que eu consegui achar que dava para levar, mas infelizmente dá para levar de modo precário, sempre um dos três irão ficar prejudicado, a parte do gerenciamento, da liderança e da assistência.” (Enf.3)

“Eu acho que aliar as funções gerenciais e assistências é o maior desafio do nosso trabalho. Sempre vai estar presente no nosso trabalho a função gerencial, de liderança, principalmente com a equipe, mas em alguns contextos pesam muito hora função gerencial e hora função assistencial, e isso fica em desequilíbrio. A gente acaba fazendo um não tão bem quanto gostaria quanto o outro.” (Enf. 4)

“Não tem como dissociar as funções gerenciais e assistências, porque o tempo todo está lidando com as duas. Ao mesmo tempo em que a gente supervisiona e gerencia a equipe, temos que estar com o olhar atento para o lado assistencial para com o paciente, seja ele idoso, criança, mulher, etc., para podermos perceber sinais de alarme e entrar mesmo na assistência.” (Enf. 5)

A dificuldade de transição entre as funções gerenciais e assistenciais da enfermagem foi apresentada como real e complexa. O fato de ter duas tarefas em diferentes âmbitos acaba por gerar dificuldade em ambas. A busca por capacitação e maior organização das atividades, como por exemplo a agenda da unidade, é uma das formas de melhorar e qualificar o atendimento ao público.

Planejar as atividades é uma forma de conciliar tudo que se precisa fazer dentro das prioridades e no tempo certo (PINHEIRO, 2020; NETTO *et al.*, 2021).

Como possibilidades de intervenção e melhoria do papel de líder, foram mencionados a imparcialidade e conhecimento do serviço a ser realizado:

“Então tem que ser imparcial na postura de gestão de conflitos, então ele precisa ter um discernimento muito claro em relação a liderança para não se tornar chefia impositora, porque a gente trabalha em equipe e para trabalhar em equipe você precisa que contar com todo mundo, todas as pessoas da equipe são extremamente importantes para o fazer do exercício da profissão. [...] Conhecer muito o serviço também é importante para o líder, ele tem que conhecer toda a parte técnica e burocrática que cabe ao enfermeiro para que ele seja um educador dentro da equipe também. [...] Antes eu tinha dificuldade porque eu não dominava nem um nem outro, quando você está começando sua vida profissional, hoje eu faço isso com muita facilidade, eu lido com o burocrático e o assistencial no dia a dia como minha atividade, então conciliar isso para mim não é nenhuma dificuldade” (Enf. 1)

“Então deveria se dedicar realmente 8 horas para parte de gerenciamento e 8 horas para a parte de assistência. Então eu sou dessas que defende que a ESF deveria ter dois enfermeiros, para a gente implantar todas as políticas do Ministério de Saúde, e a parte assistencial” (Enf. 3)

“Eu acho que faz toda diferença, se tivesse um enfermeiro gerencial, que lide mais com essas grandes funções gerenciais, embora o enfermeiro assistencial também tenha que líder com essa função”. (Enf. 4)

Observa-se que a prática diária e a experiência são mencionadas como um fator facilitador à associação das funções. Mesmo com mais tempo de atuação a capacitação e melhoria do processo de trabalho, desenvolvimento de habilidades e competências, deve ser constante. Isso porque alguns profissionais mencionam estar mais aptos que outros. Ainda que surjam situações novas, eles vão se adequando e mostram-se dispostos a procurar a melhor forma para lidar com a situação.

Ser líder não é somente ter metas e objetivos de trabalho. O dia a dia exige adaptações, mudanças e melhorias (SANTOS *et al.*, 2020).

De uma maneira geral, conciliar o trabalho gerencial e assistencial, bem como assumir o papel de líder da ESF é um desafio. Entretanto, conhecer as fragilidades e possibilidades dos profissionais e do local geram melhor planejamento, tomada de decisão, melhoria nas relações no trabalho e reflexos na assistência prestada à população.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desse estudo observou-se que os desafios que o profissional enfermeiro enfrenta como líder da equipe da ESF ao transitar entre as funções assistenciais e gerenciais são principalmente, lidar com as relações interpessoais e características individuais de cada colaborador e associar de forma eficiente as funções assistenciais e gerenciais.

Notou-se que o enfermeiro é visto como líder e referência para a equipe e ainda que valoriza no cotidiano ações baseadas no envolvimento da equipe e na atuação participativa. Destacou-se a importância da imparcialidade e conhecimento do serviço a ser realizado para o exercício da liderança.

De modo geral, os resultados ressaltam que a enfermagem na estratégia de saúde da família merece um olhar mais crítico diante do tamanho de seu trabalho na forma assistencial e gerencial de uma unidade e ser compreendido que esses profissionais estão sempre em busca de melhorias em seus setores para que seja proporcionado um melhor funcionamento de sua unidade e dos atendimentos ao seu público.

O presente trabalho teve como limitação o número de participantes final pela indisponibilidade de alguns enfermeiros em participar. Sugere-se novos estudos a respeito da temática para que o papel da liderança possa ser executado com maestria na ESF e para que isso reflita na qualidade de trabalho da equipe e assistência prestada.

REFERENCIAS

AMESTOY SC, OLIVEIRA AFL, THOFEHRN MB, TRINDADE LL, SANTOS BP, BAO ACP. Contribuições freirianas para entender o exercício da liderança dialógica dos enfermeiros no ambiente hospitalar. Rev Gaúcha Enferm. 2017 mar;38(1):e64764. Disponível em: <doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2017.01.64764>>. Acesso em: Março de 2020.

ARANTES, LUCIANO JOSÉ; SHIMIZU, HELENA ERI; MERCHAN-HAMANN, EDGAR. Contribuições e desafios da Estratégia Saúde da Família na Atenção Primária à Saúde no Brasil: revisão da literatura. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, p. 1499-1510, May 2016. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232016000501499&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: Junho de 2020.

ARAÚJOJ. S. F., COSTAL. N. B. DA, GOULARTN. DE A. P. P., CARVALHOT. A. DE, MARTINSE. L., & DA SILVAT. F. (2020). A liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família: revisão integrativa. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, (58), e4326. <https://doi.org/10.25248/reas.e4326.2020>

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BORDIN, VANESSA ET AL. Liderança em enfermagem na perspectiva de enfermeiros assistenciais de um hospital público da tríplice fronteira. *Rev. Adm. Saúde - Vol. 18, Nº 71, abr. – jun. 2018*. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.23973/ras.71.107>>. Acesso em: Maio de 2020

CAVEIÃO, Cristiano. *Competências e estratégias de ensino-aprendizagem para a formação da liderança do enfermeiro*. 2016. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/45422>>. Acesso em: Março de 2020.

FARAH BF, DUTRA HS, SANHUDO NF, COSTA LM. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. *Rev Cuid*. 2017; 8(2): 1638-55. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v8i2.398>>. Acesso em: Março de 2020.

FIGUEIREDO MOURA PINHEIROF. M.; DOS SANTOSO. C.; BERNARDINO DA SILVAJ. C.; LEITE BARBOSAL. A.; DE CARVALHOL. V.; ALMEIDA MOTAS. M. O perfil de liderança dos enfermeiros na Atenção Básica à Saúde. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, n. 43, p. e2793, 12 mar. 2020

MAIA, S. M. DE A.; CLARO, C. DA C. O.; ALBUQUERQUE, J. R.; CARVALHO, M. V. DA L.; VIEIRA, N. V. C.; VIDAL, P. T.; CARVALHO, P. DA S.; RANGEL, P. M. M. DA S.; FIGUEIREDO, T. DE A. O enfrentamento do enfermeiro na liderança em Saúde Coletiva: Um relato de experiência. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, v. 11, n.

5, p. e305, 11 jan. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.25248/reas.e305.2019>>.

Acesso em: Abril de 2020

MARTINS, R. F.; GAMA, J. C.; CARVALHO, A. C. R. DE.; SILVA, M. E.; PORTO, F. R.; MARTA, C. B.; NASSAR, P. R. B. Gerenciamento e liderança em enfermagem: desafios e propostas de enfermeiros intensivistas. Rev. Saúde Coletiva (Barueri), n. 49, p. 1488 – 1493. Disponível em:

<<http://revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/113>>.

Acesso em Março de 2020.

Ministério da Saúde. Portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS).

Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2017

MONDINI CCSD, CUNHA ICKO, TRETENE AS, FONTES CMB, BACHEGA MI, CINTRA FMR. Authentic leadership among nursing professionals: knowledge and profile. Rev Bras Enferm. 2020;73(4):e20180888. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0888>

NETO FRGX, FERREIRA GB, XIMENES MRG, BASTOS EB, COSTA SS, NEGREIROS JA. Necessidades de qualificação, dificuldades e facilidades dos técnicos de enfermagem na Estratégia Saúde Da Família. Rev. SANARE, Sobral. v.15 n.01, p.47-54, Jan./Jun. – 2016. Disponível em: <

<https://sanare.emnuvens.com.br/sanare/article/view/927/556>>. Acesso em: Março de 2020.

NETTO, M.; BORGES, N.; MARTINS, L. REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DO ENFERMEIRO LÍDER/GESTOR DA ESF. Múltiplos Acessos, v. 5, n. 2, p. 206-217, 17 abr. 2021.

OLIVEIRA C, SANTOS LC, ANDRADE J, DOMINGOS TS, SPIRI WC. A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. Rev Gaúcha Enferm. 2020;41:e20190106. Disponível em: <doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190106>>. Acesso em: Abril de 2020.

SANTOS, DEBORA DE SOUZA; MISHIMA, SILVANA MARTINS; MERHY, EMERSON ELIAS. Processo de trabalho na Estratégia de Saúde da Família: potencialidades da subjetividade do cuidado para reconfiguração do modelo de atenção. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro , v. 23, n. 3, p. 861-870, Mar. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232018000300861&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: Junho de 2020