

Revista PsiPro

PsiPro Journal

2(5): 01-23, 2023

ISSN: 2763-8200

# **O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO SETOR DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA DA UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO (UPA) DE CAPANEMA-PA**

THE EXERCISE OF LEADERSHIP IN THE URGENCY AND EMERGENCY SECTOR OF THE CAPANEMA EMERGENCY SERVICE UNIT (UPA)

Recebimento do original: 23/07/2023  
Aceitação para publicação: 11/09/2023

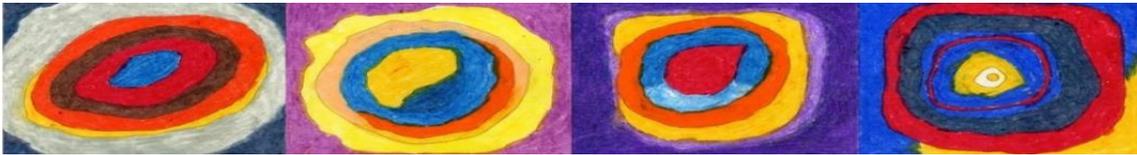
## **Bruno Costa de Oliveira**

Mestre em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - IFPA (2022). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Educacional da Lapa (2019). Graduação em Administração Pública pela Universidade Federal do Pará UFPA (2015).

## **Antônio Tarcísio da Silva Queiroz**

Graduação em Engenharia Florestal pela Universidade do Estado do Pará (UEPA), 2023. Especialista em Auditoria e Perícia Ambiental pela Faculdade De Minas FACUVALE, (2023).

**RESUMO:** O presente artigo propõe-se a realizar um estudo acerca da liderança na administração pública relacionada às competências, habilidades e características pessoais dos líderes formais e informais, inseridos em um contexto organizacional. Neste caso, buscou-se analisar o desenvolvimento do processo de liderança no setor de urgência e emergência da Unidade de Pronto Atendimento (UPA) de Capanema-PA. A escolha do tema em questão tem por objetivo de gerar aprofundamento de conhecimento a respeito do assunto, o que pode se tornar uma fonte a ser explorada por outros acadêmicos, bem como oferecer um *feedback* para a gestão dessa Unidade, para que a



mesma possa observar o desempenho de seus enfermeiros. O método de pesquisa utilizado foi o de campo, e teve como foco principal, verificar como se comportam os líderes que atuam em um ambiente de urgência e emergência, por meio de entrevistas realizadas com os técnicos de enfermagem e enfermeiros. Posto isso, constatou-se que existem tanto os líderes formais quanto os informais nessa organização, e que ambos possuem agilidade, conhecimento científico e experiência na sua área, tais características são as competências necessárias para o bom desenvolvimento de suas funções.

**PALAVRAS-CHAVE:** Urgência e emergência, Liderança, Competências.

**ABSTRACT:** The present article proposes to conduct a study on the leadership in the public administration as competences, skills and personal characteristics of the formal and informative, inserted in an organizational context. In this case, we sought the leadership process in the emergency and emergency sector of the Emergency Care Unit (UPA) of Capanema-PA. An answer to the subject, of which we may have knowledge, that we can have feedback, that we can have feedback, that if the answer can the performance of their nurses. The research method used was that of the field, and its main objective was to identify the nursing leaders who work in an emergency and emergency environment, in the middle of doing the medical and nursing assistances. Having said that, they are the same as the formal ones about the information that are in the organization, and that they have competence, scientific knowledge and experience in their area, such characteristics are those that are necessary for the good development of their functions.

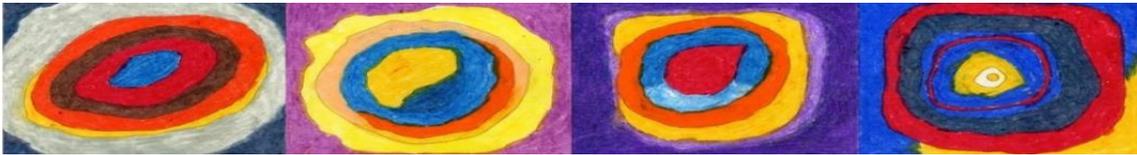
**KEYWORDS:** Emergency care, Leadership, Skills.



Artigo está licenciado sob forma de uma licença  
Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante das mudanças de realidades cada vez mais constantes dentro do ambiente de trabalho, as instituições se deparam com a

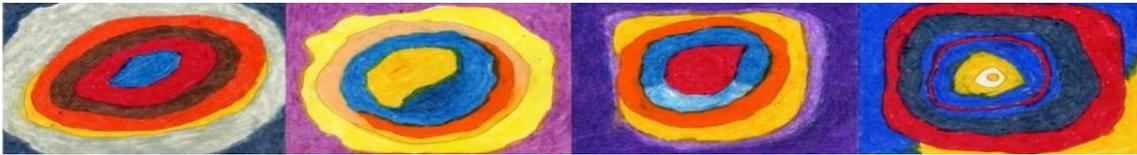


necessidade já antes reconhecida, mas agora vista como imprescindível na gestão. Percebe-se a importância de se identificar os diversos atributos de competências requeridas ao gestor, dentre estas a liderança, que dentro dos parâmetros já estabelecidos e aceitos, são peças chave para o desenvolvimento de um ambiente equilibrado, capaz de se reorganizar diante de eventuais adversidades.

As organizações dependem de seus líderes para crescer. Isso se aplica tanto para aquelas com fins lucrativos ou não. Além disso, um bom líder deve ter compromisso, missão, visão de comunicação, autoconfiança e integridade. Mas o líder não deve apenas atender a essas condições, também deve atender a certas virtudes que irão guiá-lo na tomada de decisões. Estas virtudes são a prudência, temperança, justiça e força.

O trabalho do líder não é fácil, visto que ele deve ser capaz de ter comunicação e capacidade de integração, de modo que ele faça com que os membros da organização sejam proativos e se empenhem para alcançar um objetivo comum, Fleury (2001) diz que “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” são outros exemplos das qualidades aplicadas ao bom líder.

A constante necessidade de melhorias, sobre todos os aspectos da Saúde no Brasil, tem gerado debates exaustivos sobre o tema, em busca de sanar problemas básicos, que tem, ao longo dos anos, cerceado o direito à saúde de muitos brasileiros em todo o país. Diante do exposto, conhecer o exercício da liderança na Unidade de Pronto Atendimento (UPA) de Capanema-PA contribui no entendimento das competências necessárias para que tais líderes executem suas atribuições com excelência nesta unidade, possibilitando uma análise



e compreensão de tais profissionais, se eles têm sido um guia ou apoio para o alcance de metas de seus liderados.

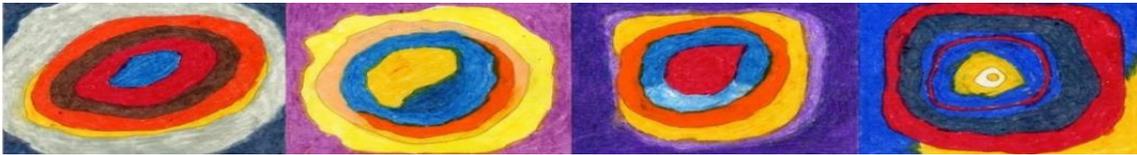
A partir de observações *in loco* foi possível analisar o grau de satisfação dos usuários da UPA a respeito do seu atendimento, é perceptível que a UPA consegue atender a maioria das necessidades básicas da população capanemense. Dessa forma, pressupõe-se que os líderes dessa Unidade possuem determinadas competências que são necessárias para a execução de suas funções. Diante dessa conjuntura, surge o seguinte problema: Os líderes do setor de urgência e emergência da Unidade de Pronto Atendimento (UPA) de Capanema-PA possuem as competências necessárias para executarem suas atribuições com excelência?

Sem liderança as organizações se movem lentamente e perdem o seu caminho. Assim, procura-se com esta pesquisa analisar o desenvolvimento do processo de liderança no setor de urgência e emergência da Unidade de Pronto Atendimento (UPA) de Capanema-PA. Essa pesquisa se torna relevante, haja vista que tem o intuito de somar com os diversos trabalhos já existentes sobre o assunto em questão, possibilitando a ampliação de conhecimentos à comunidade acadêmica e às autoridades competentes, gerando maior clareza sobre competências de gestão no setor público, bem como, poderá contribuir para a otimização dos serviços prestados nesta unidade de saúde, à medida que servirá como um *feedback* para os gestores da mesma.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Sistema Único De Saúde (SUS) brasileiro**

A saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou de



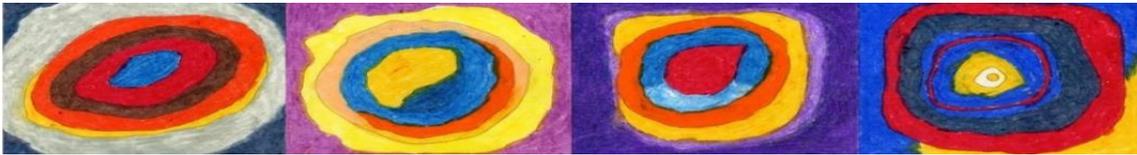
enfermidade. Gozar do melhor estado de saúde que é possível atingir constitui um dos direitos fundamentais de todo o ser humano, sem distinção de raça, religião, orientação sexual, condição econômica ou social. A saúde de todos os povos é essencial para conseguir a paz e a segurança e depende da mais estreita cooperação dos indivíduos e dos Estados (OMS-1946).

Diante disso, nota-se que a maioria dos países do mundo está preocupada em garantir a saúde de todos seus habitantes, de maneira que a ideia estratégica é instalar a cultura da qualidade de vida, em que se busca envolver as autoridades governamentais e os cidadãos em geral em ações que possam melhorar a saúde. Posto isso, pode-se afirmar que:

o denominado sistema de saúde é, na verdade, um campo atravessado por várias lógicas de funcionamento, por múltiplos circuitos e fluxos de pacientes, mais ou menos formalizados, nem sempre racionais, muitas vezes interrompidos e truncados, construídos a partir de protagonismos, interesses e sentidos que não podem ser subsumidos a uma única racionalidade institucional ordenadora. (CECÍLIO, MEHRY, 2003, p.199).

Desse modo, em uma visão mais ampla, é responsabilidade da Gestão Pública proporcionar condições que favoreçam ao aumento da qualidade de vida da população, para esta possa, inclusive, desfrutar de uma saúde melhor. Isso porque a organização, capacitação, gestão das instituições e redes de prestação de serviços de saúde são elementos fundamentais para melhorar o desempenho dos sistemas de saúde.

Ademais, vale ressaltar que na última década, o sistema de saúde teve mudanças significativas destinadas a reforçar a Atenção



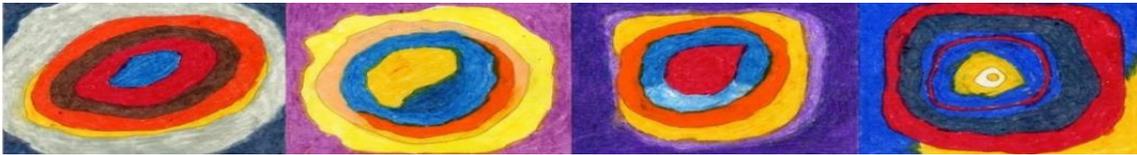
Integral à Saúde, com base na necessidade de intensificar os cuidados no nível primário de cuidado, que veio para mudar a meta de cuidados de saúde esse nível, deslocando a atenção prioritária à promoção da saúde e prevenção de doenças. Assim, o Ministério de Saúde afirma, com a Política Nacional de Promoção da Saúde, que:

a promoção de saúde é uma estratégia de articulação transversal na qual se confere visibilidade aos fatores que colocam a saúde da população em risco e às diferenças entre necessidades, territórios e culturas presentes no nosso País, visando à criação de mecanismos que reduzam as situações de vulnerabilidade, defendam radicalmente a equidade e incorporem a participação e o controle sociais na gestão das políticas públicas.

Desse modo, a prestação de serviços de atenção primária à saúde deve ocupar um lugar central, permitindo o aumento dos níveis de saúde da população, para que se trabalhe com a prevenção, o que tem um custo menor em comparação com os elevados custos que geram a cuidados de saúde de recuperação.

Nesse contexto, é importante perceber que entre as mudanças citadas acima, existe o surgimento de estratégias voltadas para melhor hierarquização dos níveis de atenção à saúde, como a implantação das Unidades de Pronto Atendimento (UPAS), as quais segundo o Ministério da Saúde servem para reorganizar, qualificar e fortalecer a Rede de Atenção às Urgências e Emergências no país, cujo objetivo é reduzir as filas nos prontos-socorros dos hospitais, impedindo que casos que possam ser resolvidos nas UPAS, ou unidades básicas de saúde, sejam conduzidos para as unidades hospitalares.

## **2.2. Liderança no Contexto Organizacional**



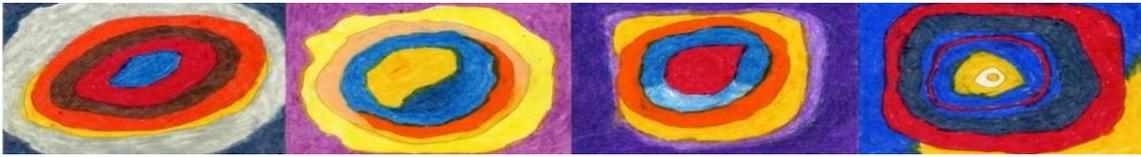
Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação abordada através do processo humano para comunicação para alcançar diferentes objetivos específicos. A liderança é considerada como um fenômeno que ocorre exclusivamente na interação social; deve ser analisado como uma função das relações entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não por análise de uma série de características individuais (CHIAVENATO, 1999).

Assim, o líder deve estar interessado em lidar com os acontecimentos e as pessoas e deve, principalmente, estar sempre interessado em ideias e conceitos, pois isso aprimora as habilidades necessárias para a realização de atividades especializadas. Além disso, o mesmo deve estabelecer relações eficazes com os subordinados, superiores, pares e estranhos, pois isso o ajudará na tomada de decisão e quando for necessário solucionar problemas.

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo, dando tudo pela equipe. Você não gerencia pessoa. Você lidera pessoas (HUNTER, 2006, p. 20).

Por conseguinte, o líder também pode ser definido como alguém que usa o poder para alcançar seus objetivos. A matéria-prima do líder é o poder, entendida como a capacidade de influenciar pessoas e eventos que os afetam. Assim, em qualquer situação ou circunstância pode-se encontrar um líder. Liderança é o processo em que o líder tem poder, ou seja, motiva e ajuda os outros para trabalharem com entusiasmo a fim de atingir certos objetivos.

Todavia, comunicar-se bem é um exercício diário. Praticando-o, os resultados serão imediatos. Líderes devem ter em mente que o

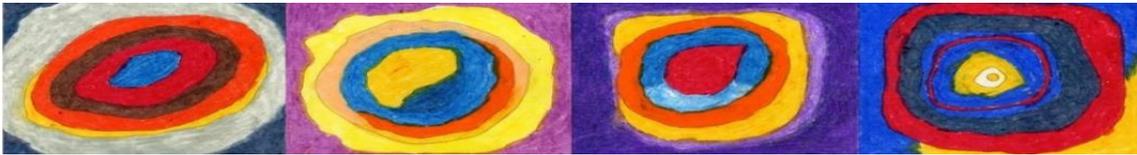


sucesso de um empreendimento – seja ele grande, médio ou pequeno – está na motivação gerada pela boa comunicação, na utilização de feedbacks e na busca do autodesenvolvimento. Ter essa consciência é, sem dúvida, o diferencial do bom líder, daquele que faz o resultado acontecer de forma construtiva, transmitindo segurança e permitindo através de seus atos e palavras, reflexões para um esforço inteligente de todos (MARTINIANO, 2007).

Dessa forma, deve-se procurar estabelecer comunicação no sentido horizontal, onde há sempre uma comunicação de ambos os lados. Não tem nada a ver com a força ou autoridade, e sim uma relação na qual todos participam e aprendem juntos. Isso porque liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006, p. 18). Portanto, o verdadeiro líder consegue o respeito de seus liderados, à medida que ouve suas opiniões, ideias, críticas, sugestões e até mesmo dificuldades com relação ao trabalho sem julgamento de valor. De forma geral, as pessoas querem ter a oportunidade de ser ouvidas com respeito, saber ouvir é um aspecto da maturidade do líder.

### **2.3. Competências dos Líderes**

O conceito de competência inicia-se em uma estrutura formal a partir de 1973, quando David McClelland passa a questionar os métodos de avaliação de aptidões das pessoas nas organizações, realizados através de testes previamente estabelecidos. O trabalho desenvolvido por McClelland abre as portas para muitos outros



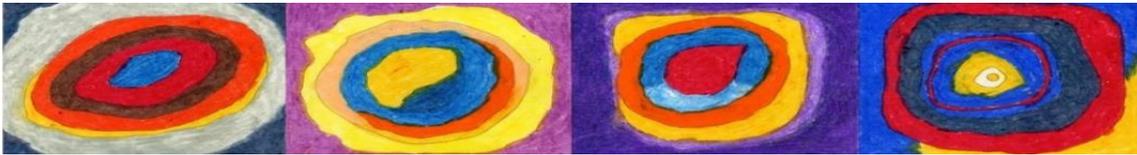
pesquisadores “mergulharem” no tema. Para Fleury e Fleury, se define competência como:

Uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184).

Segundo Gramigna (2002, p. 15), o conceito de competência está relacionado ao “repertório de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”. Neste sentido, compreende-se como competência um conjunto de características que tornam as pessoas aptas a realizar de determinada ação com mais precisão do que aquelas que não às detêm.

O entendimento de competência revela-se através do processo de otimização dos recursos humanos em pelo menos dois níveis: na adaptabilidade às diferentes situações para gerenciar os ritmos de produção e na redução dos custos salariais, levando à extinção postos antes hierarquizados e diferenciados. O trabalhador deve produzir de maneira autônoma e mobilizar suas competências com o objetivo de reagir com o máximo de eficácia não só às circunstâncias previstas, mas às aleatórias. (ROSENFELD; NARD, 2006).

Nesta visão, a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e o desempenho do trabalho nas organizações: não se trata de formação educacional ou profissional, nem de um conjunto de conhecimentos adquiridos; não se reduz ao saber ou ao saber-fazer, mas à aptidão de mobilizar e aplicar esses



conhecimentos e essas capacidades numa condição específica em que se colocam recursos e restrições próprias a uma situação (RUAS, 2001).

Para Zarifian (1999) existem três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a necessidade do modelo de competência para a gestão das organizações:

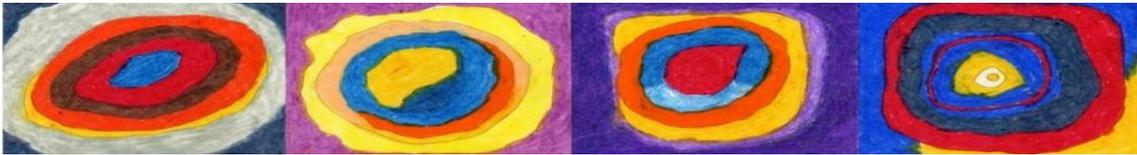
1ª. A **noção de incidente**: Aquilo que surge de forma imprevisível, não programada, vindo a mudar a normalidade do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isto revela que a competência não pode estar “presa” às predefinições da tarefa; a pessoa precisa desenvolver ações de captação de recursos para resolver às novas e inesperadas situações no trabalho.

2ª. A **noção de comunicação**: Compreensão do outro e a si mesmo; é entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

3ª. A **noção de serviço**: A prestação de um serviço a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades.

Segundo um artigo escrito pelos professores da USP Afonso Fleury e Maria Teresa Fleury, competência requer a reunião de três dimensões: Conhecimento, Habilidade e Atitude.

- O **conhecimento** é o saber: Envolve a educação formal, saber o que, saber o porquê, saber para que e a capacidade de aprender;

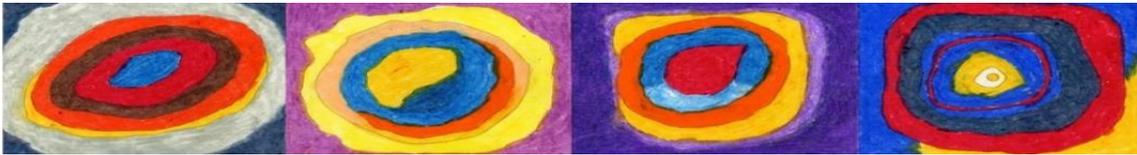


- A **habilidade** é o saber-fazer: São experiências, o saber como, as técnicas, o conhecimento tácito e o modelo mental;
- A **atitude** é o saber ser: Ou seja, ter determinação, responsabilidade, comprometimento, motivação e iniciativa.

De acordo com Ruas (1998), o conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído. O conhecimento teórico representa as características intelectuais e descritivas incluídas nas teorias, métodos e fatos que os trabalhadores precisam conhecer. É através do domínio aprofundado de questões relacionadas ao seu ambiente de trabalho que será possível, ainda que com fortes eventualidades, o alcance dos objetivos e metas desejáveis.

Habilidade é o conhecimento colocado em prática. Representa a familiaridade que o trabalhador tem e sua habilidade de fazer julgamento sobre o seu próprio desempenho. (SANDBERG, 1996). Está associada ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades. (MORETTO, 2004). O saber fazer se refere às habilidades motoras e ao conhecimento necessário para o trabalho. Podemos dizer que é a experiência atingida pela prática diária. É o embasamento teórico em exercício.

De acordo com Gondim & Cols (2003), o saber ser está relacionado com características pessoais que contribuem para a qualidade das interações humanas no trabalho e a formação de atitudes de autodesenvolvimento. Dessa forma, atitude é o comprometimento com o que se propôs fazer. Está relacionado à determinação que cada um tem de ser agente transformador de

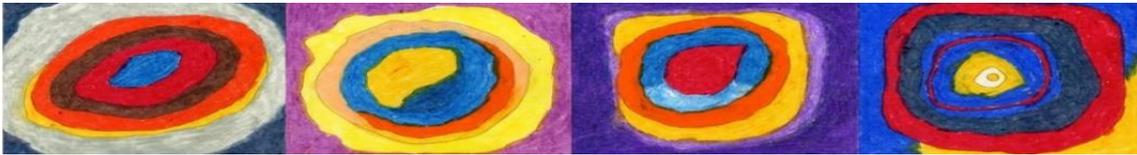


situações, assumindo a responsabilidade da ação. As instituições, mais do que em qualquer outra época, anseiam por colaboradores capazes de inovar diante de eventos diversos, se engajando completamente à visão da empresa, propiciando estabilidade aos ambientes e continuidade aos processos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa de campo foi o método escolhido para realizar este artigo, isso porque ele é capaz de possibilitar a observação da realidade do setor de urgência e emergência da UPA de Capanema-PA. Dessa forma, buscar-se o aprofundamento deste caso, por meio da observação das atividades dos enfermeiros e técnicos de enfermagem, a qual contribuiu para compreensão do exercício da liderança nesta instituição. A abordagem do problema da pesquisa é qualitativa, uma vez que o universo de amostra é restrito a um setor específico da UPA. O procedimento metodológico utilizado para a classificação desta pesquisa é o descritivo, haja vista que se buscou descrever as características de um determinado setor da UPA.

O lócus da pesquisa conta com um quadro de funcionários que trabalham no setor de urgência e emergência formado por 12 enfermeiros e 42 técnicos em enfermagem. É importante ressaltar que os médicos são considerados prestadores de serviços; portanto, não fazem parte do quadro funcional desta Unidade. Dessa forma, foram utilizados dois roteiros de entrevistas: um aplicado aos técnicos de enfermagem, e possui onze perguntas abertas; o outro aos enfermeiros, o qual conta com nove perguntas abertas. Essas entrevistas apresentaram dois pontos de vistas diferentes acerca da



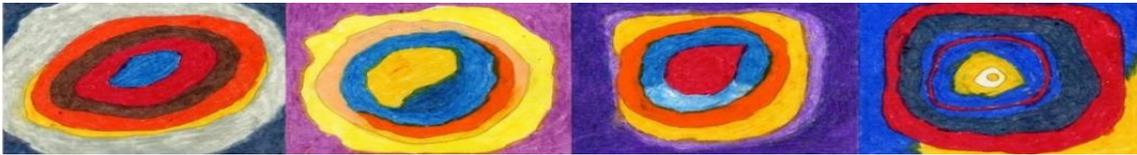
liderança local, ou seja, uma mesma realidade foi observada a partir da perspectiva dos líderes e dos liderados.

Neste contexto, foram considerados elementos que: estabeleçam as principais competências demandadas aos líderes do setor de urgência e emergência da UPA de Capanema-PA; apresentem as diferenças entre as lideranças formais e informais; bem como aqueles que contribuam para a observação da perspectiva dos técnicos de enfermagem a respeito da postura dos líderes da referida Unidade, de maneira que se possa obter um feedback sobre a qualidade da gestão.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Realizaram-se algumas entrevistas com os enfermeiros e com os técnicos de enfermagem, com o intuito de obter mais informações sobre a rotina de trabalho das pessoas que atuam no setor de urgência e emergência da Unidade de Pronto Atendimento de Capanema-PA; o que possibilitou uma observação mais precisa dessa realidade, haja vista que os mais indicados para descrever um meio, são os que nele habitam.

Nesse sentido, aplicaram-se 5 entrevistas aos enfermeiros da Unidade, as quais possuíam 8 perguntas abertas; já a entrevista com os técnicos de enfermagem foi realizada com base em 11 perguntas abertas, onde 8 técnicos foram entrevistados. Tanto uma entrevista quanto a outra, buscou entender a rotina de trabalho desses profissionais, para que dessa forma fosse possível realizar uma análise de como se desenvolve a liderança na UPA de Capanema-PA, com base na perspectiva dos seus liderados e dos líderes. Neste caso, obtiveram-



se as respostas necessárias para o desenvolvimento de uma análise acerca das questões abordadas nesse trabalho.

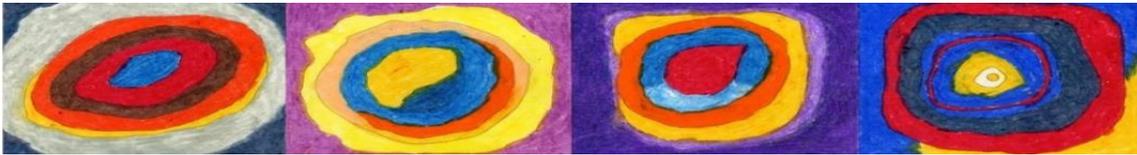
Buscou-se identificar como ocorre o planejamento das atividades dos mesmos; se existe programas periódicos; como é desenvolvido o relacionamento dos técnicos de enfermagem com os seus superiores; se existem líderes informais; se os profissionais referidos possuem condições psicológicas para atender casos complexos; e se ocorre a propagação de experiência obtidas.

Além disso, através das respostas adquiridas nas entrevistas, notou-se que os enfermeiros são líderes que estão em situações adversas constantes. A cada momento surge uma situação nova de urgência e emergência, exigindo um alto grau de desempenho por parte desses profissionais. Os mesmos encaram todas as situações no ambiente de trabalho como sendo de atenção extrema, já que lidam com vidas.

#### **4.1. Principais características demandadas aos profissionais de urgência e emergência**

Após a realização da entrevista com os técnicos de enfermagem constatou-se que todos acreditam possuir as características e habilidades necessárias para o desenvolvimento das suas atividades. A maioria já está acostumada com os mais diversos tipos de situações. Eles acreditam também que devem sempre procurar melhorar em todos os sentidos.

Na entrevista com os enfermeiros da UPA, pôde-se constatar que eles se consideram preparados para enfrentar as diversas situações

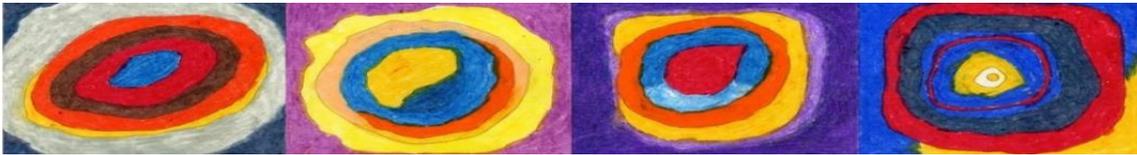


vivenciadas no trabalho. Além disso, afirmaram que no dia-a-dia vão adquirindo novas habilidades, as quais estão sempre sendo aprimoradas, principalmente com a experiência. Outro ponto interessante que foi ressaltado, diz respeito aos conhecimentos científicos, os quais, segundo parte dos entrevistados, precisam ser sempre desenvolvidos, isso porque a ciência está em constante transformação e os enfermeiros precisam ser atualizados para seguir esse ritmo.

No que tange o planejamento das atividades, há um fluxograma que faz com que as atividades sejam organizadas de forma sistemática na UPA, segundo um dos técnicos, esse planejamento está sempre mudando, pois os profissionais responsáveis por isso estão sempre buscando novos métodos, uma vez que é preciso sempre se habituar a rotina de trabalho e as exigências que surgem no decorrer do tempo.

Ademais, ocorre um planejamento anual, em que a equipe de enfermeiros que o desenvolve conversa com os responsáveis de cada área para implantar novas medidas. Outro fator importante é que sempre que um novo funcionário é contratado, logo é explicado para eles sobre os protocolos (que na Unidade funcionam com um manual) e como manusear os aparelhos, ou seja, rapidamente o apresentam à realidade da UPA e como ela é organizada.

Os técnicos afirmam que quando chegam ao local de trabalho eles já sabem o que devem fazer e para qual ala devem ir. E eles creem que as experiências são sempre levadas em conta, seja em termo de fracasso ou sucesso, pois ao analisarem o ocorrido aprendem o que não pode ser repetido e onde devem tomar mais cuidados.



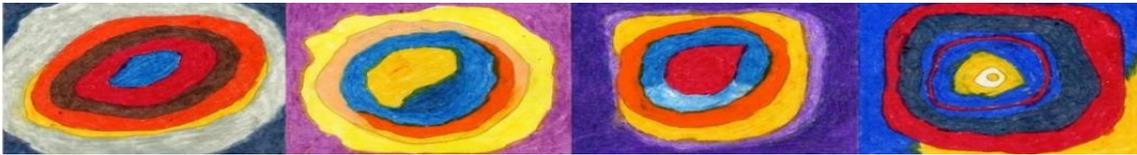
Nesse contexto, nota-se que há um bom relacionamento dos líderes para com os seus liderados. Isso pode ser constatado a partir da observação dos dois pontos de vista, uma vez que os enfermeiros afirmam que conseguem manter um relacionamento favorável ao desenvolvimento do trabalho com os seus subordinados; os técnicos de enfermagem por sua vez aprovam a postura da sua chefia imediata.

#### **4.2. Circuito de aprendizagem**

Em relação ao pós-evento, o qual analisa se houve uma reflexão dos acontecimentos na UPA, todos os entrevistados acreditam que ocorre interação entre os profissionais. Eles sempre procuram conversar sobre as situações ocorridas na unidade, de maneira que buscam sempre aprimorar o relacionamento entre todos.

Outrossim, foi possível perceber que os enfermeiros da UPA desenvolvem um circuito de aprendizagem importantíssimo para o bom desempenho dos trabalhos. Notou-se que existem constantes reuniões para avaliações das ocorrências positivas e negativas. E que nessas reuniões há uma troca de experiências entre todos os profissionais, bem como a detecção de falhas, na intenção de melhorarem os pontos fracos. Posto isso, são estabelecidos padrões de ações que determinarão a forma de proceder nos próximos eventos.

Assim, percebeu-se que as ações de desenvolvimento de aprendizagem acontecem tanto formal, quanto informalmente. A aprendizagem formal caracteriza-se por uma estruturação de ações planejadas previamente. Os atores desse processo são claramente identificados e tem suas funções muito bem definidas. As orientações são repassadas periodicamente aos executores.

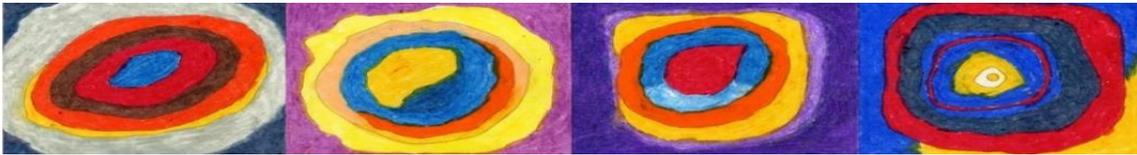


Contudo, observa-se que o processo formal não é uma regra. Existe uma estrutura informal evidente no desenvolvimento dessa aprendizagem. São as situações ocasionais do dia-a-dia dos profissionais da UPA. A cada novo acontecimento, surgem novas experiências que são compartilhadas sem uma coordenação definida, mas que contribuem para formação de competências. Desse modo, todos acreditam que uma lição é sempre aprendida e eles relatam que isso é crucial, pois afirmam que devem sempre manter certo nível de conhecimento para que se tornem cada vez mais profissionais mais qualificados.

Quanto ao *feedback*, essa é uma ferramenta de suma importância nesse contexto, isso porque os enfermeiros, no exercício de sua liderança, utilizam-no como instrumento de avaliação. Quando perguntados sobre a relação que desenvolviam com seus liderados, a maioria respondeu que procura estreitar essa relação. Constatou-se que os enfermeiros têm uma relação aberta com os técnicos, o que facilita o diálogo. Dessa forma, esses líderes costumam conversar com seus subordinados e utilizam o *feedback* para avaliar a qualidade de sua gestão, bem como a sua postura enquanto líder, para tentar melhorar onde seja necessário.

### **4.3. Líderes informais**

Silva (2001) afirma que, além da liderança apresentada de maneira formal, a qual está previamente definida do organograma da instituição e atribui poderes e responsabilidades aos seus detentores, também existe o tipo de liderança exercida de maneira informal por pessoas que não possuem cargos de gestão, mas que apresentam

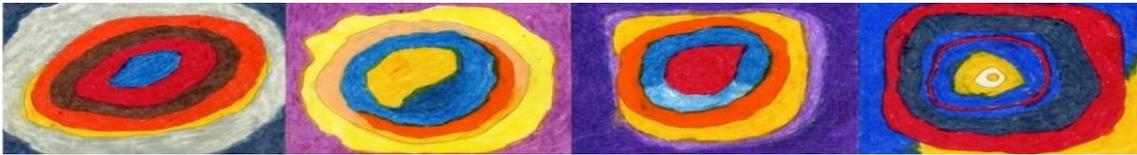


características que os diferenciam dos demais funcionários e o tornam influentes.

A atitude profissional de um líder está continuamente sendo avaliada. E as falhas do mesmo precisam ser frequentemente revistas e corrigidas para que o ambiente de trabalho esteja sempre em boas condições. Diante disso, é possível notar que além dos líderes formais, existem também os informais, os quais estão sempre ativos e prontos para encarar situações adversas, de maneira que findam se destacando onde trabalham. No caso da UPA, todos consideram que existem vários líderes informais, pois acreditam que a tomada de decisão surge de todos os lados. E alguns acham que falta um pouco mais de característica de liderança nos gestores da UPA, relatam faltar firmeza dos enfermeiros para com os técnicos, de maneira que afirmam ser preciso maior imposição de alguns líderes.

Os eventos ocorridos nesse ambiente exigem um alto grau de capacidade de decisão por parte dos profissionais. Nem sempre o líder formal vai estar presente para determinar que decisão tomar em cada situação, que requer o máximo de agilidade. Dessa forma, em um ambiente de urgência e emergência, onde frações de segundo são importantíssimos, pois podem definir se um paciente vai viver ou morrer, é imprescindível que haja um espírito de liderança no maior número de profissionais possíveis.

Dessa forma, acaba sendo natural que as pessoas que não exerçam cargos de direção assumam uma postura de líder e coordenem situações que estão fora de suas atribuições típicas; isso ocorre principalmente na ausência de um chefe. Desse modo, às vezes na falta de um médico/enfermeiro, o enfermeiro/técnico toma a



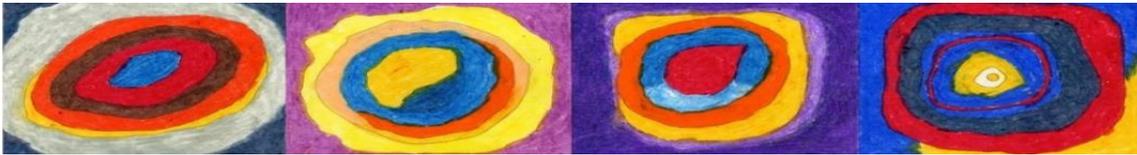
iniciativa de realizar procedimentos que estão acima de suas responsabilidades, mas que ele saiba executar sem o auxílio/ordem de um superior.

Nesse contexto, é possível notar que um líder informal é uma pessoa proativa, que está engajada no seu trabalho e procura sempre estar interagindo com os demais profissionais para trocar experiências e contribuir para que haja um atendimento mais eficiente.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O propósito desse artigo foi entender como ocorre o exercício de liderança na Unidade de Pronto Atendimento de Capanema-PA. A partir dessa premissa, foi realizado inicialmente um estudo teórico acerca das UPA's, bem como dos requisitos básicos de liderança e competência, em que fora destacado o papel dos líderes em um contexto institucional, rumo à qualidade no atendimento aos usuários do serviço público de saúde. Além disso, abordou-se a finalidade das UPA's, em que se identificou a importância das mesmas, visto que elas buscam ampliar e melhorar as condições de saúde do Brasil, o que se comprova a partir do seu real objetivo, que é diminuir a demanda de pacientes que precisam de atendimento de média complexidade.

Neste contexto, após a realização das entrevistas com os funcionários dessa Unidade, pode-se afirmar que os profissionais da UPA possuem as características necessárias para serem considerados competentes perante o desenvolvimento de suas atividades, das quais notou-se que as mais importantes são: conhecimento técnico, agilidade, equilíbrio emocional e experiência na área da urgência e emergência. Tanto os técnicos de enfermagem quanto os enfermeiros

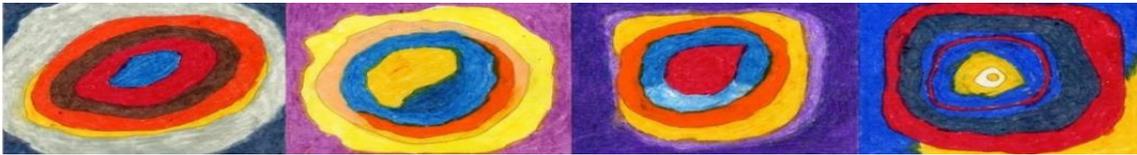


possuem, portanto, conhecimento e características pessoais para enfrentar situações complexas demandadas em seus setores de trabalho.

Além disso, foi possível perceber as diferenças dos líderes formais e informais, de maneira que se pôde concluir que embora a liderança formal seja predominante e bastante acentuada, existe uma relevante contribuição dos técnicos de enfermagem no dinâmico processo de tomada de decisões dessa Unidade. Dessa forma, os mesmos conseguem atender toda a demanda de pacientes exigida, e fazem isso de forma qualificada.

Outro ponto interessante está relacionado à interação desses profissionais, a qual se desenvolve em um patamar favorável ao bom andamento das atividades organizacionais, onde é possível perceber que os enfermeiros promovem discussões com os técnicos para avaliar os eventos malsucedidos e posteriormente melhorar as novas ações. Essa reflexão é crucial, haja vista que além de apontar os pontos fracos da equipe, também possibilita uma troca de experiências que é fundamental para a rotina de atendimentos dos funcionários.

Em relação à perspectiva dos técnicos quanto aos seus superiores, constatou-se que os subordinados em questão aprovam a postura da sua chefia imediata, bem como conseguem entender o que lhes é delegado, isso demonstra uma comunicação interna eficaz, de modo que os dois atingem os objetivos organizacionais e estruturais da UPA. Neste caso, é plausível afirmar que os enfermeiros dessa organização, de fato assumem o papel de líder, uma vez que não estão apenas preocupados em dar ordens e delegar suas atribuições; pelo



contrário, eles atuam junto aos técnicos visando contribuir para o sucesso no atendimento ao público.

Nesta conjuntura, foram colocados em pauta relevantes tópicos sobre administração pública relacionada à figura do líder e de suas características e habilidades. Dessa maneira, esse trabalho norteou-se em analisar o desenvolvimento do processo de liderança no setor de urgência e emergência da UPA de Capanema-PA; sendo assim, o mesmo torna-se útil para a gestão da referida organização, haja vista que apresenta uma análise crítica acerca desse tema, a qual é um diagnóstico de sua atuação durante esses anos de funcionamento. No mais, esse artigo também pode servir como base para outros acadêmicos que objetivam realizar estudos mais aprofundados sobre essa linha de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **A chefia dinâmica**. Francisco Lyon de Castro: Portugal, 1993.

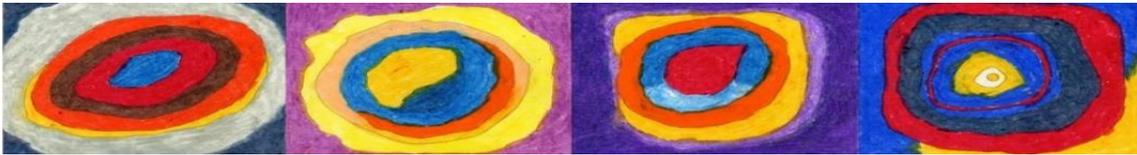
CECÍLIO, L.C.O; MEHRY, E.E. **A integralidade do cuidado como eixo da gestão hospitalar**. Rio de Janeiro: UERJ, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DULUC, Alain. **Liderança e confiança**. Instituto Piaget: Lisboa, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. RAC, edição especial, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competência e gestão de talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.



GONDIM, S. M. G.; Brain, F.; CHAVES, M. **Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de recursos humanos.** Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 3, n. 2, p. 119-152. 2003.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor.** Trad. A. B. Pinheiro de Lemes. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MARTINIANO, Jairo. **A comunicação eficaz: o segredo da liderança.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4931/comunicacao-eficaz-osegredo-da-lideranca.html>> acesso em 26/07/2018.

MARTINS, Rogério. **Líder é aquele que escuta.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/portal/lideranca/artigo/3752/lider-e-aquele-que-escuta.html>> acesso em: 26/07/2018.

MINICUCCI, A. **Técnicas do Trabalho de Grupo.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Política Nacional de Promoção da Saúde: Análise de Situação e Saúde.** Série B. Textos Básicos de Saúde. Brasília, 2006.

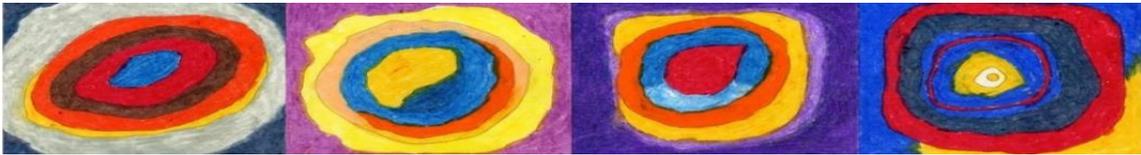
MORETTO, Vasco Pedro. **Prova: um momento privilegiado de estudo, não um acerto de contas.** Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

PEELING, Nic. **O Gestor Brillhante.** Editorial Presença : Lisboa, 2007.

PORTAL BRASIL. **Unidades de Pronto Atendimento (UPA's 24horas).** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/saude/atendimento/unidades-de-pronto-atendimento-upas-24horas>>. Acesso em: 27/07/2018.

ROSENFELD, Cínara Lerrer; NARDI, Henrique Caetano. Competência. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006. 358 p.

RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2001.



SANDBERG, J.; Dall' ALBA, G. **Educating for Competence in Professional Practice**. Netherlands, Institutional Science, 24, p. 411-437, 1996.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.