






ARTIGO ORIGINAL

Liderança do enfermeiro: perspectivas e desafios vivenciados na Unidade de Pronto Atendimento

Nurse leadership: perspectives and challenges experienced in the Emergency Care Unit

HIGHLIGHTS

1. Tipos de lideranças desenvolvidos pelos enfermeiros na UPA.
2. Condutas assertivas aplicadas no processo de trabalho.
3. Adversidades vivenciadas na execução da liderança.
4. Qualidade da assistência relacionada à forma de liderança aplicada.

Lays Vitória Mendes Ferreira¹ 
Juliana Aparecida de Albuquerque Apipe¹ 
Fabiana Aparecida Santos¹ 
Rozilaine Aparecida Martins¹ 
Mirelle Inácio Soares¹ 

RESUMO

Objetivo: Compreender a liderança do enfermeiro no contexto de uma Unidade de Pronto Atendimento. **Método:** Estudo descritivo com abordagem qualitativa, seguindo o referencial teórico-metodológico da Hermenêutica-Dialética. O cenário de estudo consistiu em uma Unidade de Pronto Atendimento, com a participação de 18 enfermeiros atuantes. Para a coleta de dados, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, e os dados foram analisados por meio da Análise Temática Reflexiva. **Resultados:** No contexto da Unidade de Pronto Atendimento, os enfermeiros exercem diferentes modelos de liderança para um cuidado de qualidade, como também o domínio de boas práticas gerenciais e condutas assertivas para melhorar a colaboração e a eficiência do processo de trabalho. Entretanto, enfrentam adversidades ao equilibrar autoridade e subordinação diante da liderança. **Conclusão:** Evidencia-se a necessidade de exercer uma liderança que priorize as relações interpessoais positivas, favorecendo a cooperação e o comprometimento da equipe. A adoção de condutas assertivas demonstra um impacto direto na superação de adversidades, resultando em melhorias concretas na dinâmica do processo de trabalho do enfermeiro e na qualidade da assistência prestada.

DESCRITORES: Hospitais; Emergências; Liderança; Competência Profissional; Enfermeiros.

COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO:

Ferreira LVM, Apipe JAA, Santos FA, Martins R, Soares MI. Liderança do enfermeiro: perspectivas e desafios vivenciados na Unidade de Pronto Atendimento. Cogitare Enferm [Internet]. 2026 [cited "insert year, month and day"];31:e100234pt. Available from: <https://doi.org/10.1590/ce.v31i0.100234pt>

INTRODUÇÃO

Compreende-se que a Enfermagem constitui a profissão mais abrangente entre as diferentes áreas das ciências da saúde, podendo o enfermeiro optar por diversas vertentes de atuação, seja no nível primário, secundário ou terciário. Entretanto, em todas essas vertentes, é essencial o desenvolvimento de um sólido senso de liderança, por meio de uma liderança eficaz, o que requer o estabelecimento de interações construtivas com os membros da equipe e a implementação de estratégias e ações para atingir metas comuns, a fim de alcançar êxito no exercício da liderança¹.

A liderança do enfermeiro é vista como uma competência gerencial de suma importância na prática assistencial, e o estilo utilizado para influenciar o alcance dos objetivos repercute diretamente na qualidade do cuidado prestado². Nesse contexto, o enfermeiro precisa compreender o significado da liderança e sua importância para a competência profissional, reconhecendo as qualidades fundamentais que possibilitam sua prática e orientando seu trabalho com habilidades de gestão colaborativa, a fim de reconhecer desafios e fazer escolhas precisas³.

No entanto, quando se trata de serviços de urgência e emergência, o enfermeiro depara-se com diversas adversidades ao longo de sua prática, sendo a liderança um dos maiores desafios de seu processo de trabalho. Quando essa competência não é adequadamente desenvolvida, refletem-se impactos diretos nos conflitos de equipe e na assistência prestada ao paciente¹. Nessa direção, desde a vivência acadêmica até a carreira profissional, torna-se necessária uma preparação mais abrangente, para além das habilidades técnicas, ampliando-se o olhar quanto às competências de liderança e de gerenciamento⁴.

No que se refere à relevância do tema, justifica-se a necessidade de compreender como a liderança do enfermeiro se manifesta em um cenário marcado por constantes demandas, necessidade de decisões rápidas e intensa dinâmica de equipe. Assim, este estudo propôs-se a identificar os desafios e as potencialidades presentes no exercício da liderança do enfermeiro no ambiente de uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA), a fim de contribuir com subsídios para o aprimoramento das práticas gerenciais, o fortalecimento das relações interpessoais e a qualificação da assistência em saúde. Este estudo objetivou-se, portanto, compreender a liderança do enfermeiro no contexto de uma Unidade de Pronto Atendimento. Diante disso, apresenta-se o seguinte questionamento: Como o enfermeiro desenvolve sua liderança no cotidiano de trabalho em uma Unidade de Pronto Atendimento?

MÉTODO

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa, ancorado no referencial teórico-metodológico da Hermenêutica-Dialética. A Hermenêutica-Dialética apresenta uma ampla perspectiva sobre a realidade cotidiana em que o indivíduo se encontra, proporcionando diferentes maneiras de observar os fenômenos ao redor, assim como de compreender as interpretações que são vivenciadas⁵.

Para a captação dos participantes, realizou-se um convite por meio de dispositivos eletrônicos e/ou pessoalmente, no qual foram apresentados os objetivos da pesquisa e a importância da participação, garantindo-se o sigilo das informações e esclarecendo-se a relevância do tema em pauta, com o intuito de promover melhorias para a classe profissional e para a qualidade da assistência ao paciente na instituição de trabalho.

Consideraram-se como critérios de inclusão a idade igual ou superior a 18 anos e a atuação como enfermeiro na instituição hospitalar no momento da pesquisa. Como critérios de exclusão, consideraram-se os enfermeiros que estavam afastados de suas atividades laborais (licença maternidade, férias ou afastamento por motivo de saúde), bem como aqueles que estavam atuando na instituição por período inferior a um mês.

Assim, foram convidados a participar desta investigação 19 enfermeiros atuantes nas áreas operacionais da UPA, dos quais 18 manifestaram concordância em participar do estudo, por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Um participante foi excluído por não atender a um dos critérios de inclusão, por encontrar-se na instituição há período inferior a um mês. Destarte, definiu-se o número de 18 participantes, por se considerar que os depoimentos obtidos a partir das vivências dos entrevistados contemplaram o objetivo do estudo e foram suficientes para o alcance dos objetivos propostos. Desse modo, não foi adotada a saturação de dados por não ser consistente com os pressupostos da Análise Temática Reflexiva⁶.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro e outubro do ano de 2024, quando se aplicou um questionário sociodemográfico composto por um roteiro com dados de formação e atuação profissional, tais como: sexo, idade e tempo de experiência profissional.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, utilizando-se gravadores digitais, com o intuito de registrar os discursos dos participantes na íntegra. As questões norteadoras, definidas como centrais, foram: Como você desenvolve sua liderança no cotidiano do trabalho na UPA? Quais são as facilidades sobre a liderança no processo de trabalho do enfermeiro? Quais são os fatores dificultadores vivenciados pelo enfermeiro na aplicação da liderança na UPA? A análise dos dados ocorreu por meio da Análise Temática Reflexiva, por permitir a identificação de conclusões fundamentadas nas experiências dos participantes da pesquisa, de forma mais aprofundada, orientada pelo referencial teórico-metodológico da Hermenêutica-Dialética⁶.

Ressalta-se que, para garantir-se o anonimato dos depoimentos, os enfermeiros participantes receberam como caracterização o cargo ocupado, Enfermeiro (E), e uma numeração em algarismo arábico. Dessa forma, foram referenciadas de E1 a E18. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Universitário de Lavras sob parecer nº 6.769.140.

RESULTADOS

Foi realizada uma caracterização prévia dos 18 participantes desta investigação, os quais atuavam nos diversos setores da UPA, quais sejam: dois enfermeiros na Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH)/Imunização, dois na Emergência/Sala Vermelha, um na Observação, um na Triagem, um na Medicação, um no setor administrativo e um como Enfermeiro Responsável Técnico (ERT). Observou-se o predomínio do sexo feminino (n=11), com idade variando entre 26 e 52 anos, e média de 37,6 anos. No que se refere à formação profissional, 16 enfermeiros já possuíam ao menos uma pós-graduação *lato sensu*, chegando até três especializações por profissional, com destaque para a área de Urgência e Emergência.

Em relação ao tempo de atuação profissional, oito enfermeiros possuíam até quatro anos de experiência e 10 enfermeiros possuíam 10 anos ou mais de atuação profissional; o tempo médio de formação foi de nove anos e quatro meses (112 meses).

Com base nos resultados desta investigação, foram listadas três categorias temáticas, intituladas: Tipos de liderança desenvolvidos por enfermeiros na Unidade De Pronto Atendimento; Perspectivas do enfermeiro no exercício da liderança: condutas assertivas aplicadas no processo de trabalho; e Adversidades na execução da liderança: autoridade versus subordinação.

Tipos de liderança desenvolvidos por enfermeiros na Unidade de Pronto Atendimento

Evidenciou-se, nos depoimentos dos enfermeiros participantes, que a autoridade é percebida como sobrepondo-se naturalmente diante da equipe, sustentada por uma posição hierárquica superior e pelas cobranças inerentes ao cargo, levando alguns profissionais a desenvolverem práticas de liderança marcadas pelo autoritarismo.

[...] se eu chamar aqui na sala, eles já sabem que o negócio está feio, porque normalmente brinco, trato bem, mas quando chamo aqui na sala [...] eu já falo para eles: sua amiga fica lá fora, aqui dentro é a coordenadora, então entra e já vem esperando [...]. (E1)

Entretanto, observa-se que algumas habilidades utilizadas pelos enfermeiros mostram-se benéficas para lidar com impasses, favorecer o progresso das atividades laborais e liderar sua equipe de forma positiva no ambiente de trabalho, alinhando-se aos pressupostos da liderança democrática.

[...] desenvolvo da melhor forma possível, principalmente em parte do companheirismo, então gosto muito de conversar com os técnicos, com os outros enfermeiros, dialogar da melhor forma possível para dar andamento no serviço, por mais que muitas vezes seja difícil. Então, sempre gosto de conversar primeiro para depois tomar outras atitudes [...] uma comunicação ativa com toda equipe, seja técnico, seja outro enfermeiro ou até mesmo um médico e os demais profissionais, para sempre dar um bom andamento no serviço, acho que é muito importante. (E3)

[...] são vários profissionais de perfis muito diferentes, a gente tem que achar um meio termo, e geralmente eu procuro ver o perfil de cada um e traçar uma linha que dê para atender mais ou menos cada um, com um pouco de flexibilidade, acho que faz parte. (E7)

Assim, é possível verificar, por meio do discurso do enfermeiro E17, a adoção de um estilo de liderança mais liberal, que proporciona liberdade e autonomia aos integrantes da equipe, com o intuito de fomentar um clima harmonioso, com a redução de críticas excessivas e exigências desproporcionais. Contudo, a ausência de críticas e demandas, ainda que construtivas, pode resultar em deficiência de orientação e de coesão, caso não haja equilíbrio adequado, uma vez que a ausência de supervisão pode gerar incertezas e possível desorganização nas atividades propostas. Em contrapartida, a liderança liberal, em determinadas circunstâncias, pode favorecer o engajamento da equipe e o fortalecimento da confiança, quando os colaboradores, por serem experientes, demonstram responsabilidade e capacidade de resolver impasses de forma independente, com a mínima intervenção do líder.

[...] levo muito na amizade, acho que é mais fácil do que ter que bater de frente, porque você vai trabalhar com a pessoa para o resto da vida, você depende daquela pessoa, que tenha uma boa comunicação, que goste de você, porque a pessoa pode te sacanear, e aí prefiro que fique na amizade, que eu consiga conversar; se fez alguma coisa errada, não falo na hora, depois chamo [...] prefiro corrigir mesmo e depois chamar a pessoa na amizade, falar no outro dia [...] prefiro do que deixar aquele ambiente hostil no plantão. (E17)

Desse modo, a partir dos depoimentos dos enfermeiros participantes E2 e E3, evidencia-se a aplicação da Liderança *Coaching* para o alcance de metas compartilhadas no âmbito da equipe, mediante a utilização de competências tais como incentivo, comunicação clara, apoio e transmissão de conhecimentos, os quais o enfermeiro compartilha com seus liderados de maneira eficaz, impactando-os positivamente.

[...] vejo alguma coisa errada, eu já conserto ali na hora com eles: olha, gente, vamos tentar fazer dessa maneira aqui, acho que é mais fácil vocês fazerem por esse caminho aqui, dentro da técnica, lógico. (E2)

[...] acho que um dos pontos principais para a Enfermagem é essa questão de mostrar e dar confiança, mostrar confiança para eles terem confiança em você, então mostrar que é capaz daquilo, que está ali [...]. (E3)

Por conseguinte, observa-se a presença da aplicação da liderança situacional no cenário deste estudo, visto que os enfermeiros delineiam os perfis de seus liderados e tendem a adotar posturas que correspondem às circunstâncias vigentes.

[...] dependendo do funcionário, tem que ter uma empatia maior, e ele tem um perfil melhor de ser liderado, muitas das vezes alguns funcionários também já tem aquele perfil um pouco mais resistente, então, no primeiro momento, converso, explico, oriento e falo o jeito que está sendo solicitado, de forma mais fácil para se fazer. E, se mesmo assim, o funcionário não estiver exercendo de uma forma mais adequada, temos que impor, cobrar e exigir que ele está aqui para exercer, tem que ser responsável pelo que ele tem que fazer [...]. (E6)

[...] os mais antigos têm um problema com a nossa liderança e precisamos ser mais firmes do que o normal com esses, devido à não aceitação. (E18)

Face a esses depoimentos, compreende-se que a liderança reflete diretamente na qualidade do cuidado prestado aos pacientes e na eficiência da equipe de Enfermagem. Logo, o enfermeiro, na condição de líder, deve desenvolver e consolidar condutas e práticas de lideranças eficazes, que não apenas promovam um ambiente de trabalho colaborativo, mas também garantam a segurança e a satisfação dos pacientes.

Perspectivas do enfermeiro no exercício da liderança: condutas assertivas aplicadas no seu processo de trabalho

A capacidade de traçar o perfil dos colaboradores constitui-se como uma conduta assertiva essencial no processo de liderança, uma vez que essa abordagem envolve a análise de diversas características, comportamentos e atitudes dos colaboradores, permitindo compreender a dinâmica da equipe, favorecendo sua coesão e equilíbrio, maximizando a colaboração, o desempenho e a satisfação no trabalho. Tais apontamentos foram evidenciados nos relatos dos enfermeiros E7 e E10, quando enfatizaram como essa conduta pode contribuir para o processo de liderança.

[...] procuro primeiro conhecer a equipe, interagir com a equipe, ver o perfil de cada um que acho muito importante, e que, às vezes ou sempre, o perfil do profissional é muito diferente [...]. (E7)

[...] então, conhecer o perfil de cada um, as facilidades de cada um e quais as dificuldades também, tem a questão das limitações também, que temos que olhar isso e qual é a limitação, tem que trabalhar de forma diferente com cada um, olhar o perfil, e não adianta forçar uma situação quando a pessoa não tem perfil, pois para ser um bom líder, temos que conhecer o perfil, o funcionário, as limitações e as facilidades [...]. (E10)

Nesse ínterim, observa-se que a comunicação se constitui como uma conduta valorizada, capaz de facilitar o ambiente de trabalho e torná-lo mais colaborativo, resultando em um desempenho eficaz e em um *feedback* positivo em relação à liderança, visto que a mediação conflitos com base na comunicação favorece o exercício da liderança.

[...] a facilidade é a comunicação, as técnicas são bem tranquilas em estar recebendo qualquer tipo de orientação, a questão também é chamar atenção devidamente, aceitam e não são pessoas que batem de frente com você, e trabalhamos junto tem um tempo, então uma tem confiança na outra, um vínculo de confiança, que é uma facilidade também [...]. (E10)

[...] é a comunicação, eu peço e sou atendida, então elas não me enrolam, então, se tem alguma coisa para fazer agora, um exame, eu falo: "oh, fulano, tem isso aqui para fazer", e eles falam: "já estou indo". Pode ser agora? Eu nunca mando, sempre peço e, realmente, é a comunicação, quando você pede com gentileza, usa as palavras corretas, você consegue um retorno positivo. (E11)

[...] tentar mediar conflitos, conversando, para ficar uma liderança mais fácil, pois uma liderança com muito conflito, muita dificuldade entre a equipe, acho que leva a uma dificuldade muito grande e, quando não tem essa dificuldade, facilita. (E15)

Outra conduta relevante refere-se à capacidade de desenvolver vínculo com a equipe, uma vez que um líder proativo se dedica a cultivar a confiança entre os membros, promovendo harmonia nas interações e o aumento da eficácia da equipe, conforme evidenciado nos depoimentos dos enfermeiros E3 e E8.

[...] começa a ficar mais fácil depois que eles têm confiança em você, enquanto você está no começo, eles ficam receosos, principalmente os técnicos, não sabem seu jeito de trabalhar. A partir do momento que já tem uma convivência, fica mais fácil de poder lidar. (E3)

Eu acho que a facilidade é quando ganhamos a confiança do profissional, da equipe, porque, quando não se tem confiança deles, não te respeitam mesmo de fato, não levam a sério as coisas que você pede. Quando você ganha a confiança deles, facilita o processo de trabalho. (E8)

Por conseguinte, a construção de relacionamentos positivos entre o enfermeiro e os colaboradores contribui para a motivação e a satisfação no trabalho, evidenciando que profissionais que se sentem valorizados e integrados à equipe, tendem a apresentar melhores resultados e a manter uma postura proativa em suas funções, o que pode repercutir positivamente na qualidade do cuidado prestado.

Adversidades na execução da liderança: autoridade versus subordinação

Destacou-se, pelos participantes, que a escassez de autonomia do enfermeiro impacta diretamente sua capacidade de liderança, especialmente quando se atua com colaboradores mais experientes na instituição. Além disso, fatores externos, como questões políticas, também desempenham um papel relevante nesse cenário.

[...] a falta de autonomia que o enfermeiro tem aqui também é muito grande, um dos dificultadores é a falta de autonomia, porque, em primeiro lugar, a RT tem uma intimidade com toda a equipe e, então, muitas vezes, o técnico passa por cima do enfermeiro e vai direto na RT [...]. (E5)

[...] por ser um serviço público, e existe, grosseiramente falando, muita indicação e muita política, às vezes, na liderança, te prende um pouco, porque você não consegue

colocar o que precisa em prática e o que tem que ser feito de forma correta, pois a questão política muitas vezes não deixa. (E7)

[...] e uma das maiores dificuldades aqui na UPA é um pouco mais difícil de se ter controle, vamos dizer assim. Eu acho que, quando eu entrei, já tinha muitos funcionários antigos e eu vejo que deram muita força para eles, autonomia demais para eles [...]. (E13)

Além disso, nesta pesquisa foram evidenciados impasses que limitam o exercício da liderança do enfermeiro, dentre os quais se destacam a elevada rotatividade de pessoal na Enfermagem, a observância de quantitativo reduzido de colaboradores e a insuficiência de recursos materiais, resultando em redução do desempenho da equipe frente à liderança e comprometimento da qualidade do trabalho prestado.

[...] a liderança aqui é muito fragmentada, até porque as escalas rodam os setores e não temos uma equipe fixa, e você não consegue se posicionar como coordenador da equipe, porque, de mês em mês, sua equipe é outra [...]. (E5)

[...] rodízio de funcionários aqui é muito alto, então acho que isso dificulta muito, porque, quando você consegue trabalhar com a equipe e a comunicação já está fluindo, aí já conhece o perfil de cada funcionário, quando vê muda [...]. (E10)

[...] não tem fluxo definido, temos um quantitativo baixo de profissionais para atuar, temos recursos materiais também baixos e, então, isso dificulta muito para aplicar qualquer tipo de ferramenta gerencial e realizar os processos de Enfermagem. (E14)

Diante dessa premissa, a carga excessiva de trabalho, também acarreta desafios no exercício da liderança, uma vez que o enfermeiro passa a direcionar maior atenção a esses colaboradores, conforme evidenciado nos depoimentos descritos neste estudo.

[...] profissional que tem dois ou mais empregos, você não consegue gerenciar muito bem na escala, pois você fica pensando na empresa; a empresa não pode parar, tem que funcionar [...] aí temos que mudar a escala, e não pode, porque eles estão em escala no outro emprego, então esse é um fator muito dificultador [...]. (E2)

Desse modo, foi possível verificar, por meio dos discursos dos enfermeiros, que a insubordinação acarreta a ausência de comunicação eficaz entre o enfermeiro e o colaborador da equipe antes de o conflito ser reportado a um superior, situação percebida como frequente no contexto investigado. Nessa direção, observa-se que a ausência de comunicação pode impactar o fluxo da assistência prestada, bem como a aplicação da liderança, configurando-se como um desafio significativo no exercício da liderança pelos enfermeiros na UPA, cenário desta investigação.

[...] aqui vemos que a dificuldade maior é a insubordinação, porque não aceitam as ordens [...] a insubordinação é bem característica, quase que metade dos funcionários daqui [...]. (E17)

[...] tem técnicos mais difíceis de aceitar nossa liderança e passa por cima de nós para ir no superior, e o nosso superior acaba, muitas vezes, ficando do lado do técnico, do que do nosso, ao mesmo tempo que cobra da gente, mas atrapalha a gente se impor [...]. (E18)

Diante do exposto, compreende-se que as adversidades vivenciadas na execução da liderança podem ter um impacto significativo e direto na qualidade dos cuidados ofertados, bem como também no clima organizacional, podendo representar tanto desafios internos quanto externos na prática da liderança na Enfermagem. Compete ao

enfermeiro, portanto, gerenciar de maneira eficaz e eficiente tais impasses, preservando a qualidade do seu trabalho e o desempenho da equipe.

DISCUSSÃO

Os achados evidenciaram que o enfermeiro se depara com diversas situações que demandam diferentes posturas na prática laboral, atuando conforme as intercorrências, visto que liderar vai muito além de delegar funções, requerendo conhecimentos, habilidades e atitudes norteadoras capazes de conduzir os processos decisórios e a assistência de forma eficiente e com a qualidade esperada³. Diante dessa premissa, para que o desenvolvimento do cuidado aconteça conforme planejado, são necessárias boas práticas de liderança.

Sobre a relevância desse tema, ressalta-se que a capacidade de liderar é considerada uma ferramenta essencial na prática do enfermeiro. Assim, a competência em liderança está diretamente relacionada à capacidade de coordenar e conduzir a equipe, compreendendo-se que essa habilidade se configura como um conjunto de competências e interações cultivadas na prática entre o líder e seus colaboradores. Dessa forma, o enfermeiro deve desenvolver continuamente essa habilidade para alcançar avanços nos resultados pessoais, organizacionais e assistenciais, visto que o processo de melhoria é contínuo para a obtenção de resultados satisfatórios⁷.

Por conseguinte, identificaram-se, nos resultados, diversos modelos de liderança no cotidiano do enfermeiro, sendo que o estilo de liderança se refere à maneira como o líder interage com aqueles que o têm como referência, seja em contextos grupais ou em situações individuais⁸. Cabe destacar que, neste estudo, foi possível identificar diferentes tipos de liderança, dentre eles a liderança autocrática, a liderança democrática, a Liderança *Coaching*, liderança *laissez-faire* e liderança situacional, destacando suas particularidades, benefícios e desvantagens, bem como a forma como cada uma pode impactar o trabalho e a equipe.

Nessa direção, os depoimentos dos participantes demonstraram que o líder autocrático atua de forma centralizadora, ao considerar suas decisões como as únicas válidas e ao excluir os liderados do processo decisório. Portanto, a liderança autocrática não se mostra benéfica ou favorável ao ambiente laboral nem à equipe, podendo afetar diretamente a qualidade do trabalho e torná-lo ineficaz.

Assim, os resultados do estudo evidenciaram que o modelo de liderança democrático se mostra benéfico, por estabelecer um ambiente mais colaborativo, no qual a comunicação transparente e a confiança desempenham papéis essenciais. Entretanto, observa-se a existência de um modelo que tem se destacado, conhecido como Liderança *Coaching*, o qual promove a comunicação eficaz, a prática de *feedback* e oferece suporte à equipe, com vistas ao alcance de resultados conjuntos, aspectos que se mostram necessários às habilidades exigidas para a atuação do enfermeiro líder⁸.

Também foi observado neste estudo que a liderança liberal ou livre é caracterizada por envolvimento mínimo e restrito do líder, oferecendo grande autonomia e liberdade aos membros da equipe. Dessa forma, observa-se que o incentivo à iniciativa e à criatividade dos colaboradores constitui componente fundamental nesse tipo de liderança, permitindo que o líder delegue funções e responsabilidades, transferindo, assim, sua autoridade. Por conseguinte, esse modelo de liderança pode resultar em

um processo de trabalho inconsistente, fazendo com que se configure como uma abordagem de liderança desfavorável⁹.

Outro tipo de liderança que prevaleceu nesta investigação foi a liderança situacional, a qual se evidencia nos resultados ao enfatizar que não existe um único modelo de liderança que se aplique ao processo de trabalho em saúde e de Enfermagem. Pelo contrário, verifica-se que esse modelo pode resultar em uma vantagem na resolução rápida de problemas, contudo, apresenta a desvantagem da ausência de um planejamento antecipado, uma vez que tudo depende da demanda momentânea. Assim, os líderes que adotam esse tipo de liderança necessitam estar prontos para enfrentar adversidades e os imprevistos do dia a dia, atuando com confiança e excelência, além de se adaptarem às demandas da equipe e de cada situação cotidiana, a fim de alcançar melhorias⁷.

Diante dessa premissa, cabe ao enfermeiro orientar a equipe em direção a um objetivo comum, sendo necessário o constante aprimoramento de suas habilidades e condutas, levando em consideração posicionamentos de liderança potencialmente eficazes no âmbito laboral e que devem integrar o perfil do enfermeiro líder, como criar vínculo, ser flexível, desenvolver relacionamento interpessoal adequado e comunicação efetiva. Nessa direção, torna-se possível traçar o perfil de cada colaborador, como o intuito de contribuir para sua transformação e potencializar seus pontos fortes e fracos, para fazer jus ao ato de liderar os liderados³.

Por conseguinte, os resultados revelaram que uma das principais perspectivas do enfermeiro no exercício da liderança é a habilidade de comunicação efetiva, a qual se configura como elemento de suma importância na construção de relações de confiança com a equipe e os pacientes. Isso inclui a capacidade de transmitir ideias e sentimentos de forma clara, respeitosa e objetiva, assegurando que todos se sintam ouvidos e valorizados, sendo tais condutas cruciais para solucionar conflitos e promover um ambiente no qual o *feedback* é acolhido e incentivado.

Nesse ínterim, um bom líder precisa ser capaz de adotar condutas assertivas que favoreçam um processo de trabalho eficaz, como saber ouvir seus liderados, reconhecer as habilidades de cada um e orientá-los, assim como abrir espaço para diálogos, gerenciar de forma horizontal e eficiente os conflitos e entender as capacidades e limitações individuais. Ao agir dessa forma, contribui-se para o desenvolvimento da equipe, gerando-se um elo saudável entre todos e, conseqüentemente, garantindo-se a qualidade e a segurança do paciente de forma integral³.

Diante do exposto, é válido ressaltar que as habilidades de gestão do líder estão ligadas à sua capacidade de conduzir e à forma como estas influenciam a equipe e os resultados obtidos. Essa conexão abrange desde o cuidado prestado ao paciente até a tomada de decisões frente à equipe. Portanto, o enfermeiro em posição de liderança deve adotar uma postura que transmita confiança, integrando habilidades e competências que influenciem resultados positivos. No entanto, ao exercer uma liderança eficaz, deparam-se com obstáculos que tornam essas ações desafiadoras, muitas vezes relacionados ao meio laboral em que o profissional está inserido, o que repercute na qualidade da assistência ao paciente e na satisfação no exercício profissional, tornando a prática laboral desafiadora no que se refere à liderança¹⁰.

Assim, dentre as principais adversidades que os enfermeiros enfrentam diariamente ao exercer sua liderança, destacam-se autonomia reduzida em suas funções como líderes, elevada rotatividade de pessoal, quantitativo ineficaz de colaboradores, insubordinação dentro da equipe, sendo notória a falta de comunicação clara e eficaz e a sobrecarga de trabalho, que impactam os turnos.

Nesse contexto, vale ressaltar que, diante dos achados, foi possível perceber que, ao exercer sua função de liderança, é imprescindível que o enfermeiro consiga estabelecer uma comunicação eficaz, evitando que o autoritarismo se torne necessário para a execução das tarefas. Entretanto, a insubordinação pode surgir nesse processo, podendo prejudicar tanto a qualidade quanto a eficácia da assistência prestada, além de afetar o desempenho da equipe.

Desse modo, é de suma importância que o enfermeiro assegure a qualidade do atendimento por meio de uma liderança eficaz, que utilize habilidades que influenciem seus colaboradores positivamente, destacando-se a capacidade de se relacionar e de se comunicar de forma eficaz com a equipe, adotando uma escuta ativa, respeitando as adversidades e realizando continuamente autoavaliação, a fim de tomar decisões assertivas, garantindo que sua liderança influencie bons comportamentos e resultados, como reduzir a insubordinação e fortalecer as relações, pois, uma vez que o enfermeiro não possua as habilidades necessárias para atuar como gestor, enfrentará adversidades constantes para realizar sua liderança no âmbito laboral¹¹.

Por fim, este estudo apresentou como limitações o fato de ter sido realizado apenas em uma Unidade de Pronto Atendimento, bem como os aspectos relacionados ao tempo e à disponibilidade dos enfermeiros para a participação na pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas vivências dos enfermeiros atuantes na UPA, foi possível compreender a existência de uma compreensão incipiente sobre diferentes estilos de liderança, configurando-se como um fator preocupante, visto que a insuficiente apropriação dessa competência poderá acarretar resultados insatisfatórios na equipe e na qualidade do cuidado.

Nessa direção, observou-se que as condutas utilizadas pelos enfermeiros enfatizaram relações positivas e eficientes no processo de trabalho, uma vez tendem a desempenhar um papel essencial no fortalecimento da liderança junto aos seus subordinados, ao se adotar um modelo de gerenciamento horizontal, com a utilização de habilidades assertivas, influenciando-se comportamentos e promovendo-se relações saudáveis entre todos no meio laboral.

No entanto, persistem dificuldades no processo de trabalho, no que se refere a manter um posicionamento firme diante dos seus liderados, o que gera empecilhos que fragilizam sua autoridade. Dentre esses, destacam-se a autonomia reduzida, a elevada rotatividade de pessoal, o quantitativo insuficiente de colaboradores, a insubordinação, a comunicação ineficaz, a sobrecarga de trabalho e a desconfiança em relação a enfermeiros recém-formados.

Por conseguinte, este estudo abrangeu as compreensões relativas aos desafios enfrentados pelos enfermeiros durante o exercício da liderança em um cenário de urgência e emergência, sinalizando a necessidade de iniciativas e estratégias que auxiliem e favoreçam o exercício da liderança, tornando o ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente, bem como subsidiando a formulação de políticas públicas, o desenvolvimento de programas de capacitação e a realização de futuras pesquisas que ampliem o conhecimento sobre essa temática nas UPA.

REFERÊNCIAS

1. Backes DS, Gomes RCC, Rupolo I, Bucher A, da Silva MJP, Ferreira CLL. Liderança em enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2022 [cited 2026 Feb 5];56:e20210553. Available from: <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2021-0553en>
2. de Oliveira L, de Andrade JC, Ferreira TDM, Balsanelli AP, Gasparino RC. Ideal leadership: perception of nursing students. Rev Bahiana enferm [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 19];36:e448291-9. Available from: <https://doi.org/10.18471/rbe.v36.44829>
3. da Silva TR, Felex M, Saccomann ICR. Práticas de liderança em enfermagem: avaliação dos gestores e da equipe liderada. Rev Fac Ciênc Méd Sorocaba [Internet]. 2021 [cited 2026 Feb 5];23(3/4):90-6. Available from: <https://doi.org/10.23925/1984-4840.2021v23i3/4a5>
4. Morcelli LMB, Dias BM, Gabriel CS, Bernardes A. Influence of nurse leadership on patient safety: an integrative review. Rev Baiana Enferm [Internet]. 2023 [cited 2026 Feb 05];37:54967. Available from: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/54967>
5. Rodrigues EGB. Hermenêutica dialética das narrativas: uma proposta de análise de biografias. Esferas [Internet]. 2022 [cited 2026 Jan 17];2(25):2446-6190. Available from: <https://doi.org/10.31501/esf.v1i25.14093>
6. Braun V, Clarke V. To saturate or not to saturate? questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales, Qual Res Sport Exerc Health [Internet]. 2021 [cited 2025 Oct 24];2(13):201-16. Available from: <https://doi.org/10.1080/2159676x.2019.1704846>
7. Varanda PAG, Amestoy SC, da Silva GTR, Backes VMS, Vieira SL, das Virgens CDR. Professors' perspectives on the teaching of leadership in nursing. Ciênc Cuid Saúde [Internet]. 2023 [cited 2026 Jan 17];22:e65753. Available from: <http://dx.doi.org/10.4025/ciencuidsaude.v22i0.65753>
8. de Moraes MCS, Dutra GO, Ferreira TDM, Dias FCP, Balsanelli AP, Gasparino RC. Nursing coaching leadership and its influence on job satisfaction and patient safety. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2021 [cited 2026 Jan 17];55:e03779. Available from: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020042103779>
9. Biegelmeier UH, Castilhos NC, Correio VB, Maioli S. Liderança: tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações. Adm Empresas Rev [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 19];2(24):115-48. Available from: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4420/371373311>
10. Amestoy SC, Trindade LL, da Silva GTR, Martins MM, Varanda PAG, dos Santos IAR. Fragilities and potentialities in the training of nurse leaders. Rev. Gaúcha Enferm [Internet]. 2021 [cited 2026 Feb 18];42(esp):e20200196. Available from: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196>
11. Marziale MHP. The strengthening nursing in different contexts of action based on leadership: beyond practice, into policy. Rev Enferm UFSM [Internet]. 2022 [cited 2026 Jan 17];12:e1. Available from: <https://doi.org/10.5902/2179769273424>

Nurse leadership: perspectives and challenges experienced in the Emergency Care Unit**ABSTRACT**

Objective: To understand nurse leadership in the context of an Emergency Care Unit. **Method:** Descriptive study with a qualitative approach, following the theoretical-methodological framework of Hermeneutic-Dialectics. The study setting consisted of an Emergency Care Unit, with the participation of 18 practicing nurses. Semi-structured interviews were used for data collection, and the data were analyzed using Reflective Thematic Analysis. **Results:** In the context of the Emergency Care Unit, nurses exercise different leadership models for quality care, as well as mastering good management practices and assertive behaviors to improve collaboration and efficiency in the work process. However, they face adversity in balancing authority and subordination in the face of leadership. **Conclusion:** There is a clear need to exercise leadership that prioritizes positive interpersonal relationships, favoring cooperation and team commitment. The adoption of assertive behaviors has a direct impact on overcoming adversity, resulting in concrete improvements in the dynamics of the Nursing work process and the quality of care provided.

DESCRIPTORS: Hospitals; Emergencies; Leadership; Professional Competence; Nurses, Male.

Liderazgo del enfermero: perspectivas y retos vividos en la Unidad de Urgencias**RESUMEN**

Objetivo: Comprender el liderazgo del enfermero en el contexto de una Unidad de Urgencias. **Método:** Estudio descriptivo con enfoque cualitativo, siguiendo el marco teórico-metodológico de la Hermenéutica-Dialéctica. El escenario del estudio consistió en una Unidad de Urgencias, con la participación de 18 enfermeros en activo. Para la recopilación de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas, y los datos se analizaron mediante el análisis temático reflexivo. **Resultados:** En el contexto de la Unidad de Urgencias, los enfermeros ejercen diferentes modelos de liderazgo para una atención de calidad, así como el dominio de buenas prácticas de gestión y conductas asertivas para mejorar la colaboración y la eficiencia del proceso de trabajo. Sin embargo, se enfrentan a adversidades a la hora de equilibrar la autoridad y la subordinación frente al liderazgo. **Conclusión:** Se evidencia la necesidad de ejercer un liderazgo que priorice las relaciones interpersonales positivas, favoreciendo la cooperación y el compromiso del equipo. La adopción de conductas asertivas demuestra un impacto directo en la superación de las adversidades, lo que se traduce en mejoras concretas en la dinámica del proceso de trabajo del enfermero y en la calidad de la asistencia prestada.

DESCRIPTORES: Hospitales; Urgencias Médicas; Liderazgo; Competencia Profesional; Enfermeros.

Recebido em: 27/06/2025

Aprovado em: 27/01/2026

Editor associado: Dra. Cremilde Aparecida Trindade Radovanovic

Autor Correspondente:

Lays Vitória Mendes Ferreira

Centro Universitário de Lavras

Rua Padre José Poggel, 506 - Padre Dehon, Lavras - MG, 37203-593

E-mail: mendeslaysvitoria@gmail.com

Contribuição dos autores:

Contribuições substanciais para a concepção ou desenho do estudo; ou a aquisição, análise ou interpretação de dados do estudo -

Ferreira LVM, Soares MI. Elaboração e revisão crítica do conteúdo intelectual do estudo - **Ferreira LVM, Apipe JAA, Santos FA, Martins R, Soares MI.** Responsável por todos os aspectos do estudo, assegurando as questões de precisão ou integridade de qualquer parte do estudo - **Ferreira LVM, Soares MI.** Todos os autores aprovaram a versão final do texto.

Conflitos de interesses:

Os autores declaram não haver conflitos de interesse a serem divulgados.

Disponibilidade de dados:

Os autores declaram que os dados estão disponíveis de forma completa no corpo do artigo.

ISSN 2176-9133



Este obra está licenciada com uma [Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).