

## Liderança do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: algumas características, percepções e sentimentos

*Leadership of nurses in the family health strategy: some characteristics, perceptions, and feelings*

Rogério Carvalho de Figueredo<sup>1</sup>, Marcos André de Matos<sup>2</sup>

### RESUMO

A organização do processo de trabalho na Atenção Primária em Saúde (APS) visa garantir eficiente articulação da equipe de Estratégia Saúde da Família (ESF) para alcance dos melhores resultados das ações e dos serviços oferecidos à comunidade. Para isso, a liderança do enfermeiro consiste num importante papel e que pode ser influenciado por diferentes fatores que perpassam os limites da gestão e assistência. Objetivou-se compreender a percepção do enfermeiro sobre seu papel de líder na ESF, identificando suas principais características, sentimentos e fatores que o influenciam. Estudo do tipo descritivo de abordagem qualitativa, realizado com enfermeiros da ESF de um município do interior do Tocantins – Brasil. Os dados foram coletados através de um instrumento composto por 3 (três) questões abertas e foram analisados na perspectiva da análise crítica e categórica. Foi possível caracterizar a percepção dos enfermeiros considerando os questionamentos “Como o enfermeiro se sente em sua jornada de trabalho na ESF?”, “Em uma autoavaliação, quais são os seus pontos positivos e negativos como enfermeiro na ESF?” e “O enfermeiro se considera um líder para sua equipe da ESF? Por quê?”. Percebeu-se a importância de reconhecer os sentidos do trabalho e os sentimentos dos enfermeiros diante de sua liderança na ESF, visto que isso pode implicar diretamente em sua produtividade individual e coletiva, assim como em sua saúde. Aspectos emocionais e relacionados à saúde mental desses profissionais se destacaram, devido suas nuances entre prazer e descontentamento.

**Palavras-chave:** Estratégia Saúde da Família; Liderança; Enfermeiros; Jornada de Trabalho.

### ABSTRACT

The organization of the work process in Primary Health Care (PHC) aims to ensure efficient articulation of the Family Health Strategy (ESF) team to achieve the best results of the actions and services offered to the community. For this, the nurse's leadership is an important role that can be influenced by different factors that cross the limits of management and care. The objective was to understand the nurses' perception of their role as a leader in the FHS, identifying their main characteristics, feelings and factors that influence them. A descriptive study with a qualitative approach, carried out with FHS nurses from a city in the countryside of Tocantins - Brazil. Data were collected through an instrument composed of 3 (three) open questions and were analyzed from the perspective of critical and categorical analysis. It was possible to characterize the nurses' perception considering the questions “How do nurses feel about their workday in the ESF?”, “In a self-assessment, what are your positive and negative points as a nurse in the ESF?” and “Does the nurse consider himself a leader for his FHS team? Because?”. The importance of recognizing the meanings of work and the nurses' feelings regarding their leadership in the FHS was perceived, since this can directly imply their individual and collective productivity, as well as their health. Emotional and mental health-related aspects of these professionals stood out, due to their nuances between pleasure and discontent.

**Keywords:** Family Health Strategy; Leadership; Nurses; Workday.

<sup>1</sup> Enfermeiro. Doutorando em Enfermagem. Mestre em Ciências da Saúde. Universidade Federal de Goiás – UFG.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3349-4812>

E-mail: [rigoh1@live.com](mailto:rigoh1@live.com)

<sup>2</sup> Enfermeiro. Doutor em Ciências da Saúde. Mestre em Enfermagem. Universidade Federal de Goiás – UFG.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8643-7032>

## 1. INTRODUÇÃO

A Atenção Primária em Saúde (APS) do futuro exigirá do Sistema Único de Saúde (SUS) uma maior orientação e capacidade para atender às reais necessidades da população brasileira, a partir de políticas que atuem de forma articulada aos demais níveis de atenção à saúde, assim como de profissionais alinhados às suas premissas. Isso se dá pela necessidade de organizar os serviços de saúde de uma forma mais eficiente, visto que estes serviços operam como determinantes sociais da saúde e contribuem para melhoria da qualidade de vida e redução de iniquidades (BITTON et al. 2017; MACINKO, HARRIS, ROCHA, 2017).

Macinko e Mendonça (2018) afirmam que não existe um sistema de saúde ou modelo de atenção à saúde perfeito, mas são enfáticos ao afirmarem que os melhores resultados e maiores impactos na saúde da população advêm de uma organização centralizada na APS. Há ainda um consenso internacional que a redução de investimentos nos sistemas e serviços de saúde repercutem em piores condições de vida, retrocesso nos avanços, maior desigualdade social e desaceleração do desenvolvimento econômico.

No Brasil, a Estratégia Saúde da Família (ESF) é o principal veículo para ampliação e consolidação da APS, pois visa facilitar o acesso ao SUS e reorganizar o modelo de atenção à saúde, que por muitos anos embasou-se em aspectos biomédicos, que não contemplavam os usuários em sua integralidade. Além disso, suas frentes de ação estão voltadas para prevenção de agravos e promoção da saúde (BRITO, MENDES, NETO, 2018).

No que tange as rotinas na ESF, a organização dos processos de trabalho visa garantir os melhores resultados das ações e dos serviços oferecidos à comunidade. E isso, exige dos profissionais múltiplos saberes, que envolvem não apenas os conhecimentos técnicos científicos, mas também habilidades e atitudes nas dimensões políticas, de gestão e de relações interpessoais. Para as demandas administrativas, comumente de responsabilidade do profissional enfermeiro, ainda é necessário que este desenvolva seu perfil de liderança, para aprimorar seu papel de coordenador e articulador de equipe (GALAVOTE et al. 2016; MATTOS, BALSANELLI, 2019).

A construção pessoal de uma liderança exige do enfermeiro capacidade para interagir e interrelacionar com os membros de sua equipe de trabalho. Essas relações são criadas e cultivadas nos diferentes ambientes e situações de trabalho, e tendem a emergir diferentes formas de cuidado que objetivam aprimorar, balizar e direcionar as ações e

serviços de forma organizada, efetiva, significativa e muitas vezes contribuindo para renovações com a adoção de novas abordagens, técnicas e percepções (PEREIRA et al. 2018).

A aptidão do enfermeiro para postos de liderança requer comprometimento, responsabilidade, tomada de decisões, comunicação assertiva, sensibilidade, criatividade, entre outros atributos. O sucesso da liderança está relacionado ao impacto causado no bem-estar da comunidade, na resolutividade dos problemas de saúde dos usuários, assim como sua influência no potencial da equipe multidisciplinar (MATTOS, BALSANELLI, 2019).

Considerando o importante papel do enfermeiro como líder na APS, em seu contexto de trabalho na ESF, questiona-se: Qual a percepção dos enfermeiros sobre seu papel de líder? O que eles pensam e sentem sobre ser líder?

A justificativa para desenvolvimento deste estudo residiu na necessidade de estudos que abordem a liderança no contexto da APS, ampliando as discussões acerca do binômio “cuidar e gerenciar” para outras dimensões que influenciam a liderança do enfermeiro, entre elas a autopercepção do profissional e as relações do ambiente de trabalho.

Assim, objetivou-se compreender a percepção do enfermeiro sobre seu papel de líder na Estratégia Saúde da Família, identificando suas principais características, sentimentos e fatores que o influenciam.

## 2. MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo do tipo descritivo de abordagem qualitativa. Para sua realização seguiu-se os preceitos éticos respaldados à resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Fundação Escola de Saúde Pública (FESP) de Palmas – TO, mediado pela Plataforma Brasil, sob parecer número 3.701.233 CAAE: 20710419.6.0000.9187.

O desenvolvimento do estudo ocorreu nas dependências das Unidades Básicas de Saúde da Família (UBSF) do município de Paraíso do Tocantins, Tocantins, Brasil, no período de novembro de 2019 a abril de 2020.

Participaram da pesquisa enfermeiros da Atenção Primária em Saúde que atuam no âmbito da Estratégia Saúde da Família no município de Paraíso do Tocantins – TO. A amostra constituiu-se por 20 (vinte) enfermeiros. Os critérios de inclusão foram: enfermeiros de ambos os gêneros, com idade mínima de 21 anos, que atuassem em UBSF há pelo menos 3 (três) meses, que concordassem em participar e assinassem o Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foram excluídos da pesquisa os demais profissionais que compõem as equipes de ESF que não eram da enfermagem, que estavam de férias ou licença, e que não atuassem na ESF/APS.

A coleta de dados foi realizada pelo pesquisador responsável em três etapas, sendo elas: 1ª - apresentação do projeto de pesquisa a partir do TCLE, 2ª - coleta das assinaturas dos termos e 3ª - aplicação do instrumento (questionário). O instrumento foi composto por 3 (três) questões abertas, sendo elas: “Como você se sente em sua jornada de trabalho na ESF?”, “Quais os seus pontos positivos e negativos como enfermeiro na ESF?” e “Você se considera um líder para sua equipe da ESF? Por quê?”. As respostas dos participantes foram identificadas pelas siglas “ENF” e um número de forma aleatória e sucessiva (ENF1, ENF2, ENF3...).

Os dados coletados foram analisados na perspectiva da análise crítica e categórica proposta por Bardin (2011), inicialmente pela organização dos dados, seguida pela leitura interpretativa e identificação dos núcleos temáticos de cada resposta, pela problematização junto às bibliografias relacionadas e pela definição de constructos/categorias que nortearam a discussão dos dados.

### 3. RESULTADOS

Quando se questionou como o enfermeiro se sente trabalhando na ESF, as respostas mais citadas foram: satisfeito (12), realizado (9), sobrecarregado (8) e desafiado (7). Alguns justificaram suas respostas com as seguintes falas:

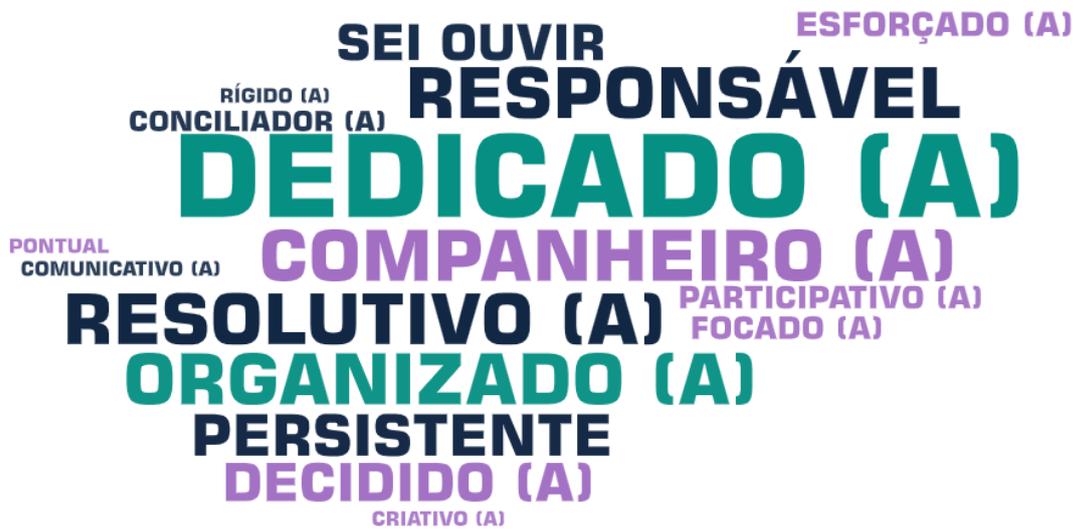
ENF1: *"Me sinto sobrecarregada por assumir duas atribuições (enfermeira e gerente da unidade de saúde). E muito pouco valorizada."*

ENF2: *"Por trabalhar na ESF e no hospital, percebo que na assistência hospitalar o trabalho rende mais e mostra mais resultados."*

ENF3: *"Me sinto desafiada para ser criativa, criar novas ações e estratégias. Porém, precisamos de mais liberdade e autonomia."*

Foi solicitado que os enfermeiros citassem seus principais pontos positivos/fortes e negativos/fracos enquanto enfermeiros da ESF, e as respostas estão apresentadas nas figuras 1 e 2 a seguir. As respostas foram apresentadas conforme a frequência que os enfermeiros as citaram, sendo quanto maiores na figura mais citadas foram, e quanto menores, menos citadas foram.

**Figura 1:** Principais pontos positivos ou fortes dos enfermeiros da ESF.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Os pontos positivos ou fortes mais citados pelos enfermeiros foram “dedicado (a)” (15), “companheiro (a)” (12), “organizado (a)” (12), “resolutivo (a)” (12) e “responsável” (11).

**Figura 2:** Principais pontos negativos ou fracos dos enfermeiros da ESF.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Os pontos negativos ou fracos mais citados pelos enfermeiros foram “ansioso (a)” (16), “exigente” (15), “perfeccionista” (14), “desorganizado (a)” (12) e “impaciente” (11).

Quando os enfermeiros foram questionados se eles se consideram um líder para a equipe ESF, a maioria (85%) afirmaram que sim, e 15% afirmaram que não.

As principais justificativas para os enfermeiros que se consideram um líder para a equipe ESF foram:

- ENF1: *"Por que eu escuto e acolho os membros da equipe"*.
- ENF2: *"Pois indico o caminho, a minha formação e geração é de profissionais mais flexíveis e menos autoritários"*.
- ENF3: *"Mostro, explico, oriento com base em conhecimento"*.
- ENF4: *"Devido meu bom relacionamento com toda equipe"*.
- ENF5: *"Por causa da minha sinceridade, atitude e resolutividade"*.
- ENF6: *"Não faço coação e tento dar exemplo. Para eu cobrar, tenho que dar exemplo"*.
- ENF7: *"Por que consigo agregar e propor objetivos para que as pessoas façam com responsabilidade"*.
- ENF8: *"Por que conseguimos desenvolver muitas ações e cumprir nossas metas"*.
- ENF9: *"Pelo meu cargo de enfermeira, por ser vista como referência e agilizar as ações da unidade de saúde"*.
- ENF10: *"Devido meus apontamentos, sugestões e orientações serem sempre aceitas"*.
- ENF11: *"Por ser firme, saber dialogar e seguir o que foi definido"*.
- ENF12: *"Tenho capacidade de ouvir e captar opiniões, e tomar decisões a partir delas"*.

A partir das justificativas positivas emergiram as seguintes categorias, com suas respectivas falas.

**Tabela 1:** Categorização das justificativas dos enfermeiros que se consideram líder para equipe de ESF.

| <b>Categorias</b>           | <b>Justificativas</b>                  |
|-----------------------------|--|
| Coordenação                 | ENF2; ENF7; ENF9; ENF10; ENF11; ENF12. |
| Comunicação                 | ENF1; ENF3; ENF10; ENF11; ENF12.       |
| Ensinar fazendo             | ENF3; ENF6; ENF9.                      |
| Relacionamento interpessoal | ENF4; ENF5.                            |
| Produtividade               | ENF5; ENF8.                            |
| Formação                    | ENF2.                                  |

Fonte: Elaboração própria (2022).

A maioria das justificativas que remetem ao enfermeiro líder de equipe fazem referência ao papel de coordenação do enfermeiro na ESF, seguido pela comunicação com

os demais profissionais, e pelos ensinamentos dados de forma prática. Ao analisarmos as falas, foi possível identificar as categorias e seus respectivos núcleos temáticos conforme descrição a seguir.

Para a categoria “coordenação” os núcleos temáticos foram: “indico”; “proponho”; “para que façam”; “referência”; “agilizar”; “sugestões”; “orientações”; “ser firme”; “seguir o que foi definido”.

Para a categoria “comunicação” os núcleos temáticos foram: “escuto e acolho”; “mostro, explico e oriento”; “orientações”; “saber dialogar”; “ouvir e captar opiniões”.

Para a categoria “ensinar fazendo” os núcleos temáticos foram: “mostro, explico e oriento”; “tento dar exemplo”; “agilizar as ações”.

Para a categoria “relacionamento interpessoal” os núcleos temáticos foram: “bom relacionamento”; “sinceridade e atitude”.

Para a categoria “produtividade” os núcleos temáticos foram: “resolutividade”; “desenvolver muitas ações” e “cumprir metas”.

Para a categoria “formação” os núcleos temáticos foram: “minha formação e geração”.

As principais justificativas para os enfermeiros que não se consideram um líder para a equipe ESF foram:

ENF13: *"Devido deixar passar algumas situações, me preocupo demais com os colegas e deixo de exigir o necessário".*

ENF14: *"Tenho muita dificuldade em cobrar dos outros colegas".*

ENF15: *"Por que eu não me posiciono como uma líder, sou apenas um colaborador da equipe, igual a todos os outros."*

A partir das justificativas negativas emergiram as seguintes categorias, com suas respectivas falas.

**Tabela 2:** Categorização das justificativas dos enfermeiros que não se consideram líder para equipe de ESF.

| <b>Categorias</b>              | <b>Justificativas</b> |
|--------------------------------|-----------------------|
| Não ser exigente               | ENF13.                |
| Dificuldade em fazer cobranças | ENF14.                |
| Ignorar e relevar problemas    | ENF13.                |
| Posicionamento de líder        | ENF15.                |

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os enfermeiros que não se consideram líder para a equipe de ESF tiveram justificativas relacionadas a características pontuais como não ser exigente, ter dificuldade em fazer cobranças e por ignorar problemas no processo de trabalho. Porém, há uma justificativa relacionada a percepção do real significado de líder e seu devido posicionamento junto a equipe.

Para as categorias os principais núcleos temáticos identificados foram: “deixo de exigir”; “dificuldade em cobrar”; “deixo passar” e “não me posiciono” respectivamente.

#### 4. DISCUSSÃO

De acordo com a evolução da sociedade, o meio de trabalho tem conduzido os indivíduos à diferentes reflexões, entre elas, o binômio em que o empregador desenvolve suas atividades e recebe o salário como forma de pagamento. Porém, o significado de trabalho não se restringe mais apenas a isso, e tem cada vez mais se ressignificado conforme as relações sociais, a realização pessoal e a própria construção de identidade do trabalhador (MAISSIAT, 2013; SILVA et al. 2019).

Com essas mudanças, percebeu-se que a organização do trabalho pode ser responsável por implicações favoráveis (prazerosas) ou desfavoráveis (penosas) nos processos psíquicos que podem ser desenvolvidos pelo trabalhador. Portanto, a forma como o processo de trabalho é organizado e acontece, impacta sobre o profissional uma ação específica, causando um embate entre a história pessoal do trabalhador, seus projetos e desejos; fatores esses, muitas vezes ignorados pela organização do trabalho (VELOSO et al. 2017; SORATTO et al. 2017; MAISSIAT, 2013).

Os enfermeiros desse estudo afirmaram seus sentimentos atuando nas equipes de ESF, considerando o seu ambiente de trabalho, a equipe a qual faz parte, e todo o processo de trabalho a qual está envolvido. Entre os sentimentos, a maioria considerou-se “satisfeito (a)”, seguido por “realizado (a)”, “sobrecarregado (a)” e “desafiado (a)”.

Alguns justificaram os seus sentimentos, e foi possível perceber que, mesmo com a sobrecarga e os momentos de desmotivação considerando sua produtividade e pouco reconhecimento; os enfermeiros encontram-se felizes e desafiados pela necessidade constante em ser criativo, resiliente e inovador.

O ofício do profissional enfermeiro proporciona sentimentos ambíguos, que oscilam entre as vivências prazerosas, quando se alcança êxito em seu trabalho, e o sofrimento, que se dá as vezes pela sua impotência diante de fatores que sozinho o enfermeiro não

consegue modificar ou superar, refletindo assim, na sua pouca resolutividade ou contribuição profissional (TOSTES et al. 2017; BREEVAART, ZACHER, 2019).

No contexto da APS, o trabalho em equipe se caracteriza por ser dependente do conhecimento multiprofissional e coletivo, definido pelas relações interpessoal contínuas e intensivas de todos os envolvidos no processo. E quando apresentam divergências que não são gerenciadas de forma positiva, podem interferir na produtividade no trabalho, e fragilizar a atuação do líder. Os enfermeiros, em sua essência devem possuir facilidade para integrar a equipe, além de estimular o trabalho multiprofissional, dando ênfase na responsabilidade individual, no trabalho focado em metas comuns, embora enfrente em suas rotinas, diferentes dificuldades e desafios para fortalecimento do trabalho em equipe e aprimoramento das práticas de saúde (FARAH et al. 2017; BRITO, MENDES, NETO, 2018).

A literatura aponta diferentes fatores que causam insatisfação dos profissionais da APS, entre eles: estrutura física precária, recursos materiais e insumos insuficientes, formação profissional deficiente, processos de trabalho divergentes e ineficazes, sobrecarga de trabalho, descumprimento de direitos trabalhistas e vínculos de trabalhos frágeis (MAISSIAT, 2013; SORATTO et al. 2017; BRITO, MENDES, NETO, 2018).

Quando tratamos de fragilidades e potencialidades, compreendemos a necessidade do equilíbrio nas atividades profissionais, e também, do ponto de vista psicossocial, os prejuízos que o desequilíbrio pode trazer para saúde física e mental dos profissionais da saúde, diante de tantos fatores inerentes ao processo de trabalho (TRAPÉ, CAMPOS, 2017; LOURENÇÃO, 2018).

Os enfermeiros dessa pesquisa apontaram seus principais pontos positivos e negativos, que também podem ser interpretados como principais potencialidades e fragilidades respectivamente. Entre as principais potencialidades, as mais frequentes nas respostas, foram: “dedicado (a)”, “companheiro (a)”, “organizado (a)”, “resolutivo (a)” e “responsável”. Entre as principais fragilidades, as mais frequentes foram: “ansioso (a)”, “exigente”, “perfeccionista”, “desorganizado (a)” e “impaciente”.

No que tange as potencialidades, elas corroboram com a literatura, ao que se refere as características de bons líderes, que se discorrem no decorrer desse estudo. Porém, quanto as fragilidades, chamou atenção à maioria das respostas se referirem a características relacionadas a emoções e ao estado de saúde mental, entre elas a ansiedade, a impaciência, a exigência e o perfeccionismo (TRAPÉ, CAMPOS, 2017; VELOSO et al. 2017; TOSTES et al. 2017; LOURENÇÃO, 2018).

A saúde mental do profissional está ligada as relações pessoais e interpessoais no ambiente de trabalho, assim como das emoções presentes na rotina de qualquer ser humano. Tem sido cada vez mais exigido dos enfermeiros habilidades relacionadas a inteligência emocional, que vão além da inteligência cognitiva, sendo necessário saber controlar as emoções, para conviver em contextos de trabalho com constantes mudanças e desafios (CARVALHO et al. 2016; OLIVEIRA, 2019).

Nesse contexto, o engajamento ou *engagement*, termo popularmente conhecido em inglês que surgiu no final do século XX consiste em um estado mental no qual o profissional está imerso e entusiasmado em suas atividades de trabalho. Porém esse termo é bastante confundido com o conceito de motivação, sendo que esta abrange aspectos específicos do profissional que visam motivá-lo, e o engajamento engloba o profissional em sua integralidade, busca compreender fatores que influenciam o seu envolvimento no trabalho, nas dimensões física, cognitiva e emocional (BAKKER, LEITER, 2017; ASSIS, 2019).

O *engagement* tem sido uma característica muito importante para o enfermeiro líder, por se tratar de uma habilidade desejada por profissionais que almejam se destacar no mercado de trabalho da enfermagem, por hora, denominado como “saturado” devido ao aumento da oferta de curso no país, discrepante da oferta de mercado. A liderança consiste numa ferramenta indispensável para administração pessoal, capaz de influenciar e inspirar outros profissionais. Indiscutivelmente, o enfermeiro necessita dispor de pensamento e postura de líder, pois na APS e na assistência hospitalar, este profissional lida com colaboradores que compõem a equipe de enfermagem e/ou equipe multiprofissional (COSTA et al. 2017; LOURENÇÃO, 2018; FIGUEREDO et al. 2021).

Figueredo et. al (2021) afirma que a liderança ultrapassa as dimensões de cargo, função e pessoal. E em seu estudo mostra que a liderança se constitui de forma coletiva e relacional, não apenas no interior das instituições ou grupos de trabalho, e que não há cisão entre valores pessoais e profissionais. O engajamento profissional, tanto para o líder e para os seus liderados, se configura como essência para as rotinas de trabalho, e se dá principalmente pela comunicação efetiva e as relações interpessoais entre os membros de equipe.

O manejo e coordenação de uma equipe passa por diferentes mudanças, onde a figura autoritária do “chefe” vem sendo substituída pelo “líder” que por sua vez, prioriza o diálogo, e inclui todos os trabalhadores no processo de discussão e tomada de decisão.

Assim, a liderança passou a ser proposta como ação coletiva, em que se une esforços para alcançar objetivos em comum (COSTA et al. 2017; MATTOS, BALSANELLI, 2019).

Quando os enfermeiros desse estudo foram questionados se eles se consideram líderes para as equipes que fazem parte, a maioria (85%) afirmaram que sim, e as justificativas tiveram como núcleo de sentido a capacidade de coordenar, a comunicação efetiva, o “ensinar fazendo”, o bom relacionamento interpessoal, a evidência da produtividade e o perfil de formação profissional.

Os demais enfermeiros (15%), que não se denominavam como líder, relacionaram sua percepção com a incapacidade de ser exigente, pela dificuldade em fazer cobranças, por ignorar e relevar diversos problemas do processo de trabalho, ou por não saber se posicionar como líder perante a equipe.

É possível inferir uma percepção confusa sobre liderança entre enfermeiros, visto que, para eles o exercício da liderança está relacionado com o domínio quantitativo de conhecimento técnico e sobre as práticas e rotinas de enfermagem, dando pouca ênfase na equipe e sua articulação (COSTA et al. 2017; MORAES, 2019).

A literatura evidencia que existe uma dificuldade no entendimento da identidade do profissional enfermeiro, em que na maioria das vezes se dá por uma percepção de conflito entre si mesmo e sua atuação. Existem elementos que interferem nisso, como a não definição do espaço profissional e a indecisão sobre as atribuições que o competem, prejudicando a delimitação de suas reais competências, e obstruindo sua identidade profissional (ASSIS et al. 2018; BATISTA, CARDOSO, FIGUEREDO, 2020).

Fernandes et al. (2018) apresentam em seu estudo discursos de enfermeiros da APS que adicionam diversas funções em suas rotinas de trabalho que não os competem. Existe a sensação por parte desses profissionais, que eles deixam de ser enfermeiros para atender todas as demandas da UBSF, aumentando assim a sua sobrecarga de trabalho, comprometendo a sua identidade profissional, fomentando a perda de espaço de trabalho, além da sua autonomia, resultando na desvalorização e enfraquecimento da categoria profissional.

Batista, Cardoso e Figueredo (2020) caracterizaram a percepção de enfermeiros da APS sobre sua autonomia, e esta foi considerada como uma característica pluralizada do profissional, devido a variação de concepções e práticas conforme o contexto de atuação do profissional. Observaram que os enfermeiros ainda tratam o assunto como desafio para a profissão, devido à cultura do modelo biomédico (curativista), e a desvalorização das

ações de promoção da saúde e prevenção de agravos, que dificultam a exploração da autenticidade do enfermeiro.

Enfermeiros são líderes para a equipe de enfermagem e para outros profissionais, lideram os seus pacientes, e os coordenam rumo a alcance do mais elevado estado de saúde, para adoção de estilos de vida mais produtivos e saudáveis. Porém, enfermeiros poderiam impactar ainda mais na saúde não só do nosso país como do mundo, se pudesse trabalhar com o máximo de suas capacidades, e maior autonomia e influência na tomada de decisões, que reflitam nas políticas de saúde, sociais e econômicas (BITTON et al. 2017; KENNEDY, 2019).

O estilo de liderança do enfermeiro é considerado aspecto essencial para o desenvolvimento da equipe e efetividade de suas ações, pois, o líder deve facilitar o desenvolvimento de projetos, além de nortear os objetivos da equipe. O enfermeiro líder deve possuir aptidão para influenciar a equipe para atuar de acordo com os métodos e objetivos delimitados. Porém, esse papel, na maioria das vezes está permeado de grandes responsabilidades, pressão e cobranças, fazendo que, aquele que é visto como refúgio e que deve ser espelho para os demais da equipe, também necessite de apoio e colaboração (OLIVEIRA, 2019; BREEVAART, ZACHER, 2019).

A compreensão do trabalho envolve o trabalhador e aquele que é beneficiado pela atuação do trabalhador, se trata de um processo em que o profissional através de suas ações, controla e/ou provoca mudança na natureza, visando produzir algo. Porém, em todo esse processo, o trabalhador modifica a si mesmo, visto que o seu trabalho imprime as suas perspectivas de resultado. No âmbito da saúde, os enfermeiros estão na linha de frente do cuidar, e estes profissionais necessitam de cuidados de saúde, considerando toda sua complexidade e subjetividade de ser humano (COSTA et al. 2017; FORTE et al. 2019).

No cotidiano do trabalho em enfermagem estão presentes diferentes exigências, entre elas, aquelas que podem refletir no seu estado de saúde e satisfação profissional. Presenciar e lidar com a dor dos pacientes, o processo de morte com todo sofrimento e sentimento de perda, somado as precárias condições de trabalho que limitam sua atuação, e ainda a baixa remuneração, propiciam um grande desgaste físico e psíquico do enfermeiro (DUARTE, GLANZNER, PEREIRA, 2018; TRAPÉ, CAMPOS, 2017).

Diante desse cenário, se faz necessário compreender as condições de saúde mental, qualidade de vida e *engagement* dos enfermeiros que atuam na APS, para que então seja possível direcionar e reorganizar o processo de trabalho, auxiliando na prevenção do

adoecimento desses profissionais, repercutindo assim no aumento da satisfação profissional, produtividade e qualidade da assistência à saúde (LOURENÇÃO, 2018; FIGUEREDO, 2020).

O papel do enfermeiro gestor ou líder de equipe mudou bastante no decorrer da história de enfermagem. O modelo de gestão com foco apenas no gerenciamento da assistência, planejamento de recursos buscando aumentar a qualidade do atendimento, dá espaço para o modelo que além de todos esses fatores, também busca a inovação e foca na formação pessoal (COSTA et al. 2017; SILVA et al. 2019; MATTOS, BALSANELLI, 2019).

Essas necessidades, direcionaram para um tipo de liderança denominada pela literatura como liderança transformacional, que consiste em um conjunto de ações transformadoras criadas por aquele que lidera sobre seus liderados. As referidas ações visam ampliar a consciência de toda equipe sobre a importância das atividades e do trabalho bem desenvolvido, e defende a missão de organizar para alcançar metas. Vale destacar que esse modelo deve considerar as necessidades pessoais e profissionais do outro (BREEVAART, ZACHER, 2019; SILVA et al. 2019).

A implementação do modelo de liderança transformacional na APS pode favorecer as relações entre a equipe, principalmente para alcance dos objetivos comuns. Ela favorece a integração dos colaboradores e fortalecimento de seus vínculos, visando o cumprimento da missão coletiva institucional, indo além dos interesses individuais. O enfermeiro que atua como um líder transformacional pode ser capaz de transformar todo o contexto de trabalho em seus diferentes cenários e situações. Ele é caracterizado como visionário e estrategista devido sua ampla capacidade de cativar e motivar a equipe, além de sua sistemática organização do trabalho. Com isso, estimula-se o interesse pela mudança na cultura organizacional, para que reflita na potencialização das ações e aumento da segurança na tomada de decisão (PEREIRA et al. 2018; FERREIRA et al. 2020).

Outro tipo de liderança apontada como eficiente pela literatura é a liderança autêntica, uma das principais teorias a surgiu nos últimos anos, que fomenta a construção de organizações e equipes mais autênticas, cujos líderes sejam mais autoconscientes e contribuam para relações mais transparentes e éticas. A liderança autêntica nasce a partir da necessidade de esclarecer a pessoa do líder e a forma como é estabelecida a relação entre líder e sua equipe de liderados, numa perspectiva de relações progressivamente positivas (MORAES, 2019; SILVA et al. 2019).

Estudos mostram que a liderança autêntica pode promover reflexos positivos na atitude e no comportamento dos integrantes de uma equipe de trabalho, entre eles o maior engajamento no trabalho, expressão de comportamento de cidadania organizacional, além de potencializar suas performances (CARVALHO et al. 2016; LOURENÇÃO, 2018).

É importante ressaltar que o desenvolvimento do perfil de liderança autêntico se baseia também na história pessoal de cada indivíduo, sofre influência familiar, considera os desafios de vida, o histórico de formação educacional e profissional, visto que todos esses quesitos catalisam os níveis de autoconhecimento e facilitam o desenvolvimento pessoal, principalmente acerca de suas habilidades para ter soluções inovadoras (CARVALHO et al. 2016; BATISTA, CARDOSO, FIGUEREDO, 2020).

Diante de diferentes modelos de liderança, acredita-se que para se protagonizar perspectivas de melhoria no futuro profissional do enfermeiro, é essencial que haja preocupação e intervenções frente a importante tarefa de liderar, seja para o aprimoramento dos profissionais atuantes, seja para a formação de novas lideranças (MUNARI et al. 2017; COSTA et al. 2017; MATTOS, BALSANELLI, 2019).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sentidos do trabalho e os sentimentos dos enfermeiros podem implicar diretamente em sua saúde, no processo de trabalho e em sua produtividade individual e coletiva, sendo possível perceber que a liderança se dá como uma característica indispensável para este profissional, porém carregada de nuances prazerosas e penosas.

Percebeu-se a importância das potencialidades e fragilidades dos enfermeiros serem consideradas pela administração pública, visto que quando tratadas, poderão fortalecer o vínculo de trabalho, estimular o trabalho coletivo, aumentar o sentimento de pertencimento, autonomia e satisfação profissional, tendo como resposta o aumento da produtividade e qualidade do cuidar.

Corroborando com a literatura, o liderar requer aprimoramento contínuo, e os enfermeiros desse estudo apresentam características inerentes a esta competência, porém sendo necessário ampliar a compreensão sobre o “ser líder”.

Os aspectos emocionais e relacionados à saúde mental do enfermeiro despertaram atenção a partir da pesquisa, sendo a ansiedade evidenciada como fator desfavorável para o processo de trabalho e de liderança, além dos prejuízos que pode acarretar à vida pessoal.

Este estudo contribuiu para o reconhecimento e análise das características peculiares dos enfermeiros da ESF que refletem em sua atuação profissional, podendo este, ser utilizado para subsidiar melhorias principalmente por parte da gestão municipal de saúde.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Jéssica Tavares de et al. Identidade profissional do enfermeiro na percepção da equipe da estratégia de saúde da família. **Revista Saúde & Ciência Online**, v. 7, n. 3, p. 43-58, 2018. Disponível: <https://www.rsctemp.sti.ufcg.edu.br/index.php/RSC-UFCG/article/view/528/398> Acesso em: 10 maio 2022.

ASSIS, Luis Otávio Milagres de. **Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos**. 2019. Tese de Doutorado. Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27716/tese\\_luisotavio\\_revisa\\_da.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27716/tese_luisotavio_revisa_da.pdf?sequence=5&isAllowed=y) Acesso em: 10 maio 2022.

BAKKER, Arnold B.; LEITER, M. Strategic and proactive approaches to work engagement. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 2, p. 67-75, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261617300815?via%3Dihub> Acesso em: 10 maio 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, A.P; CARDOSO, B.C; FIGUEREDO, R.C. Percepção de enfermeiros quanto a sua autonomia na Atenção Primária em Saúde. **Revista Amazônia Science & Health**. v. 8, n.1. 2020. Disponível em: <http://ojs.unirg.edu.br/index.php/2/article/view/3106> Acesso em: 06 jun 2022.

BITTON, Asaf et al. Primary health care as a foundation for strengthening health systems in low-and middle-income countries. **Journal of general internal medicine**, v. 32, n. 5, p. 566-571, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11606-016-3898-5> Acesso em: 05 maio 2022.

BREEVAART, Kimberley; ZACHER, Hannes. Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 92, n. 2, p. 384-409, 2019. Disponível: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joop.12253> Acesso em: 10 maio 2022.

BRITO, Geraldo Eduardo Guedes de; MENDES, Antonio da Cruz Gouveia; NETO, Pedro Miguel dos Santos. O trabalho na estratégia saúde da família e a persistência das práticas curativistas. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 16, p. 975-995, 2018. Disponível: <https://www.scielo.br/j/tes/a/HkRFV33XZwq6PKNfkGr5KBG/?format=html&lang=pt> Acesso em: 05 maio 2022.

CARVALHO, Amanda Gleice Fernandes et al. Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 29, p. 618-625, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/rS7J8bcT6z7C9rdJghtRScD/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 maio 2022.

COSTA, Siméia Dias da et al. O exercício da liderança e seus desafios na prática do enfermeiro. **JMPHC Journal of Management & Primary Health Care| ISSN 2179-6750**, v. 8, n. 1, p. 49-65, 2017. Disponível em: <https://www.jmphc.com.br/jmphc/article/view/257> Acesso em: 10 maio 2022.

DUARTE, Maria de Lourdes Custódio; GLANZNER, Cecilia Helena; PEREIRA, Leticia Passos. O trabalho em emergência hospitalar: sofrimento e estratégias defensivas dos enfermeiros. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 39, 2018. Disponível: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/CrLLmhv7GcJknQtDSYzw8ZN/abstract/?lang=pt> Acesso em: 10 maio 2022.

FARAH, Beatriz Francisco et al. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. **Revista Cuidarte**, v. 8, n. 2, p. 1638-1655, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuid/v8n2/2216-0973-cuid-8-2-1638.pdf> Acesso em: 10 maio 2022.

FERNANDES, Marcelo Costa et al. Identidade do enfermeiro na Atenção Básica: percepção do "faz de tudo". **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, p. 142-147, 2018. Disponível: <https://www.scielo.br/j/reben/a/bpgfmDW6PZrY45HLz84LYZm/?format=html&lang=pt> Acesso em: 10 maio 2022.

FERREIRA, Amanda Guimarães et al. Influência da Filosofia no uso da tecnologia em enfermagem: revisão integrativa. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, p. e156943026-e156943026, 2020. Disponível: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/3026> Acesso em: 10 maio 2022.

FIGUEREDO, Rogério Carvalho de et al. Comunicação no processo de liderar: sua importância para o "engagement" no ambiente de trabalho. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 14, p. e468101422130-e468101422130, 2021. Disponível: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/22130> Acesso em: 10 maio 2022.

FORTE, Elaine Cristina Novatzki et al. Processo de trabalho: fundamentação para compreender os erros de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 53, 2019. Disponível: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/hmRXckTx5zy67vHJ7GQcSpD/abstract/?lang=pt> Acesso em: 10 maio 2022.

GALAVOTE, Heletícia Scabelo et al. O trabalho do enfermeiro na atenção primária à saúde. **Escola Anna Nery**, v. 20, n. 1, p. 90-98, 2016. Disponível: <https://www.scielo.br/j/ean/a/8QsxZbDLnCWwBN6zQVwjbXl/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 05 maio 2022.

KENNEDY, Annette. Onde quer que você encontre enfermeiros no mundo, você encontrará líderes. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 27, 2019. Disponível:

<https://www.scielo.br/j/rlae/a/wQxcB49WkBgysBMxLSg9zWv/?lang=pt> Acesso em: 10 maio 2022.

LOURENÇÃO, Luciano Garcia. Qualidade de vida, engagement, ansiedade e depressão entre gestores de Unidades da Atenção Primária à Saúde. **Revista portuguesa de enfermagem de saúde mental**, v. 20, p. 58-64, 2018. Disponível: <https://scielo.pt/pdf/rpesm/n20/n20a08.pdf> Acesso em: 10 maio 2022.

MACINKO, James; HARRIS, Matthew J.; ROCHA, Marcia Gomes. Brazil's National Program for Improving Primary Care Access and Quality (PMAQ): fulfilling the potential of the world's largest payment for performance system in primary care. **The Journal of ambulatory care management**, v. 40, n. 2 Suppl, p. S4, 2017. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5338882/> Acesso em: 05 maio 2022.

MACINKO, James; MENDONÇA, Claunara Schilling. Estratégia Saúde da Família, um forte modelo de Atenção Primária à Saúde que traz resultados. **Saúde em Debate**, v. 42, p. 18-37, 2018. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/sdeb/2018.v42nspe1/18-37/pt> Acesso em: 05 maio 2022.

MAISSIAT, G. S. **Prazer e sofrimento de Trabalhadores da atenção Básica à saúde da Psicodinâmica do Trabalho**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS. 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76335/000893338.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 10 maio 2022.

MATTOS, Julio Cesar de Oliveira; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. **Enfermagem em foco**, v. 10, n. 4, 2019. Disponível: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2618/621> Acesso em: 05 maio 2022.

MORAES, E. R. **Relações entre liderança autêntica, percepção de suporte social, resiliência e engajamento no trabalho**. 2019. Tese de doutorado em Psicologia da Saúde. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1861/2/Elton%20Ramos%20Moraes2.pdf> Acesso em: 10 maio 2022.

MUNARI, Denize Bouttelet et al. Sucessão de lideranças em enfermagem: pensar e agir hoje para garantir o amanhã. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 19, 2017. Disponível: <https://www.revistas.ufg.br/fen/article/view/46101> Acesso em: 10 maio 2022.

OLIVEIRA, K. S. **Inteligência emocional dos enfermeiros: contributos da supervisão clínica**. Dissertação de mestrado Gestão em Direção e Chefia dos Serviços de Enfermagem. 2019. Escola Superior de Enfermagem do Porto. Porto – Portugal. Disponível em: [http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28831/1/Tese\\_KARINE\\_mar%c3%a7o%20FORMATADA%20FINAL%20.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28831/1/Tese_KARINE_mar%c3%a7o%20FORMATADA%20FINAL%20.pdf) Acesso em: 10 maio 2022.

PEREIRA, Liliane Alves et al. Liderança em enfermagem: abordagem ecossistêmica com impacto no cuidado. **Enfermagem em Foco**, v. 9, n. 3, 2018. Disponível: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/1351/463> Acesso em: 05 maio 2022.

SILVA, M. C. N.; SILVA, F. P. M.; ALMEIDA, G. L.; LIMA, L. C. e HAKIM, S. Liderança coaching-o novo modelo de enfermeiro gestor e inovador: uma revisão integrativa. **Revista Uniitalo em Pesquisa**. v. 9, n. 2, 2019. Disponível: <http://pesquisa.italo.com.br/index.php?journal=uniitalo&page=article&op=view&path%5B%5D=282&path%5B%5D=254> Acesso em: 10 maio 2022.

SORATTO, Jacks et al. Insatisfação no trabalho de profissionais da saúde na estratégia saúde da família. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 26, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/94HTCtXHwtVfGQRwsTfvXGH/abstract/?lang=pt> Acesso em: 10 maio 2022.

TOSTES, M. F. do P.; DA SILVA, A. Q.; GARÇON, T. L.; MARAN, E.; TESTON, E. F. Dualidade entre satisfação e sofrimento no trabalho da equipe de enfermagem em centro cirúrgico. **Revista SOBECC**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 3–9, 2017. Disponível em: <https://revista.sobecc.org.br/sobecc/article/view/123> Acesso em: 10 maio 2022.

TRAPÉ, Thiago Lavras; CAMPOS, Rosana Onocko. The mental health care model in Brazil: analyses of the funding, governance processes, and mechanisms of assessment. **Revista de Saúde Pública**, v. 51, 2017. Disponível: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/3sXhdXkTM7m47WTDHBLFPyS/abstract/?lang=en> Acesso em: 10 maio 2022.

VELOSO, Caissa et al. Prazer e sofrimento no trabalho: Um estudo de caso com profissionais da enfermagem de um hospital privado de Belo Horizonte. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 14, n. 14, 2017. Disponível: <http://publicacoes.unifatea.edu.br/index.php/RAF/article/view/769> Acesso em: 10 maio 2022.