



## O LIDERAR DO ENFERMEIRO NAS SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA NO HOSPITAL: VISÃO DOS TÉCNICOS DE ENFERMAGEM

### LEADING OF NURSE IN EMERGENCY SITUATIONS IN THE HOSPITAL: VISION OF NURSING TECHNICIANS

### EL LIDERAZGO DEL ENFERMERO EN SITUACIONES DE EMERGENCIA EN EL HOSPITAL: VISIÓN DE LOS TÉCNICOS DE ENFERMERÍA

Leonardo Alves Estevam<sup>1</sup>, Celso Henrique Campos Sales<sup>2</sup>, Elaine Aparecida Rocha Domingues<sup>3</sup>, Ivandira Ribeiro Anselmo Simões<sup>4</sup>, Roberta Seron Sanches<sup>5</sup>, Rogério Silva Lima<sup>6</sup>

#### RESUMO

**Objetivo:** compreender os sentidos elaborados pelos técnicos de Enfermagem sobre a liderança do enfermeiro nas situações de emergência no contexto hospitalar. **Método:** estudo exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa. Foram entrevistados 17 técnicos de Enfermagem de uma instituição hospitalar. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista gravada, com uso de roteiro semiestruturado. Para a organização e a análise dos dados, utilizou-se o referencial teórico-metodológico da análise das práticas discursivas. **Resultados:** liderar pressupõe a articulação entre o conhecimento teórico, a dimensão procedimental, traduzida como habilidade na execução de procedimentos e a competência relacional, capaz de configurar as relações entre líder e liderados numa perspectiva dialógica e horizontal. **Conclusão:** considera-se que os aspectos que favorecem o desenvolvimento das competências instrumentais e relacionais nas situações adversas, como as de emergência, sejam repensados na formação do enfermeiro. **Descritores:** Enfermagem em emergência; Liderança; Pesquisa Qualitativa.

#### ABSTRACT

**Objective:** to understand the senses elaborated by the Nursing technicians on the leadership of the nurse in the emergency situations in the hospital context. **Method:** exploratory and descriptive study, with a qualitative approach. 17 Nursing technicians from a hospital were interviewed. Data collection took place through a recorded interview, using a semi-structured script. For the organization and analysis of the data, the theoretical-methodological reference of the analysis of the discursive practices was used. **Results:** leading presupposes the articulation between the theoretical knowledge, the procedural dimension, translated as ability in the execution of procedures and relational competence, able to configure the relations between leader and led in a dialogical and horizontal perspective. **Conclusion:** it is considered that aspects favoring the development of instrumental and relational skills in adverse situations, such as emergency situations, are rethought in the training of nurses. **Descriptors:** Emergency Nursing; Leadership; Qualitative Research.

#### RESUMEN

**Objetivo:** entender los sentidos elaborados por los técnicos de Enfermería sobre el liderazgo de enfermería en situaciones de emergencia en el contexto hospitalar. **Método:** estudio descriptivo y exploratorio, de abordaje cualitativo. Fueron entrevistados 17 técnicos de enfermería de un hospital. La recolección de datos ocurrió a través de entrevista grabada, con guion semiestructurado. Para la organización y el análisis de los datos, se ha utilizado el referencial teórico metodológico de prácticas discursivas. **Resultados:** liderazgo presupone la articulación entre el conocimiento teórico, la dimensión procedimental, como habilidad en la realización de procedimientos y la habilidad relacional, capaz de configurar las relaciones entre líder y liderados en una perspectiva dialógica y horizontal. **Conclusión:** se ha considerado que los aspectos que favorecen el desarrollo de habilidades instrumentales y relacionales en situaciones adversas tales como emergencia, sean repensadas en la formación del enfermero. **Descritores:** Enfermería en Emergencia; Liderazgo; Investigación Cualitativa.

<sup>1,2</sup>Discentes, Graduação em Enfermagem, Escola de Enfermagem Wenceslau Braz/EEWB. Itajubá (MG), Brasil. E-mails: [leo.estevam@live.com](mailto:leo.estevam@live.com); [celsohenriquecs@yahoo.com.br](mailto:celsohenriquecs@yahoo.com.br); <sup>3</sup>Enfermeira, Professora Mestra, Doutoranda pela Faculdade de Enfermagem da UNICAMP. Campinas (SP), Brasil. Email: [elaine\\_wdb@yahoo.com.br](mailto:elaine_wdb@yahoo.com.br); <sup>4</sup>Enfermeira, Professora Mestra, Escola de Enfermagem Wenceslau Braz/EEWB. Itajubá (MG), Brasil. Email: [ivandiraanselmors@hotmail.com](mailto:ivandiraanselmors@hotmail.com); <sup>5</sup>Enfermeira, Professora Doutora, Universidade Federal de Alfenas/UNIFAL-MG, Alfenas (MG), Brasil. Email: [roberta.sanches@unifal-mg.edu.br](mailto:roberta.sanches@unifal-mg.edu.br); <sup>6</sup>Enfermeiro, Professor Mestre, Doutorando pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/EERP, Universidade Federal de Alfenas/UNIFAL-MG, Alfenas (MG), Brasil. Email: [rogerio.lima@mg.edu.br](mailto:rogerio.lima@mg.edu.br)

## INTRODUÇÃO

A estrutura da equipe de enfermagem no cenário nacional é composta por enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. Ao enfermeiro, titular do diploma de graduação, entre outras funções, cabe, privativamente, a chefia de serviço e unidade de Enfermagem e os cuidados diretos a pacientes graves com risco de vida. Aos técnicos de Enfermagem compete a execução de atividades de nível médio, envolvendo orientação e acompanhamento do trabalho de Enfermagem em grau auxiliar e participação no planejamento da assistência de Enfermagem. Os auxiliares, por sua vez, desempenham atividades de cuidado básico, como aquelas de higiene e conforto.<sup>1</sup>

Para atingir os objetivos do seu processo de trabalho, o enfermeiro precisa desenvolver um conjunto de competências essenciais, entre as quais a liderança, elemento indispensável para o posicionamento do profissional em face às múltiplas situações do cotidiano do trabalho, gerenciais ou assistenciais, sobretudo, aquelas mais adversas, como as de emergência. Nessas circunstâncias, o enfermeiro pode ser visto como elemento fundamental para equipe de Enfermagem, capaz de direcionar os atendimentos emergenciais e estimular a colaboração da equipe para um atendimento qualificado.<sup>2-3</sup>

No contexto da profissão Enfermagem, entende-se a liderança como um atributo que pode ser aprendido e aperfeiçoado pelas pessoas. Trata-se da capacidade de condução e influência de um indivíduo sobre o grupo, para desenvolver uma visão clara de futuro e garantir que essa visão se concretize e que os objetivos assistenciais estabelecidos sejam alcançados.<sup>4</sup> Nas ocasiões em que os pacientes hospitalizados se encontram em risco iminente de vida, o papel desenvolvido pelo enfermeiro deve lhe conferir autonomia e ser pautado em habilidades avançadas que lhe propiciem reconhecimento junto aos demais elementos da equipe de saúde.<sup>3</sup>

O profissional, na condição de líder, precisa possibilitar o desenvolvimento dos liderados, proporcionando sinergia, confiança e autorrealização da equipe, com influências consideráveis no ambiente de trabalho.<sup>5</sup> Assim, as ações do líder são apontadas como corresponsáveis pela obtenção de níveis elevados de performance da equipe, bem como pela melhoria dos resultados obtidos pelos pacientes, contribuindo para o sucesso no atendimento.<sup>3,6</sup>

As situações de emergência no âmbito hospitalar requerem abordagem multidisciplinar e são marcadas por fatores humanos como as personalidades, a experiência e a habilidade de comunicação.<sup>3</sup> Nesse contexto, entende-se que as habilidades não técnicas do enfermeiro, particularmente no tocante à liderança, precisam ser especialmente consideradas com o intuito de melhor compreensão do papel desse profissional junto à equipe de saúde no hospital, tendo em vista a natureza da profissão no Brasil, subdividida em três classes, delimitadas pelo processo de divisão social e técnica do trabalho.<sup>1,7</sup>

São necessários estudos dedicados ao aprofundamento da temática que coloquem em perspectiva a ótica dos demais membros da equipe de Enfermagem, pois são esses que podem se ressentir do descompasso de uma liderança mal conduzida. Desse modo, conhecer como os técnicos de Enfermagem elaboram os sentidos a respeito da liderança do enfermeiro, numa perspectiva que leve em conta os aspectos simbólicos e intersubjetivos, pode favorecer o direcionamento de ações de melhoria do processo de trabalho e a integração da equipe de Enfermagem.

Isso posto, este estudo objetiva compreender os sentidos elaborados pelos técnicos de Enfermagem sobre a liderança do enfermeiro nas situações de emergência no contexto hospitalar.

## MÉTODO

Artigo elaborado a partir do trabalho de conclusão de curso <<Liderança do enfermeiro em situações de emergência: as práticas discursivas dos liderados>>, Escola de Enfermagem Wenceslau Braz/EEWB. Itajubá, 2015.

Estudo exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa, desenvolvido em um hospital geral e filantrópico do sul de Minas Gerais (MG). Para a condução dessa investigação, foi utilizada a abordagem teórico-metodológica da Análise das Práticas Discursivas.<sup>8</sup>

Assume-se práticas discursivas como a linguagem em ação, ou seja, as maneiras a partir das quais as pessoas se posicionam em relações sociais cotidianas. Sentidos são tomados como uma construção social e um empreendimento coletivo onde os sujeitos constroem os termos a partir dos quais compreendem e manejam as situações e fenômenos que os envolvem na dinâmica das relações sociais, que são historicamente datadas e culturalmente localizadas.<sup>8</sup>

Estevam LA, Sales CHC, Domingues EAR et al.

Como elementos constitutivos das práticas discursivas, os autores apontam: a dinâmica, ou seja, os enunciados orientados por vozes; as formas mais ou menos estáveis de enunciados, ou gêneros de fala, que buscam coerência com o contexto, o tempo, e os interlocutores e os repertórios interpretativos, que remetem aos conjuntos de termos, lugares-comuns e descrições disponíveis para as construções discursivas.<sup>8</sup>

Os integrantes do estudo foram 17 técnicos de Enfermagem do Serviço de Enfermagem do referido hospital. A amostragem foi intencional e o tamanho da amostra foi determinado pelo critério de saturação dos dados. Foram selecionados os profissionais de todas as unidades (clínica médica, clínica cirúrgica, centro cirúrgico, maternidade, pronto-socorro e terapia intensiva) que contemplaram os seguintes critérios: ser profissional técnico de Enfermagem; concordar em participar do estudo assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e ter participado de atendimentos de emergência no ambiente hospitalar em conjunto com o enfermeiro em no mínimo uma ocasião. Não foram incluídos aqueles profissionais que estavam cursando ou concluíram a graduação em Enfermagem.

O estudo foi submetido à apreciação e aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa (parecer número 470.734).

A coleta de dados, conduzida pelos autores principais, foi realizada por meio de entrevistas gravadas, no próprio hospital, e dirigidas por roteiro semiestruturado com duas questões: Nos casos de urgência e emergência que você atende na unidade, qual a sua opinião sobre a liderança do enfermeiro com a equipe de Enfermagem? Como deveria ser, na sua opinião, a liderança do enfermeiro junto à equipe de Enfermagem em situações de urgência e emergência?

Ressalta-se que os termos urgência e emergência foram utilizados como sinônimos no roteiro de entrevista, tendo em vista que os técnicos de Enfermagem atribuíam os dois termos às situações de agravo iminente que exigiam intervenção da equipe de saúde, sem distinção. Além do mais, observou-se, pelo pré-teste do roteiro com três profissionais que preenchem os critérios de inclusão, a adequada compreensão das questões e que as respostas atendiam aos propósitos do estudo.

O trabalho de organização e interpretação dos dados seguiu os seguintes passos: transcrição das entrevistas na íntegra, com o auxílio de editor de texto; leitura flutuante do material transcrito, com a identificação dos temas significantes, de acordo com o objetivo

O liderar do enfermeiro nas situações de emergência...

da pesquisa; organização dos depoimentos em um Mapa. O Mapa é uma tabela que possui suas colunas definidas a partir dos temas e subtemas identificados nas entrevistas. Tem como objetivo sistematizar o processo de análise das práticas discursivas na busca dos repertórios utilizados na produção dos sentidos. No Mapa, os depoimentos foram transcritos por meio das funções cortar e colar, mantendo a sequência do diálogo.<sup>8</sup> Esse processo permitiu a organização dos dados em três eixos de análise que foram discutidos com base na literatura correlata.

## RESULTADOS

O trabalho interpretativo resultou em um Mapa composto por três eixos: O que o enfermeiro precisa saber para liderar nas situações de emergência; O que o enfermeiro precisa saber fazer para liderar nas situações de emergência; Como o enfermeiro deve “ser” para liderar nas situações de emergência.

### ◆ O que o enfermeiro precisa saber para liderar nas situações de emergência

Para liderar nas situações de emergência, o enfermeiro precisa possuir e operacionalizar saberes que legitimem o seu papel como líder. O saber, para os técnicos de Enfermagem, apenas possui sentido na perspectiva imediata de sua finalidade, em termos de assistência ao doente crítico, como pôde ser apreendido dos repertórios utilizados para sua descrição:

*Eu acho que o conhecimento é essencial ali no momento para tentar salvar o paciente. (P14)*

*[...] é que as chefes que atuaram com a gente, acho que 90% a gente teve sucesso, tem os casos mais complicados que mesmo fazendo o protocolo e investindo não deu para ter sucesso. Mas a grande maioria das paradas nas situações de urgência e emergência nós tivemos sucesso. (P3)*

O saber teórico que parece dar sentido à liderança é concebido como aquele capaz de organizar os demais saberes da equipe na execução das técnicas e no manejo de equipamentos.

*Ele observa o quadro, vê o que precisa no momento, vai liderando cada um para um lado pegando os equipamentos [...] é eficiente, ele sabe o que precisa utilizar. (P5)*

*[...] ela deve saber o que faz e ter responsabilidade no que faz, ter uma organização. Organização, responsabilidade e bastante conhecimento [...] é isso que um enfermeiro deve ter para realizar um bom atendimento. (P 15)*

*[...] já vê a necessidade do neném ali, faz o contato com o médico, vê se o neném está*

Estevam LA, Sales CHC, Domingues EAR et al.

O liderar do enfermeiro nas situações de emergência...

*com falta de oxigênio ou o neném está taquipneico [...]. (P6)*

Depreende-se das falas a noção de que o liderar é inadequado quando atravessado pelo “não saber” que incide no “não fazer” ou no “fazer errado”:

*Eu já peguei caso assim, enfermeiro não saber. (P11)*

*[...] acho que eles deveriam ser mais treinados em urgência e emergência, e ter mais visão das coisas que deveriam ser feitas, então, falta mais é treinamento [...] Ser mais bem treinado e ter mais visão das coisas [...]. (P17)*

A competência clínica parece também delimitar os contornos de uma liderança eficaz, pois favorece o líder na tomada de decisões tidas como corretas pelos liderados.

*[...] o enfermeiro de repente vê o que a gente não viu ainda [...] vê a necessidade exata do paciente às vezes até antes da gente ver. As nossas enfermeiras aqui veem até antes da gente [...] Eu vejo que elas têm bastante visão lá na frente, de tudo que pode acontecer elas já começam prevenindo. (P6)*

Observa-se que, nos depoimentos de alguns participantes, circulam sentidos que remetem aos cursos de pós-graduação *lato sensu* em urgência e emergência como meio de qualificação profissional buscada pelos enfermeiros e que têm interferido positivamente nas características da liderança.

*Eu cobri férias no pronto-socorro um mês e não tive problema nenhum, foi ótimo, até aprendi coisas que não conhecia, por causa do curso de pós que a maioria fez [...] eu acho que é positiva, a maioria das chefes que atuam com a gente lá estão ou terminaram uma pós em urgência e emergência. (P3)*

*[...] os que têm o curso de urgência e emergência não têm esse tipo de problema, só os que não têm que acham algum problema [...]. (P17)*

#### ◆ O que o enfermeiro precisa saber fazer para liderar nas situações de emergência

Nos sentidos veiculados pelos participantes, é evidente o valor atribuído à segurança que deve ter o enfermeiro na prática profissional no contexto das emergências hospitalares. Chama a atenção que, no repertório utilizado pelos depoentes, a segurança está vinculada ao fazer procedimental e à habilidade técnica no âmbito da tomada de decisão.

*[...] Não é uma coisa de tipo assim - Não sei o que eu vou fazer agora! - Ele tem um tipo de segurança do que ele está fazendo, calmo, quando o enfermeiro tem um tipo de*

*segurança ele passa aquilo com mais calma [...]. (P2)*

*[...] Na hora que o enfermeiro mostra que sabe, que ele tem liderança, que ele sabe o procedimento, ele passa a confiança para a equipe toda trabalhar [...]. (P4)*

*[...] elas já começam a fazer o que tem de fazer com o neném, um procedimento [...] por um oxigênio, ou halo, seja uma sonda drenando. Elas já vão fazendo [...]. (P6)*

Os enfermeiros que assumem posturas mais seguras durante o atendimento às emergências são aqueles que apresentam domínio na condução dos procedimentos requeridos pelas condições clínicas críticas.

*[...] eu acho que a liderança, que se você tem uma segurança daquilo que você faz, você vai passar uma segurança para sua equipe [...] Mas quando você não tem, aquilo fica tudo tumultuado, as coisas vêm todas atropeladas, eu acho assim, que no meu ponto de vista, o enfermeiro tem que ter segurança daquilo que ele está passando para os técnicos. (P2)*

Depreende-se, de algumas entrevistas, a percepção sobre o despreparo e a falta de habilidades técnicas dos enfermeiros com pouco tempo de atuação.

*[...] tem aqueles que estão chegando, eles não vão passar aquilo com segurança, ele vai deixando a situação ir por que até mesmo a própria equipe já conhece um pouco mais [...] Isso vai do tempo do enfermeiro. (P2)*

#### ◆ Como o enfermeiro deve “ser” para liderar nas situações de emergência

Pode-se observar que predominam no repertório dos técnicos de Enfermagem os qualificadores das competências relacionais que são tidos como indicadores de uma liderança positiva. Chama a atenção que os participantes, ao discorrerem sobre a liderança, evocam a voz do enfermeiro para ilustrarem como, na sua percepção, a comunicação tem sido utilizada pelo enfermeiro nas situações de emergência.

*[...] Não apavora, por que eu acho mais importante [...] Tudo organizado, não apavora e ainda pedia calma para gente. Às vezes, não tinha alguma coisa ali e ele falava - Pega, mas não precisa correr!-. (P12)*

*Olha, tem enfermeiros que eu gostei muito, que assim, ela não te passa insegurança, entendeu? Ela te dá um apoio, se você não sabe, ela não te xinga porque você não sabe [...]. (P16)*

*[...] Trabalham junto com a gente [...] como se fosse a gente ali mesmo, técnico junto com o enfermeiro - Tal fulano vai para medicação! Faz massagem [compressão torácica] você! - A gente até já sabe, mas ela acaba falando isso também [...]. (P9)*

Estevam LA, Sales CHC, Domingues EAR et al.

*Então eu acho que isso é importante, estar junto, porque se liderar do lado de fora, vamos dizer assim, da situação, é diferente de quando você está liderando dentro. A partir do momento que você entra dentro da situação você vai ver [...] realmente como é a situação. Por exemplo, você está ali dentro e vai falar - Ah! mais não faz dessa forma - mas às vezes você estando ali, na mesma situação você faria dessa mesma forma. (P10)*

*Todas são muito amigas, colaboram com tudo. (P7)*

*Eu acho muito amigável, que eles participam mesmo. (P8)*

## DISCUSSÃO

A competência do enfermeiro é resultante da combinação de conhecimentos devidamente mobilizados,<sup>9</sup> entretanto, observou-se que, no contexto emergencial, na leitura dos técnicos de Enfermagem, prevalece a noção de que o exercício da liderança se assenta primordialmente na capacidade demonstrada (ou não) pelos enfermeiros de articular habilidades instrumentais na execução de procedimentos com finalidade assistencial imediata. Talvez porque, para eles, o saber agregado pelo enfermeiro possui valor e faz sentido quando aplicado na assistência concretizada em termos do cuidado direto, tendo em vista que, em função da natureza da profissão, configurada a partir da divisão social e técnica do trabalho da Enfermagem, o pessoal de Enfermagem de nível médio realiza predominantemente as atividades de caráter instrumental.<sup>1,7</sup> Portanto, é dessa perspectiva que acessam e utilizam os repertórios disponíveis para dar sentido ao mundo.

Com efeito, observa-se que as falas sobre a prática do enfermeiro líder nas emergências recaem quase sempre na descrição desses agentes desempenhando seu papel na execução de procedimentos, e isso contrasta com o repertório escasso para a qualificação do saber teórico veiculado pelo enfermeiro.

Nessa ótica, entende-se que, para o exercício de uma liderança que seja considerada legítima pelos técnicos de Enfermagem, é necessário que o enfermeiro desenvolva, de maneira sistemática, a competência instrumental que favoreça sua competência clínica e sua capacidade de tomada de decisão em situações que exigem respostas rápidas.<sup>10</sup> Isso pressupõe um processo contínuo de autoavaliação das competências instrumentais e da capacidade de raciocínio clínico.<sup>10-1</sup>

Dessa reflexão, autores apontam a existência do despreparo por parte de alguns

O liderar do enfermeiro nas situações de emergência...

enfermeiros atuantes em urgência e emergência, justificando, assim, a necessidade da procura por estratégias de educação, treinamento e capacitação profissional, a exemplo dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, buscando qualificação para a melhoria do processo assistencial.<sup>3,12</sup>

Por outro lado, depreende-se das falas a importância atribuída pelos liderados às competências relacionais do líder no contexto das situações de emergência no hospital. Enfatiza-se a necessidade da intensificação do processo comunicativo nos serviços de emergência, bem como investimento na obtenção do conhecimento e formação dos enfermeiros para o desenvolvimento da habilidade de liderança. Mesmo porque nem sempre o conhecimento teórico garantirá, por si só, uma prática de liderança eficaz.<sup>10</sup>

Enquanto líder de uma equipe, o enfermeiro tem a função primordial de coordená-la, proporcionando ações de cuidado individualizadas e de qualidade, visando ao restabelecimento do estado de saúde do usuário, bem como abster-lo de quaisquer danos ou complicações. Ainda, há a necessidade de o profissional estar sempre atualizado e adquirir habilidade técnica a fim de aprimorar a assistência prestada e administrá-la para que possa proporcionar ao indivíduo resultados satisfatórios.<sup>10,12</sup> Nesse aspecto, reconhece-se que, no desenvolvimento da liderança frente à sua equipe, o enfermeiro recém-formado se depara com alguns desafios relacionados à insegurança, à inexperiência e à falta de exercício prático durante o período de formação.<sup>13</sup> A lacuna de habilidade é identificada pela equipe como fragilidade na segurança com que o enfermeiro conduz o atendimento, que pode dificultar o exercício da liderança.

Dessa ótica, permite-se questionar quais as estratégias de enfrentamento a academia têm estabelecido no sentido de superar o aparente hiato, percebido também pela equipe, entre o final da graduação e o início da vida profissional do enfermeiro. Acredita-se que devam ser fomentadas medidas que, pautadas na revisão dos currículos, estimulem o aprendizado das práticas de emergência em cenários simulados e reais.

Recomenda-se que as instituições de saúde realizem treinamentos periódicos com a finalidade de capacitação de seus agentes, particularmente o enfermeiro, para atendimento rápido, seguro e eficaz, com vistas à manutenção da homogeneidade nas condutas entre as equipes.<sup>14</sup>

Estevam LA, Sales CHC, Domingues EAR et al.

Considera-se que, para além da competência instrumental, o enfermeiro necessita de compreender o processo de liderar em sua dinamicidade, marcado pela intersubjetividade dos processos interativos. Deve-se empenhar também para que desenvolva outras habilidades como a comunicação, a capacidade de estabelecer relações interpessoais pautadas na empatia e no estabelecimento de vínculo, para proporcionar a harmonização do ambiente de trabalho e das relações,<sup>15</sup> articulando as habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais, de modo que todas sejam privilegiadas nas interações do cotidiano do trabalho e legitimem seu papel de líder.<sup>16</sup> Isso pode ser notado nos depoimentos, quando os entrevistados valorizam as ações do líder democrático, que favorece as relações interpessoais simétricas em vez das relações hierarquizadas.

Em face às adversidades do contexto, entende-se que o profissional enfermeiro precisa se capacitar para exercer uma liderança que o permita transitar no entremeio das situações desfavoráveis do dia a dia e conquistar o seu espaço junto à equipe de Enfermagem, tendo em vista que o liderar requer a adoção de uma atitude participativa, sem imposição do poder, valorizando o trabalho em equipe.<sup>15-7</sup> Desse pressuposto, o enfermeiro-líder deve contribuir, junto com a sua equipe, para prestar assistência e um cuidado qualificado, utilizando-se da liderança como ferramenta do gerenciamento.<sup>18</sup>

## CONCLUSÃO

No contexto estudado, para os técnicos de Enfermagem, a liderança do enfermeiro nas situações de emergência intrahospitalar assume o sentido de atividade de caráter instrumental, que articula o conhecimento teórico, valorizado apenas na perspectiva imediata de sua finalidade assistencial, à dimensão procedimental, reportada como habilidade na execução de procedimentos, e à competência relacional, que posiciona as relações em uma perspectiva horizontal. Desse modo, uma liderança inadequada remete àquela na qual o enfermeiro não demonstra as habilidades necessárias para conduzir e realizar os procedimentos requeridos pelas situações de emergência e assume uma postura de líder autocrático, configurando as relações interpessoais em uma perspectiva hierárquica e não dialógica.

A despeito dos limites desse estudo, que diz respeito a um dado contexto social e cultural, destaca-se que os resultados ora

O liderar do enfermeiro nas situações de emergência...

apresentados coadunam com estudos de outras localidades e colocam em perspectiva a importância de potencializar, nos ambientes formativos, as estratégias que melhor propiciem o desenvolvimento das competências indispensáveis ao exercício da liderança nas situações de emergência no hospital.

A liderança do enfermeiro e seu papel nas situações de emergência não podem ser descolados da realidade da prática, onde o referido atendimento envolve a ação de múltiplos agentes com atribuições e níveis de conhecimento distintos. Isso implica que sejam implementadas nos currículos metodologias que possibilitem a contínua aquisição de competência instrumental e relacional durante a formação, quer seja em cenários reais ou simulados.

Sugere-se que outras pesquisas sejam feitas com vistas a avaliar quais estratégias pedagógicas oferecem melhores resultados no tocante ao perfil do enfermeiro líder no contexto emergencial.

## FINANCIAMENTO

Agência Financiadora: FAPEMIG (Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado de Minas Gerais).

## REFERÊNCIAS

1. Brasil. Lei n. 7498, de 25 de Junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jun. 1986. Seção 1; p. 1.
2. Araszewski D, Bolzan MB, Montezeli JH, Peres AM. O exercício da liderança sob a ótica de enfermeiros de pronto socorro. *Cogitare enferm* [Internet]. 2014 Jan/Mar [cited 2015 Apr 14];19(1):41-7. Available from: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/cogitare/article/view/35933>.
3. Clements A, Curtis K. What is the impact of nursing roles in hospital patient resuscitation? *Australas Emerg Nurs J* [Internet]. 2012 May [cited 2015 Ago 14];15(2):108-15. Available from: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleListURL&method=list&ArticleListID=838337077&sort=r&st=13&view=c&md5=7c80832e4d5a95971f15e20ea49f3d2f&searchtype=a](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&method=list&ArticleListID=838337077&sort=r&st=13&view=c&md5=7c80832e4d5a95971f15e20ea49f3d2f&searchtype=a)
4. Evans ML. Developing the role of leader. In: Yoder-Wise P. organizadores. *Leading and managing in nursing*. St Louis: Elsevier; 2014.p. 34-50.
5. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Ambiente de trabalho e liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa. *Rev Esc Enferm USP*

Estevam LA, Sales CHC, Domingues EAR et al.

[Internet]. 2014 Oct [cited 2015 Apr 28]; 48 (5):938-43. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n5/pt\\_0080-6234-reeusp-48-05-938.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n5/pt_0080-6234-reeusp-48-05-938.pdf).

6. Wong C. Connecting nursing leadership and patient outcomes: state of the science. *J Nurs Manag* [Internet]. 2015 Apr [cited 2015 Apr 18]; 23: 275-8. Available from: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12307/epdf>

7. Goulart BF, Coelho MF, Chaves LDP. Nursing staff in hospital attention: integrative review. *Rev enferm UFPE on line* [Internet]. 2014 Fev [cited 2015 Abr 13];8(2):386-95. Available from:

<http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermage/m/index.php/revista/article/view/5682>.

8. Spink MJ, Medrado B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: Spink MJ, organizador. *Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2013 [cited 2015 Apr 30];p.41-61. Available from: <http://maryjanespink.blogspot.com.br/2013/11/versao-virtual-do-livro-praticas.html>.

9. Montezeli JH, Peres AM, Bernardino E. Desafio para a mobilização de competências gerenciais por enfermeiros em pronto socorro. *Ciênc cuid e saúde* [Internet]. 2014 Jan/Mar [cited 2015 Apr 11]; 13(1):137-44. Available from:

[http://eduem.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/16635/pdf\\_123](http://eduem.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/16635/pdf_123).

10. Silva DS, Bernardes A, Gabriel CS, Rocha FLR, Caldana G. A liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência. *Rev eletrônica de enferm* [Internet]. 2014 Jan/Mar [cited 2015 Apr 23]; 16 (1):209-11. Available from: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v16i1.19615>.

11. Silva RC da, Ferreira MA. Tecnologia em ambiente de terapia intensiva: delineando uma figura-tipo de enfermeiro. *Acta Paul enferm* [Internet]. 2011 Sept [cited 2015 Apr 24];24(5):617-23. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v24n5/04v24n5.pdf>.

12. Sobral PHAF, Silva AMP da, Santos VEP, dos Santos RAA, dos Santos ALS. Atuação de enfermagem em serviços de emergência: Revisão sistemática. *Rev pesqui cuid fundamen (Online)* [Internet]. 2013 Oct/Dez [cited 2015 Apr 24];5(4):396-407. Available from:

<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4767569.pdf>.

O liderar do enfermeiro nas situações de emergência...

13. Vilela PF, Souza AC. de. Liderança: Um desafio para o enfermeiro recém-formado. *Rev Enferm UERJ* [Internet]. 2010 Oct/Dec [cited 2015 Apr 24];18(4):591-7. Available from:

<http://www.facenf.uerj.br/v18n4/v18n4a15.pdf>.

14. Alves CA, Barbosa CNS, Faria HTG. Parada cardiopulmonar e enfermagem: O conhecimento acerca do suporte básico de vida. *Cogitare enferm* [Internet]. 2013 Apr/June [cited 2015 Apr 21]; 18 (2):296-301. Available from: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/cogitare/article/view/32579/20693>.

15. Vieira TDP, Renovato RD, Sales CM. Compreensões de liderança pela equipe de enfermagem. *Cogitare enferm* [Internet]. 2013 Apr/June [cited 2015 Apr 24];18(2):253-60. Available from: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/cogitare/article/view/27706>.

16. Moura GMSS, de Magalhães AM, Dall'agnol CM, Juchem BC, Marona DS. Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha de chefias. *Rev Latino-Am Enfermagem* [Internet]. 2010 Nov/Dec [cited 2015 Apr 24];18(6):1099-106. Available from: [www.scielo.br/pdf/rlae/v18n6/pt\\_09.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n6/pt_09.pdf)

17. Santos JLG dos, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev bras enferm* [Internet]. 2013 Mar/Apr [cited 2015 Apr 24];66(2):257-63. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003471672013000200016&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003471672013000200016&script=sci_arttext).

18. Ávila VC, Amestoy SC, Porto AR, Thofehrn MB, Trindade LL, Figueira AB. Visão dos docentes de enfermagem sobre a formação de enfermeiros líderes. *Cogitare enferm* [Internet]. 2012 Oct/Dec [cited 2015 Apr 24];17(4):621-7. Available from: [http://educacao.fau.com.br/site/arquivos/arquivo\\_20130802091409.pdf](http://educacao.fau.com.br/site/arquivos/arquivo_20130802091409.pdf)

Submissão: 26/08/2015

Aceito: 06/02/2017

Publicado: 01/04/2017

Correspondência

Rogério Silva Lima

Escola de Enfermagem

Universidade Federal de Alfenas

Rua Gabriel Monteiro, 700

CEP: 37130-000 – Alfenas (MG), Brasil