

Exercício da liderança do enfermeiro em um serviço de urgência e emergência*

Exercising leadership of nurses in the urgent and emergency service

Ejercicio de liderazgo de enfermera en un servicio de urgencia y emergencia

Simone Coelho Amestoy¹, Róger Farias Lopes², Bianca Pozza dos Santos³, Cristian Dornelles⁴, Paulo Roberto Boeira Fuculo Junior⁵, Evelyn Andrade dos Santos⁶

Resumo

Este estudo objetivou conhecer o exercício da liderança de enfermeiros que trabalham em um serviço de urgência e emergência. Trata-se de estudo qualitativo, descritivo e exploratório. Participaram dez enfermeiros que trabalham em um serviço de urgência e emergência. As informações foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas e analisadas pela proposta operativa de Minayo, emergindo dois temas: liderança do enfermeiro na urgência e

emergência e estratégias para o exercício da liderança na urgência e emergência, como conversa/diálogo, trabalho em equipe e escuta. Identificou-se que os enfermeiros optam por utilizar um estilo participativo e dialógico, mesmo sendo um serviço muito dinâmico e corrido. Evidenciou-se, também, a carência e a necessidade da instituição de ter um profissional especializado na área da saúde psíquica, para realizações de dinâmicas em grupo, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e confortável para o trabalhador. A liderança dialógica poderá auxiliar o enfermeiro no gerenciamento do cuidado e da equipe de enfermagem, por meio do estabelecimento de relações horizontalizadas que promovam a coparticipação de todos os envolvidos.

Descritores: Enfermagem; Liderança; Serviços Médicos de Emergência.

Abstract

This study aims to know the leadership exercise of nurses working in the urgent and emergency service. It is a qualitative, descriptive and exploratory

¹Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta do Departamento e do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas em exercício provisório na Universidade Federal da Bahia. Membro do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Enfermagem – NEPEN. E-mail: simoneamestoy@hotmail.com

²Enfermeiro. Egresso da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. E-mail: rogerfariaslopes2011@hotmail.com

³Enfermeira, Mestre em Ciências. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. E-mail: bi.santos@bol.com.br

⁴Enfermeiro da Comissão de Controle de Infecção Hospitalar da Sociedade Portuguesa de Beneficência, Pós-Graduado em Auditoria em Saúde pelo Sistema Educacional Galileu. E-mail: dornelles.cristian@gmail.com

⁵Acadêmico do 5º semestre da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. E-mail: paulo.fuculo@hotmail.com

⁶Acadêmica do 10º semestre da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. E-mail: evelyn_andrade87@hotmail.com

study. The total of ten nurses who work in the urgent and emergency service participated. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed by the operative proposal of Minayo, two themes emerged: nursing leadership in the urgent and emergency service and strategies for exercising leadership in the urgent and emergency care, such as conversation/dialogue, teamwork and listening. It was identified that nurses choose to use a participatory and dialogic style, even being a very dynamic service and run. It showed, also, the need and the need of the institution to have a specialized professional in the area of mental health, for dynamic achievements in groups, making the work environment more pleasant and comfortable for the worker. The dialogic leadership can help the nurse to manage care and nursing staff, through the establishment of flatter relations which encourage joint participation of all the stakeholders.

Descriptors: Nursing; Leadership; Emergency Medical Services.

Resumen

Este estudio objetivó conocer el liderazgo ejercicio de enfermeros que trabajan en un servicio de urgencia y emergencia. Se trata de estudio

cuantitativo, descriptivo e exploratorio. Participaron diez enfermeros que trabajan en un servicio de urgencia y emergencia. Las informaciones fueron obtenidas a través de entrevistas semi estructuradas y analizadas por la propuesta operativa de Minayo, emergiendo dos temas: liderazgo de lo enfermero en la urgencia y emergencia y estrategias para el ejercicio de la liderazgo en la urgencia y emergencia, como conversa/diálogo, trabajo en equipo y escucha. Fue identificado que los enfermeros optan por utilizar un estilo participativo e dialógico, mismo siendo un servicio muy dinámico y corrido. Fue evidenciado, también, la carencia y la necesidad de la institución de tener un profesional especializado en la área de salud mental, para realización de dinámicas en grupo, tornando lo ambiente de trabajo más agradable y confortable para el trabajador. El liderazgo dialógico puede auxiliar lo enfermero en lo gerenciamiento del cuidado y de la equipo de enfermería, a través de establecimiento de relaciones planas que promuevan la coparticipación de todos los involucrados.

Descriptores: Enfermería; Liderazgo; Servicios Médicos de Urgencia.

Introdução

O setor saúde, no contexto atual, vem passando por diversas transformações em virtude de vários fatores, como a globalização, o avanço tecnológico, o surgimento de novas doenças, bem como o envelhecimento da população. O perfil profissional para trabalhar nos serviços de saúde também sofreu alterações, pois se buscam profissionais empreendedores, com características relacionais, capazes de gerenciar o cuidado e de exercer sua liderança, com vistas à qualificação da assistência prestada e para melhorias institucionais.

A liderança compreende-se a habilidade do enfermeiro-líder de influenciar sua equipe, visando alcançar objetivos compartilhados pelo grupo. Possuindo como finalidade, o atendimento das necessidades de saúde dos pacientes e suas famílias⁽¹⁾.

Ao lançar o olhar para a atenção de urgência e emergência, o enfermeiro atua envolvendo especificidades e articulações indispensáveis na gerência do cuidado ao paciente com necessidades complexas de atendimento, o que requer aprimoramento científico, manejo tecnológico e humanização⁽²⁾. Nesse sentido, o exercício da liderança emerge como uma importante ferramenta que

poderá auxiliar o enfermeiro-líder na condução dos serviços de urgência e emergência.

Salienta-se que o serviço de urgência e emergência possui um objetivo de diminuir a morbimortalidade e as sequelas impactantes. Por esse motivo, deve possuir uma boa infraestrutura, equipes treinadas, equipamentos e materiais para que se possa ter uma assistência integrada e de boa qualidade⁽²⁾.

Ademais, esse serviço necessita de resposta imediata no atendimento de pessoas com risco de morte. Deve ter uma equipe qualificada e de fácil comunicação entre si, além da capacidade de tomar decisões rápidas, uma vez que prestará o cuidado a pacientes que necessitam de cuidado médio e alta complexidade, pois são pacientes graves. Dessa forma, a liderança torna-se uma ferramenta fundamental e indispensável no trabalho do enfermeiro na urgência e na emergência, seja no cuidar ou no gerenciamento da equipe em sua rotina de trabalho⁽³⁾.

Os profissionais das equipes de saúde que atuam nas unidades de emergência são peças fundamentais no processo de cuidar. Para tal, atributos como competência, habilidade motora, criatividade e sensibilidade são

exigidos. Em termos críticos, o cuidar em emergência exige mais do que conhecimento técnico, ou seja, conta também com a experiência adquirida de seus profissionais, o seu 'saber-fazer'⁽⁴⁾.

Objetivo

O objetivo deste estudo foi conhecer o exercício da liderança de enfermeiros que trabalham em um serviço de urgência e emergência, a partir da questão norteadora: Qual a visão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança em um serviço de urgência e emergência?

Métodos

Estudo com abordagem qualitativa, do tipo descritivo e exploratório, no qual participaram enfermeiros que trabalham em um serviço de urgência e emergência localizado na Região Sul do Brasil, totalizando dez participantes. Esses atenderam ao seguinte critério de inclusão: ser enfermeiro e trabalhar no setor de urgência e emergência no mínimo há seis meses.

A coleta dos dados foi realizada no período de agosto a outubro de 2014 por meio de entrevista semiestruturada. As entrevistas ocorreram no próprio local de estudo, de forma individual, com data e hora pré-estabelecida,

conforme contato prévio com os participantes.

Primeiramente, foi aplicado um questionário sociodemográfico para identificar o perfil dos enfermeiros. Logo, utilizou-se um roteiro a fim de nortear a coleta dos dados, composto por questões relacionadas ao conceito que os enfermeiros atribuem à liderança, os desafios e as estratégias utilizadas para facilitar seu exercício.

As entrevistas foram gravadas e transcritas após seu término. Os depoimentos de cada sujeito foram identificados pelas letras E (enfermeiro) e o número ordinal correspondente à sequência em que as entrevistas foram realizadas, por exemplo: E1, E2 e assim, sucessivamente.

Para a análise dos dados, adotou-se a proposta operativa, que se caracteriza por dois momentos operacionais. O primeiro inclui as determinações fundamentais do estudo, o qual é mapeado na fase exploratória da investigação e o segundo denomina-se de interpretativo, pois consiste no ponto de partida e no ponto de chegada de qualquer investigação, representando o encontro com os fatos empíricos⁽⁵⁾.

Respeitaram-se os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, que trata da pesquisa envolvendo seres

humanos⁽⁶⁾. O projeto integra uma macropesquisa e possui a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, sob protocolo de número 200/2013.

Resultados e Discussão

Quanto ao perfil sociodemográfico dos participantes, a idade variou entre 24 e 44 anos. Referente à formação, oito eram especialistas e dois possuíam apenas graduação. O tempo de trabalho na unidade variou entre seis meses a 13 anos e a carga horária semanal predominante foi de 36 horas. A seguir, serão apresentadas as categorias que emergiram da análise dos dados: Liderança do enfermeiro na urgência e emergência e Estratégias para o exercício da liderança na urgência e emergência.

Liderança do enfermeiro na urgência e emergência

Nessa categoria, foi identificado o entendimento do enfermeiro sobre liderança, em que para alguns se tratava da capacidade do líder em coordenar o grupo, conforme os depoimentos a seguir:

É tu em primeiro lugar conheceres o ambiente de trabalho, conheceres teu setor de trabalho, as

peçoas com quem tu trabalhas, de que forma tu vais direcionar esse teu trabalho, porque cada pessoa tem um jeito de ser (E1).

Liderança, eu acho que é muito gerenciamento. É uma forma de a gente conseguir organizar o setor, a área onde a gente trabalha (E4).

Além de organizar tua equipe, é motivar o pessoal em fazer o trabalho. Você não tem como separar liderança do gerenciamento. Você gerenciando ou organizando a equipe, você acaba liderando também (E7).

Liderança é coordenar uma equipe com todos se motivando e tendo uma troca de informações (E9).

Conforme os depoimentos, foi possível identificar que os participantes relacionam a liderança à capacidade de coordenar a equipe. Diante desses atributos, destaca-se que o líder precisa compreender, suficientemente, as situações do dia a dia e optar por uma estratégia que mais se adéque ao contexto no seu cotidiano para exercer a liderança⁽⁷⁾.

A atuação dos enfermeiros em unidades de urgência e emergência está permanentemente cercada de desafios. Desafios que exigem prontidão, pois quanto maiores os desafios, maiores serão as exigências para superá-los. Não basta motivar os trabalhadores, é

necessário envolver os gestores para que assumam compromissos⁽⁸⁾.

A liderança promove encontro de diferentes pessoas e profissionais que trabalham em equipe, desafiando o enfermeiro a mostrar suas habilidades de ouvir e de se relacionar bem com os seus colaboradores⁽⁹⁾. Assim, destaca-se que é cada vez mais necessária para a condução de uma equipe eficiente, sendo uma habilidade que envolve uma relação entre enfermeiro e sua equipe, estimulando à colaboração mútua para um atendimento emergencial e qualificado, visando o melhor para os pacientes que necessitam desse serviço⁽¹⁰⁾.

Ainda neste estudo, evidenciaram-se os estilos de liderança adotados pelos enfermeiros no serviço de urgência e emergência. Tais como:

Acho que a gente tem que ser parceiro. Desenvolver liderança é estar do lado da tua equipe, escutar tua equipe, tentar trabalhar junto para teu paciente (E2).

Liderança que tu faz de uma forma natural é aquela liderança que tu faz já conquistando aos poucos tua equipe, o teu espaço dentro da tua equipe de trabalho e dando exemplo (E3).

A liderança é uma característica do profissional, que ele tem de estar

junto, de estar à frente de um grupo e junto dele, em prol de um objetivo (E10).

Para exercer a liderança na prática, o enfermeiro costuma aderir diversos estilos de liderança, que compreendem os distintos comportamentos adotados pelo enfermeiro-líder, durante seu processo de trabalho, com a finalidade de influenciar e auxiliar seus colaboradores na realização das ações relacionadas ao cuidado⁽¹¹⁾.

Conforme os resultados, pode-se afirmar que os enfermeiros associam o seu estilo de liderança à necessidade de trabalhar em equipe, de aproximar-se de seus colaboradores com a finalidade de desenvolver um bom trabalho, atuando em conjunto e com objetivos semelhantes.

Também se pode observar, neste estudo, que o perfil do líder é utilizado como exemplo para a realização da liderança adotada pelos enfermeiros no serviço de urgência e emergência.

O papel da liderança tem que se fazer pelo exemplo. Você tem que ser o exemplo da tua equipe, tem que ser correto, ser a pessoa que trabalha junto com a tua equipe, que valoriza a tua equipe, que sabe explorar o potencial de cada um. Cada pessoa tem seu

caráter, sua forma de trabalho, suas habilidades e suas deficiências (E3).

Liderança, por exemplo, em uma parada [parada cardiorrespiratória] às vezes o grupo já sabe exatamente o que tem que fazer. Só a presença do enfermeiro ali, acalma o grupo. A presença do enfermeiro faz com que a coisa flua mais fácil (E6).

Frente aos relatos acima, a liderança pode ser exercida por meio do exemplo. Assim, o enfermeiro necessita ser um líder responsável e entender a sua equipe. Nesse sentido, deverá destacar as qualidades e saber reconhecer as dificuldades do grupo para trabalhar em cima disso, proporcionando um melhor ambiente de trabalho no setor de urgência e emergência.

Nesse sentido, o enfermeiro-líder necessita conquistar e inspirar sua equipe, construindo um laço de harmonia, confiança e amizade, sendo um motivador. Além disso, o enfermeiro-líder que deseja influenciar sua equipe deve dar exemplo de postura profissional, ter caráter e ser transparente nas tomadas de decisões⁽⁹⁾. De acordo com os depoimentos, nota-se que os enfermeiros, os quais trabalham no serviço de urgência e emergência, entendem a liderança de uma forma

muito semelhante às citadas pela literatura.

Ainda, neste estudo, foram relatadas as vivências no exercício da liderança, havendo situações que dificultam à sua realização, dentre as quais se podem destacar:

Para mim, o desafio maior foi a minha pouca experiência comparada com o pessoal que está aqui desde que começou o Pronto Socorro (E7).

Trabalhar com grupo bem heterogêneo, com pessoas mais velhas que talvez tenham dificuldades de aceitar que o líder seja uma pessoa mais nova, que esteja implementando novas ideias muitas vezes (E8).

Enquanto líder da equipe, o enfermeiro poderá vivenciar certas situações que necessitarão de seu posicionamento, com a finalidade de resolvê-las da melhor maneira possível. Para tanto, terá que assumir uma postura dialógica e, principalmente, saber lidar com os conflitos gerados no estresse do trabalho no serviço de urgência e emergência.

De acordo com a literatura, os enfermeiros afirmam que não estão preparados para atuar na gestão de um grupo de pessoas que possuem individualidades de expressão e por terem diversidades de pensamentos e de

resistência para cumprirem normas e determinações⁽¹²⁾.

Além disso, os conflitos entre profissionais de enfermagem podem ser expressos ou representados pelo aumento das críticas, impicâncias ou discussões entre membros da equipe de trabalho. Assim, pode haver desmotivação e insatisfação do grupo que repercutirá na má qualidade do trabalho desenvolvido⁽¹⁾.

A seguir, observam-se os relatos dos enfermeiros sobre sua formação quanto à liderança.

Eu não me senti preparada quando sai da faculdade para liderar uma equipe. Eu sabia fazer a parte prática, passar sonda, fazer a parte do cuidado, mas essa função de liderar e de gerenciar, você acaba aprendendo na prática (E7).

Acredito que na faculdade, eles te mostram muito que você tem que ser superior. Não mostram que você precisa realmente de uma equipe. Acho que você não sai sabendo como é ser um líder (E9).

Observam-se nos depoimentos acima, que os participantes ao se graduarem não se sentiram preparados para liderar uma equipe. Principalmente pertencente a um serviço de urgência e emergência, pois acreditam ter recebido pouco suporte teórico-prático para atuar

na liderança de equipes durante a graduação.

Assim, destaca-se que os acadêmicos necessitam que as instituições de ensino de enfermagem devam fortalecer a prática interdisciplinar e a necessidade do aumento das cargas horárias em disciplinas destinadas à formação das competências administrativas⁽¹³⁾.

Ademais, um estudo evidenciou que há uma resistência da equipe em aceitar um enfermeiro novo. Logo, a escassez de recursos materiais e humanos, além da falta de experiência profissional, são limitações que o enfermeiro recém-formado irá presenciar no seu início de carreira. Dessa forma, há uma necessidade de qualificação durante a graduação para o enfrentamento dessas situações⁽¹⁴⁾.

Apesar de alguns entrevistados terem manifestado carências no processo de ensino-aprendizado, dois participantes expressaram contentamento em relação à formação disponibilizada na graduação por suas instituições de ensino:

A faculdade nos dá uma base, ela nos mostra o caminho, mas tu aprendes muito quando entra na prática e começa a formar tua forma de trabalho (E3).

Os acadêmicos que vêm principalmente da instituição que eu me formei são bem mais preparados para o serviço do que eu, quando estava na minha formação (E10).

Nesses relatos apresentados, foi possível identificar a contradição com os depoimentos anteriores, pois esses participantes acreditam que a faculdade prepara e fornece apoio para o desenvolvimento da liderança e o gerenciamento de conflitos.

Outra pesquisa evidenciou que os alunos se sentiram preparados para o enfrentamento das dificuldades de trabalho, pois a instituição de ensino disponibilizou um bom embasamento teórico e fizeram referência da importância do conhecimento científico que aprenderam na academia. Assim, os recém-formados tiveram mais segurança ao se depararem com certas situações de liderança na prática⁽¹⁵⁾. Esses resultados apontam para a importância de abordar a liderança de forma transversal na graduação, por se tratar de uma competência profissional do enfermeiro.

Estratégias para o exercício da liderança na urgência e emergência

A partir dos resultados analisados desta categoria, destaca-se que os enfermeiros utilizam algumas

estratégias para liderar no serviço de urgência e emergência. A conversa/diálogo emergiu como a estratégia que mais esteve presente na prática dos enfermeiros, conforme exposto nos seguintes depoimentos:

Se der problema com um, chamo separado e converso com ele. Isso eu aprendi (E1).

Eu tento conversar com o pessoal. Tento ter a equipe do meu lado para ter uma forma mais fácil de conseguir liderar a equipe, vendo quais são as queixas, quais são as solicitações, o que a gente pode auxiliar porque a gente sabe que o pessoal tem as sugestões. Eu tento vê se eu consigo encaixar no que eles estão me pedindo, mas sempre conversando (E7).

Um diálogo tranquilo para que a gente possa discutir junto e achar uma melhor solução do problema (E8).

Nota-se nos relatos acima, que os enfermeiros do serviço de urgência e emergência costumam adotar a conversa/diálogo como uma ferramenta essencial para o manejo de conflitos e de problemas que ocorrem durante o período de trabalho.

Com o estabelecimento de relações pautadas no diálogo, acredita-se que o enfermeiro poderá gerenciar de modo mais produtivo os conflitos emergidos nos serviços de saúde. Esse

diálogo difere de conversas vazias, em que não se consegue chegar a lugar algum, pois consiste em uma comunicação que valoriza os conhecimentos prévios dos sujeitos, enquanto seres históricos e sociais, o qual possa despertar nas pessoas sua capacidade de se tornar um ator político, ou seja, um profissional que defenda suas convicções e que esteja disposto a agir, que tenha coerência entre suas ações e seus discursos, sendo uma referência nas unidades, bem como no serviço de saúde⁽¹⁾.

Também se observou, conforme os depoimentos, que os enfermeiros utilizam o trabalho em equipe para poder desenvolver a liderança em seu grupo de trabalho:

Então eu acho que tem que ser parceiro. Você tem que tentar fazer o que você gostaria que fizessem para você. É uma troca, eu procuro fazer isso, eu não procuro mandar, eu peço numa boa, peço do jeito que eu sei pedir (E2).

Então se você explorar positivamente a qualidade de cada um, cada membro da tua equipe, você consegue tirar o máximo dela, ou seja, ela te dará resultados cada vez melhores. Eu gosto de trabalhar junto com o técnico, gosto de estar do lado dele, gosto de estar dividindo com ele

as tarefas e quando tem que chamar a atenção, eu chamo. Quando não, eu relevo algumas determinadas coisas para o bem da equipe, para o bom funcionamento (E3).

Os enfermeiros que atuam no serviço de urgência e emergência relatam que o trabalho em equipe traz bons resultados no dia a dia. Dessa forma, eles conseguem que a equipe se sinta valorizada, ocorrendo o fortalecimento de relações construtivas entre líder e colaboradores. Assim, todos os atores envolvidos buscam trabalhar em prol de um objetivo maior que é ofertar uma assistência digna aos usuários do serviço.

Em vista disso, a liderança é um fenômeno de influência grupal, agregando esforços positivos para conseguir atingir as metas. O trabalho em grupo potencializa as ações de cuidado e consegue trazer uma construção de um bom ambiente de trabalho⁽¹⁶⁾.

Também se identificou, neste estudo, estratégias desejadas pelos enfermeiros que poderiam ser utilizadas com a finalidade de facilitar o exercício da liderança no serviço de urgência e emergência, foram elas: reuniões, capacitações e apoio psicológico para enfrentar situações desgastantes no serviço. Evidenciaram-se alguns relatos

de enfermeiros do serviço de urgência e emergência, em que reuniões em grupo ajudariam no exercício de liderança em seu local trabalho:

Eu acho que tem que ter mais união para fazer mais reunião, conversas. Eu acho que isso ajuda, une mais o pessoal (E5).

Acho que mais reuniões com os grupos, com o grupo de trabalho da gente, que na correria do dia a dia é muito mais difícil (E6).

Acredito que reuniões de grupo, mais apoio frente ao assunto sobre liderança, que as pessoas possam ver o enfermeiro no serviço de urgência e emergência não como chefe, mas como uma referência (E8).

Destaca-se a importância de frequentes reuniões com a equipe de enfermagem, por ser uma boa maneira de garantir um bom andamento no serviço prestado. É importante que nas reuniões, deverá ser discutido o processo de trabalho que, conseqüentemente, irá colaborar com a qualidade da assistência prestada⁽¹⁷⁾.

Frente aos resultados encontrados, é importante ressaltar que as reuniões servem para dar um apoio aos líderes, pois a partir de sua realização, os enfermeiros junto aos membros da equipe, poderão identificar as fragilidades e possibilitar melhorias

para o seu ambiente de trabalho, buscando qualidade para desenvolver seus serviços e garantir harmonia no grupo, estando ainda solidários uns com os outros.

Outra estratégia identificada nas entrevistas foi a necessidade de capacitações para desenvolver um bom trabalho multidisciplinar no exercício de liderança em grupo:

De repente assim, fazer temáticas que a gente vê muito. Assim na faculdade, mandar fazer curso fora, tipo o que é ser líder, o que é liderança (E4).

Eu acredito que deveria ser feito quando cada um que está entrando no Pronto Socorro. Deveria ter uma espécie de treinamento, fazer um reconhecimento antes de realmente liderar (E10).

Os resultados remetem para a necessidade de valorizar as práticas de educação nos serviços de saúde, já que as mesmas podem auxiliar na atualização do profissional, dando-lhe segurança para atuar frente a agravos emergências à saúde.

A educação continuada deve obter atividades como treinamentos e cursos para as equipes profissionais, ocasionando um crescimento de suas habilidades e enriquecendo o relacionamento entre trabalhadores da

saúde frente aos pacientes. O enfermeiro é imprescindível na participação e na sua execução, pois conhece a realidade de seu setor e as dificuldades de sua equipe de trabalho. De tal modo, ele promove motivação, participação e integração das equipes⁽¹⁸⁾.

Outra estratégia evidenciada foi as ações de apoio psicológico para o enfrentamento das dificuldades diárias no serviço de urgência e emergência:

A estratégia no sentido de repente de outros profissionais, assim, apoio de repente da psicologia. Fazer eventos sobre o tema, até explicando um pouquinho o que é esse tipo de liderança, trabalhos em grupos, temáticas, essas coisas (E4).

Acho que primeiro seria ter um psicólogo aqui, tanto para cada funcionário como para motivação, porque eles fazem isso muito bem. Até ginástica laboral que eles têm é bem importante. Acho que um pouquinho de cada coisa iria ajudar. Eu costumo no meu turno fazer motivação em grupo. Saliento sempre a importância de cada um, saliento a importância da equipe, faço dinâmica, faço motivação. Já trouxe duas vezes profissionais de psicologia para fazer dinâmica em grupo, foi bem interessante, ajudou bastante (E9).

Os diálogos acima mostram a carência e a necessidade da instituição de ter um profissional especializado na área da saúde psíquica, para realizações de dinâmicas em grupo, tornando o ambiente de trabalho, que é o serviço de urgência e emergência, mais agradável e confortável. Ademais, mostra-se a necessidade de diálogos com a equipe ou com o profissional individualmente quando necessário.

Nesse contexto, espera-se que o enfermeiro perceba a importância da liderança como um aprendizado contínuo e dinâmico, devendo ser capaz de guiar seus funcionários de maneira que se sintam entusiasmados em exercer suas funções, sem que se sintam pressionados, para conseguirem alcançar os objetivos da instituição⁽⁷⁾.

Considera-se que a liderança poderá auxiliar no estabelecimento de relações construtivas nos serviços de urgência e emergência. Relações mais dialógicas, em que os trabalhadores possam ser ouvidos e se sentirem valorizados, o que poderá contribuir de forma positiva no cuidado prestado aos usuários.

Considerações finais

Mediante o desenvolvimento do presente estudo, buscou-se conhecer o exercício da liderança de enfermeiros

que trabalham em um serviço de urgência e emergência, em que se constatou requerer não somente a habilidade em liderar um grupo de pessoas com pensamentos, opiniões e personalidade diferentes, mas sim, desenvolver a liderança em um setor onde se proporciona um cuidado emergencial aos usuários que ali chegam à procura de atendimento.

Assim, este estudo permitiu conhecer como os enfermeiros estão exercendo sua liderança dentro de um serviço de urgência e emergência, sendo possível identificar que o estilo participativo e dialógico é o mais utilizado, mesmo sendo um serviço muito dinâmico e corrido.

O fato de ter realizado apenas entrevistas foi uma limitação encontrada durante a realização do estudo, pois se identificou a liderança dialógica somente por meio dos depoimentos dos participantes. Desse modo, não foi possível presenciar se eles utilizam realmente essa ferramenta em seus locais de trabalho. Para isso, recomenda-se o desenvolvimento de outros trabalhos sobre a temática, com a finalidade de contribuir para o fortalecimento da atuação do enfermeiro enquanto líder.

Referências

1. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehr MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade LL. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. *Rev Gaucha Enferm.* 2014;35(2):79-85.
2. Azevedo ALCS, Pereira AP, Lemos C, Coelho MF, Chaves LDP. Organização de serviços de emergência hospitalar: uma revisão integrativa de pesquisas. *Rev Eletr Enferm [periódico da Internet]*. 2010 [citado 2015 mar 21];16(4):736-45. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/fen/article/view/6585>
3. Silva DS, Bernardes A, Gabriel CS, Rocha FLR, Caldana G. A liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência. *Rev Eletr Enferm [periódico da Internet]*. 2014 [acesso 2015 abr 21];16(1):211-9. Disponível em: https://www.fen.ufg.br/fen_revista/v16/n1/pdf/v16n1a24.pdf
4. Avelar VLLM, Paiva KCM. Configuração identitária de enfermeiros de um serviço de atendimento móvel de urgência. *Rev Bras Enferm.* 2010;63(6):1010-8.
5. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12.ed. São Paulo: Ucitec; 2010.
6. Ministério da Saúde (BR). Conselho Nacional de Saúde. Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012: diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília; 2012.

7. Moura GMSS, Inchauspe JAF, Dall'agnol CM, Magalhães AMM, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. *Acta Paul Enferm.* 2013;26(2):198-204.
 8. Ciconet RM, Marques GQ, Lima MADS. Educação em serviços para profissionais de saúde do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU): relato da experiência de Porto Alegre-RS. *Interface.* 2008;12(26):659-66.
 9. Silva VLS, Camelo SHH. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. *Rev Enferm UERJ.* 2013;21(4):533-9.
 10. Araszewski D, Bolzan MB, Montezeli JH, Peres AM. O exercício da liderança sob a ótica de enfermeiros de Pronto Socorro. *Cogitare Enferm.* 2014;19(1):41-7.
 11. Trindade LL, Amestoy SC, Muniz LA, Biolchi T, Pires DEP, Backes VMS. Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería. *Enferm Glob.* 2011;10(22):1-9.
 12. Spagnol CA, Santiago GR, Campos BMO, Badaró MTM, Vieira JS, Silveira APO. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. *Rev Esc Enferm USP.* 2010;44(3):803-11.
 13. Souza FA, Paiano M. Desafios e dificuldades enfrentadas pelos profissionais de Enfermagem em início de carreira. *Rev Min Enferm.* 2011;15(2):267-73.
 14. Jesus BH, Gomes DC, Spillere LBB, Prado ML, Canever BP. Inserção no mercado de trabalho: trajetória de egresso de um curso de graduação em enfermagem. *Rev Anna Nery.* 2013;17(2):336-45.
 15. Mattosinho MMS, Coelho MS, Meirelles BHS, Souza SS, Argenta CE. Mundo do trabalho: alguns aspectos vivenciados pelos profissionais recém-formados em enfermagem. *Acta Paul Enferm.* 2010;23(4):466-71.
 16. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehr MB, Milbrath VM, Trindade LL, Backes VMS. Processo de formação de enfermeiros líderes. *Rev Bras Enferm.* 2010;63(6):94-5.
 17. Santos MC, Bernardes A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. *Rev Gaucha Enferm.* 2010;31(2):359-66.
 18. Simões TR, Vannuchill MTO, Rossaneis MA, Silva LG, Haddad MCL, Jena S. Educação continuada: concepção de enfermagem em hospital filantrópico de alta complexidade. *Rev Enferm UERJ.* 2013;21(esp.1):642-7.
- Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2015-11-30
Last received: 2015-11-30
Accepted: 2015-12-29
Publishing: 2016-01-29

* Trabalho acadêmico intitulado "Exercício da liderança do enfermeiro em um serviço de urgência e emergência na Região Sul", apresentado à Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas/RS no ano de 2014, Pelotas, RS, Brasil.