



Competências Gerenciais e Liderança do Enfermeiro em Urgência e Emergência: Eficiência, Segurança e Qualidade do Cuidado

Nursing Management Competencies and Leadership in Emergency Care: Efficiency, Safety, and Quality of Care

Milena Cekenda Machado Sant'Ana

Kelly Adriana Fonseca

Ruth Bispo Sebastião

Patricia Suessmann Hasson

Shirley de Jesus Carvalho

Marli Lima de Andrade

Vanessa Muniz Calhabeu

Cristiane Vasconcelos Gonçalves

Paulo Lopes de Freitas

Vanessa Souza Silva Pinto

Resumo: As unidades de urgência e emergência constituem ambientes marcados por elevada complexidade, imprevisibilidade, pressão temporal e necessidade de articulação contínua entre profissionais, recursos e processos. Nesse cenário, as competências gerenciais e a liderança do enfermeiro assumem papel estratégico para organizar o trabalho e sustentar respostas assistenciais seguras. Este estudo teve como objetivo analisar, na literatura científica, as principais competências gerenciais e características de liderança requeridas dos enfermeiros em serviços de urgência e emergência, discutindo suas repercussões para a eficiência, a segurança e a qualidade do cuidado. Trata-se de revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e caráter descritivo-analítico, realizada mediante busca em PubMed/MEDLINE, BVS, SciELO e Google Scholar, com priorização de publicações recentes e inclusão de estudos relevantes à compreensão conceitual do fenômeno. A análise evidenciou convergência em torno de liderança, comunicação, tomada de decisão, gestão do fluxo, trabalho em equipe, gestão de pessoas, consciência situacional e educação permanente. Conclui-se que a competência gerencial do enfermeiro atua como elo entre pessoas, processos e resultados, mas sua efetividade depende de suporte institucional, condições de trabalho e desenvolvimento profissional contínuo.

Palavras-chave: competência profissional; enfermagem em emergência; gestão em saúde; liderança; qualidade do cuidado.

Abstract: Emergency and urgent care units are characterized by high complexity, unpredictability, time pressure, and the need for continuous coordination among professionals, resources, and processes. In this context, nurses' managerial competencies and leadership play a strategic role in organizing work and sustaining safe care. This study aimed to analyze the scientific literature on the main managerial competencies and leadership characteristics required of nurses in emergency services, discussing their implications for efficiency, safety,

and quality of care. This is a narrative literature review with a qualitative, descriptive-analytical approach, based on searches in PubMed/MEDLINE, the Virtual Health Library, SciELO, and Google Scholar, prioritizing recent publications while retaining conceptually relevant studies. The analysis showed convergence around leadership, communication, decision-making, patient-flow management, teamwork, people management, situational awareness, and continuing education. It is concluded that nurses' managerial competence functions as a link between people, processes, and outcomes; however, its effectiveness depends on institutional support, adequate working conditions, and continuous professional development.

Keywords: professional competence; emergency nursing; health management; leadership; quality of care.

INTRODUÇÃO

Os serviços de urgência e emergência concentram situações clínicas de diferentes níveis de gravidade, o que exige respostas rápidas, coordenadas e tecnicamente qualificadas. A dinâmica desses cenários é marcada pela imprevisibilidade, elevada circulação de informações, necessidade de priorização contínua e articulação entre diferentes categorias profissionais e pontos da rede de atenção (Lee; Lee; Sang, 2023). Nesse ambiente, a enfermagem atua diretamente na organização do cuidado e da gestão cotidiana dos recursos humanos, materiais e informacionais, o que confere ao enfermeiro a competência para integrar assistência e gestão.

O que significa que a atuação do enfermeiro nesses serviços não pode ser reduzida à execução de procedimentos ou ao acompanhamento clínico dos usuários. O trabalho envolve avaliação de prioridades, distribuição de atividades, coordenação da equipe, comunicação interprofissional, gerenciamento de conflitos, reorganização de fluxos e tomada de decisões diante de situações que se modificam rapidamente. Ferreira, Balsanelli e Santos (2023) identificaram níveis elevados de competência entre enfermeiros de unidades de urgência e emergência, destacando as relações no trabalho e, simultaneamente, a necessidade de estratégias educacionais para fortalecer o desenvolvimento profissional.

A competência gerencial, nessa perspectiva, constitui um componente estruturante do trabalho do enfermeiro. Gerenciar significa mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para articular pessoas, recursos e processos em torno de objetivos assistenciais. Essa compreensão é particularmente importante em emergência, onde decisões aparentemente operacionais podem produzir repercussões sobre o tempo de atendimento, a continuidade do cuidado, a segurança do paciente e a experiência dos profissionais. Jesus e Balsanelli (2023) demonstraram associação entre competências profissionais do enfermeiro e diferentes dimensões do produto do cuidar, reforçando a relação entre desempenho profissional e resultados do trabalho de enfermagem.

A liderança emerge como dimensão transversal desse processo. Em serviços de emergência, liderar não significa apenas exercer autoridade formal, mas interpretar o cenário, estabelecer prioridades, coordenar respostas e favorecer a

colaboração entre profissionais. Rixon *et al.* (2024) mostraram que a liderança em emergência é multifacetada e que comunicação, colaboração e trabalho em equipe aparecem de forma recorrente, ao mesmo tempo em que persiste heterogeneidade na definição do próprio conceito de liderança.

Essa discussão ganha relevância diante da pressão contemporânea por eficiência. A gestão do fluxo de pacientes, a utilização racional dos recursos e a redução de gargalos são objetivos legítimos, mas não podem ser perseguidos de modo dissociado da segurança e da qualidade. Consoante Benjamin e Wolf (2022), o papel do enfermeiro na gestão do fluxo mostra que esse processo envolve decisões em tempo real para compatibilizar demanda, recursos e trajetórias de cuidado. Mais recentemente, Wolf *et al.* (2024) identificaram como competências centrais do enfermeiro responsável pelo turno o gerenciamento do fluxo, a comunicação, a consciência situacional, a tomada de decisão clínica e a atribuição de pacientes.

Ao mesmo tempo, a literatura evidencia que os resultados do cuidado não dependem exclusivamente da competência individual. Condições de trabalho, dimensionamento, disponibilidade de recursos, cultura organizacional e suporte institucional interferem diretamente na capacidade do enfermeiro de exercer liderança e organizar processos (Muir *et al.*, 2023; Rabelo *et al.*, 2021). Assim, compreender competências gerenciais sem considerar o contexto no qual elas são mobilizadas pode produzir uma interpretação excessivamente individualizante de problemas que também são estruturais (Shuman; Costa, 2020).

Diante desse cenário, torna-se relevante integrar as diferentes dimensões da atuação gerencial do enfermeiro e compreender de que maneira elas se relacionam com eficiência, segurança e qualidade. A questão que orienta esta revisão é: quais competências gerenciais e características de liderança são descritas na literatura como relevantes para a atuação do enfermeiro em unidades de urgência e emergência e quais repercussões são atribuídas a essas competências sobre os processos de trabalho e os resultados do cuidado?

Assim, o objetivo deste estudo foi analisar, na literatura científica, as principais competências gerenciais e características de liderança dos enfermeiros atuantes em unidades de urgência e emergência, com enfoque em suas repercussões para a eficiência dos processos de trabalho, a segurança e a qualidade do cuidado.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e de caráter descritivo-analítico. O delineamento foi escolhido por permitir a aproximação de diferentes perspectivas metodológicas e a construção de uma síntese crítica sobre um objeto complexo, que articula competências profissionais, liderança, gestão de pessoas, organização do fluxo, tomada de decisão e qualidade do cuidado. Esta revisão não pretende esgotar a literatura existente nem produzir estimativas quantitativas combinadas; seu propósito é interpretar criticamente a produção científica pertinente ao problema investigado.

A busca bibliográfica foi realizada nas bases PubMed/MEDLINE, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), SciELO e Google Scholar, utilizando combinações de termos relacionados à enfermagem, enfermeiros, competências gerenciais, liderança, urgência, emergência, gestão do fluxo, qualidade, segurança e eficiência, adaptadas às características de cada fonte. Foram priorizadas publicações dos últimos dez anos. Foram considerados artigos publicados em português, inglês ou espanhol que abordassem diretamente competências profissionais, liderança, organização do trabalho, gestão do fluxo ou resultados relacionados à atuação de enfermeiros em serviços de urgência e emergência.

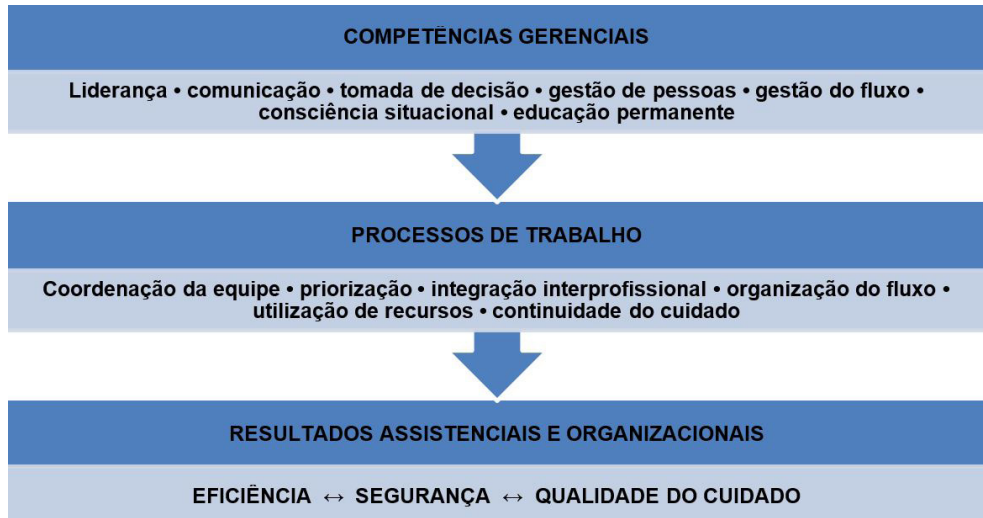
Foram excluídos estudos duplicados, publicações sem relação direta com o objeto, trabalhos exclusivamente clínicos sem dimensão gerencial ou de liderança e documentos que não apresentassem contribuição pertinente ao objetivo. A seleção foi realizada mediante leitura dos títulos e resumos, seguida da leitura dos textos potencialmente pertinentes.

A análise foi conduzida qualitativamente e organizada por convergência temática. Para cada estudo pertinente, foram considerados contexto assistencial, delineamento, competências identificadas, características de liderança e repercussões descritas sobre eficiência, segurança, qualidade, trabalho em equipe e experiência profissional. A síntese interpretativa foi estruturada em cinco eixos: (1) competências gerenciais e liderança; (2) comunicação, trabalho em equipe e tomada de decisão; (3) gestão de pessoas e desenvolvimento profissional; (4) eficiência, segurança e qualidade do cuidado; e (5) lacunas e perspectivas para a pesquisa.

RESULTADOS

A literatura analisada evidencia que as competências gerenciais e a liderança constituem dimensões interdependentes da atuação do enfermeiro em urgência e emergência. Os estudos contemplam diferentes delineamentos e contextos, mas apresentam convergência quanto à necessidade de integrar competências relacionais, organizacionais, clínicas e decisórias. Entre os elementos mais recorrentes destacam-se comunicação, liderança, trabalho em equipe, tomada de decisão, gestão do fluxo, consciência situacional, atribuição de pacientes, gestão de pessoas e desenvolvimento profissional, conforme a figura abaixo.

Figura 1 – Competências gerenciais e liderança do enfermeiro como articuladoras da eficiência, segurança e qualidade.



Fonte: autoria própria.

Os estudos enfatizam as competências profissionais, as relações no trabalho, a articulação entre competência e produto do cuidar e os desafios do exercício da liderança em unidades de pronto atendimento. A produção internacional amplia essa perspectiva ao explorar competências específicas de enfermeiros responsáveis pelo turno, modelos de liderança, gestão do fluxo, indicadores de qualidade e mecanismos pelos quais a liderança pode repercutir sobre satisfação profissional e qualidade do cuidado, descritos na Tabela 1.

Tabela 1 – Síntese dos principais estudos utilizados na análise narrativa.

Estudo	Contexto	Delineamento	Competências/ tema central	Principal achado	Repercussão
Ferreira, Balsanelli e Santos (2023)	Brasil; urgência e emergência	Métodos mistos	Competências profissionais	Relações no trabalho destacadas; necessidade de educação permanente	Desenvolvimento profissional
Jesus e Balsanelli (2023)	Brasil; emergência	Transversal	Competências e produto do cuidar	Relação entre competências profissionais e dimensões do cuidar	Qualidade do cuidado
Benjamin e Wolf (2022)	EUA; emergência	Análise conceitual ampliada	Gestão do fluxo	Fluxo envolve decisões em tempo real e compatibilização de recursos	Eficiência do processo

Estudo	Contexto	Delineamento	Competências/ tema central	Principal achado	Repercussão
Rixon <i>et al.</i> , (2024)	Internacional; emergência	Revisão de escopo	Liderança	Comunicação, colaboração e trabalho em equipe são recorrentes	Coordenação interprofissional
Wolf <i>et al.</i> (2024)	EUA; emergência	Delphi + qualitativo	Liderança de turno	Fluxo, comunicação, consciência situacional, decisão e atribuição de pacientes	Fluxo seguro
Alanazi, Alshamlani e Baker (2023)	Internacional; enfermagem	Revisão sistemática	Liderança transformacional	Associação com qualidade do cuidado	Qualidade assistencial
Labrague (2024)	Filipinas; emergência	Transversal	Liderança transformacional	Associação com qualidade e eventos adversos; satisfação como mediadora parcial	Segurança e qualidade
Li <i>et al.</i> (2024)	China; emergência	Transversal + modelagem	Liderança empoderadora	Relação com motivação intrínseca e thriving	Experiência profissional
Mustonen <i>et al.</i> (2024)	Internacional; enfermagem de emergência	Revisão de escopo	Indicadores de qualidade	85 indicadores de estrutura, processo e resultado	Monitoramento da qualidade
Ferreira <i>et al.</i> , (2026)	Brasil; UPA	Qualitativo	Liderança do enfermeiro	Boas práticas gerenciais, assertividade e relações colaborativas	Eficiência e qualidade

Fonte: elaboração dos autores com base nos estudos analisados.

DISCUSSÃO

Competências Gerenciais e Liderança do Enfermeiro em Urgência e Emergência

Os estudos permitem compreender a competência gerencial como uma capacidade integradora, e não como um conjunto de tarefas burocráticas. No ambiente de urgência e emergência, o enfermeiro precisa transformar conhecimento em ação diante de cenários dinâmicos, mobilizando recursos humanos, materiais e informacionais para que o cuidado aconteça de maneira coordenada. A competência, portanto, manifesta-se na capacidade de reconhecer prioridades, organizar o trabalho, comunicar-se, decidir e ajustar continuamente as ações à evolução do cenário (Paarima *et al.*, 2022).

Ferreira, Balsanelli e Santos (2023) identificaram elevado nível de competência profissional entre enfermeiros de urgência e emergência, com destaque para as relações no trabalho. Esse resultado evidencia que a competência não se restringe ao domínio técnico: a capacidade de estabelecer relações, negociar, cooperar e articular diferentes atores constitui parte essencial do desempenho gerencial. Jesus e Balsanelli (2023), ao relacionarem competências profissionais ao produto do cuidar, reforçam que o desempenho do enfermeiro possui repercussões sobre os resultados do trabalho de enfermagem.

A liderança, por sua vez, funciona como mecanismo de integração dessas competências. Rixon *et al.* (2024) demonstraram que a liderança em emergência é multifacetada e frequentemente associada à comunicação, colaboração e trabalho em equipe. O dado contribui para deslocar a compreensão de liderança de uma perspectiva centrada exclusivamente na autoridade formal para uma concepção situada, na qual o enfermeiro lidera ao organizar respostas, favorecer a cooperação e sustentar a continuidade do cuidado.

Essa concepção também aparece no estudo de Ferreira *et al.* (2026), realizado em uma Unidade de Pronto Atendimento, no qual boas práticas gerenciais, condutas assertivas e relações interpessoais positivas foram relacionadas à colaboração, à eficiência do processo de trabalho e à qualidade da assistência. Assim, a liderança pode ser entendida como uma competência situada: seu exercício depende das capacidades do profissional e das relações e condições institucionais que moldam o trabalho.

A principal implicação desse conjunto de achados é que programas de desenvolvimento gerencial não devem limitar-se à transmissão de conteúdos administrativos. É necessário trabalhar competências de liderança em situações próximas à realidade da emergência, incluindo comunicação, priorização, negociação, gestão de conflitos, decisão sob pressão e análise de resultados.

Comunicação, Trabalho em Equipe e Tomada de Decisão

A comunicação aparece como competência transversal às demais dimensões gerenciais. Em emergência, informações são produzidas, atualizadas e redistribuídas continuamente. A passagem de turno, a transferência de pacientes, a alteração de prioridades, a comunicação de riscos e a articulação interprofissional exigem clareza, oportunidade e capacidade de síntese. Dessa forma, comunicar-se bem não significa apenas transmitir uma informação, mas assegurar que ela seja compreendida e incorporada à ação coletiva.

Rixon *et al.* (2024) identificaram comunicação, colaboração e trabalho em equipe como características recorrentes nas concepções de liderança em emergência, o que aproxima liderança e comunicação de uma mesma função organizadora: reduzir ambiguidades, alinhar prioridades e favorecer respostas coordenadas. Quando a comunicação falha, podem surgir atrasos, duplicidade de ações, retrabalho e perda de continuidade; quando é estruturada, favorece a coordenação e a previsibilidade do processo de trabalho.

A tomada de decisão é igualmente central. O enfermeiro responsável pelo turno precisa interpretar o cenário, reconhecer mudanças, priorizar pacientes, redistribuir recursos e negociar soluções. Wolf *et al.* (2024) identificaram cinco competências centrais para a função de charge nurse em emergência: gestão do fluxo, comunicação, consciência situacional, tomada de decisão clínica e atribuição de pacientes. A sobreposição entre essas competências demonstra que decidir não é uma ação isolada, mas resultado de um processo contínuo de leitura do ambiente.

Benjamin e Wolf (2022) reforçam essa perspectiva ao mostrar que a gestão do fluxo exige decisões em tempo real para compatibilizar pacientes e recursos limitados. A competência gerencial, nesse sentido, está relacionada à capacidade de antecipar gargalos e reorganizar o processo antes que determinado problema se transforme em um evento crítico. Todavia, a eficiência decisória não deve ser confundida com velocidade a qualquer custo. A decisão mais qualificada é aquela que equilibra oportunidade, segurança, recursos disponíveis e necessidades do paciente. Esse equilíbrio constitui uma das principais especificidades da liderança de enfermagem em ambientes de alta pressão.

Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Profissional

A gestão de pessoas constitui uma dimensão estratégica porque a capacidade de resposta do serviço depende, em grande medida, da forma como a equipe é organizada, apoiada e desenvolvida. No cotidiano da emergência, o enfermeiro precisa distribuir responsabilidades, acompanhar o desempenho, reconhecer necessidades, mediar conflitos, favorecer aprendizagem e manter comunicação efetiva mesmo sob condições de pressão.

O estudo de Alanazi, Alshamlani e Baker (2023) identificou associação entre liderança transformacional de gestores de enfermagem e qualidade do cuidado, o que sugere que a liderança pode produzir efeitos não apenas pela coordenação direta dos processos, mas também por criar condições para que os profissionais desempenhem melhor seu trabalho. Essa dimensão é particularmente relevante em serviços nos quais sobrecarga e imprevisibilidade fazem parte da rotina.

Labrague (2024), em estudo com enfermeiros de unidades de emergência, encontrou associação entre liderança transformacional, qualidade do cuidado e ocorrência de eventos adversos, com satisfação profissional apresentando papel mediador em parte dessas relações. Embora a natureza transversal do estudo não permita inferir causalidade, o resultado reforça a importância de considerar a experiência dos trabalhadores como componente do processo de produção da qualidade.

Na mesma direção, Li *et al.* (2024) identificaram associação entre liderança empoderadora, motivação intrínseca e thriving entre enfermeiros de emergência. Esses resultados permitem sustentar que práticas de liderança baseadas em autonomia, participação, reconhecimento e desenvolvimento podem favorecer condições mais positivas para o trabalho. No entanto, a educação permanente precisa ser compreendida como responsabilidade compartilhada. O estudo de

Ferreira, Balsanelli e Santos (2023) já apontava cenário desprovido de educação permanente e recomendava estratégias educacionais para fortalecer competências. Para os serviços, isso significa substituir ações pontuais por processos contínuos de aprendizagem, incorporando simulação, discussão de casos, feedback estruturado, análise de indicadores e acompanhamento de profissionais em funções de liderança.

Eficiência, Segurança e Qualidade do Cuidado

A relação entre eficiência, segurança e qualidade constitui o eixo interpretativo central desta revisão. Em serviços de urgência e emergência, a eficiência é frequentemente associada à capacidade de responder à demanda, organizar o fluxo e utilizar recursos de maneira racional. Todavia, eficiência não pode ser reduzida à velocidade. Um processo que diminui o tempo, mas aumenta o risco, fragmenta a comunicação ou compromete a continuidade do cuidado não pode ser considerado plenamente eficiente.

A gestão do fluxo representa um exemplo concreto dessa tensão. Benjamin e Wolf (2022) demonstraram que enfermeiros compreendem o fluxo como parte essencial do seu trabalho, envolvendo decisões contínuas para articular demanda e recursos. Wolf *et al.* (2024) ampliaram essa compreensão ao associar a gestão do fluxo à comunicação, à consciência situacional, à decisão e à atribuição de pacientes. O conjunto evidencia que o fluxo é simultaneamente um problema operacional, clínico e gerencial.

A qualidade, por sua vez, precisa ser monitorada por múltiplas dimensões. Mustonen *et al.* (2024), em revisão de escopo sobre enfermagem de emergência, identificaram 85 indicadores de qualidade distribuídos entre estrutura, processo e resultado. Nesse sentido, a avaliação do desempenho assistencial não deve se limitar a um único marcador operacional, como tempo de espera ou permanência, mas incorporar indicadores de processo, segurança e resultados do cuidado.

Nesse contexto, o enfermeiro gestor possui papel relevante na transformação dos dados do serviço em informação para decisão. Indicadores de fluxo, tempo de espera, permanência, eventos adversos, dimensionamento, absenteísmo e satisfação profissional podem ajudar a reconhecer padrões e orientar intervenções. Contudo, indicadores devem ser empregados prioritariamente como instrumentos de aprendizagem e melhoria, e não como mecanismos isolados de cobrança individual.

A literatura sobre liderança reforça essa interpretação. Alanazi, Alshamlani e Baker (2023) associaram liderança transformacional à qualidade do cuidado; Labrague (2024) encontrou relações entre liderança, satisfação, eventos adversos e qualidade; e Li *et al.* (2024) evidenciaram relações entre liderança empoderadora e experiência positiva dos enfermeiros. Em conjunto, os estudos sugerem que a eficiência sustentável depende de processos organizados e de equipes que disponham de condições para desempenhar seu trabalho de forma segura.

Síntese Crítica, Lacunas e Perspectivas para a Pesquisa

A análise evidencia forte convergência em torno de algumas competências: liderança, comunicação, tomada de decisão, gestão do fluxo, trabalho em equipe, gestão de pessoas, consciência situacional e desenvolvimento profissional. Todavia, os estudos não oferecem uma definição única e operacional de liderança em emergência. Rixon *et al.* (2024) destacaram justamente a heterogeneidade conceitual e a predominância de concepções tradicionais, apontando a necessidade de ampliar a literatura sobre desenvolvimento de liderança e interdisciplinaridade.

Outra lacuna refere-se ao desenho das pesquisas. Parte importante das evidências é proveniente de estudos transversais, qualitativos ou de associação, úteis para compreender percepções e relações, mas insuficientes para estabelecer efeitos de intervenções de desenvolvimento gerencial. São necessários estudos longitudinais e quase-experimentais que avaliem programas de formação de líderes e verifiquem mudanças em indicadores de fluxo, segurança, qualidade e experiência profissional.

Também é importante avançar da identificação de competências para a definição de modelos de desenvolvimento. O estudo de Wolf *et al.* (2024) é particularmente relevante ao mostrar que o desenvolvimento da competência do enfermeiro responsável pelo turno é um processo e requer estratégias padronizadas de treinamento e avaliação. Essa perspectiva oferece caminho para que instituições construam programas estruturados em vez de dependerem exclusivamente da experiência acumulada pelos profissionais.

Outra agenda necessária é investigar como fatores institucionais modulam o exercício da liderança. Dimensionamento, disponibilidade de recursos, autonomia, cultura organizacional, relações interprofissionais e suporte da gestão podem ampliar ou restringir a capacidade do enfermeiro de mobilizar suas competências. Portanto, pesquisas futuras devem evitar modelos excessivamente individualizantes e incorporar variáveis organizacionais.

Limitações da Revisão

A utilização de diferentes fontes de busca e a inclusão de estudos com delineamentos distintos ampliam a possibilidade de interpretação contextualizada, mas reduzem a comparabilidade direta entre os resultados. Além disso, a literatura identificada apresenta heterogeneidade conceitual sobre liderança e predominância de estudos transversais e qualitativos, o que limita inferências causais. Essas características não invalidam os achados, mas indicam que suas conclusões devem ser interpretadas como síntese crítica da produção disponível, reforçando a necessidade de estudos longitudinais e de intervenção.

IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA GERENCIAL E ASSISTENCIAL

A principal implicação desta revisão é reconhecer o desenvolvimento das competências gerenciais do enfermeiro como estratégia institucional de qualificação do cuidado. Liderança, gestão e assistência não constituem dimensões separadas: no cotidiano da urgência e emergência, coordenar uma equipe, reorganizar o fluxo, priorizar demandas e comunicar riscos são práticas que interferem diretamente nas condições em que o cuidado é produzido. Por isso, o desenvolvimento gerencial deve ser incorporado às políticas institucionais de qualificação profissional.

No âmbito do desenvolvimento profissional, recomenda-se a criação de programas permanentes voltados à liderança, comunicação, tomada de decisão, gestão de conflitos, consciência situacional, gestão do fluxo e interpretação de indicadores. Estratégias como simulação, discussão de casos, exercícios de priorização, feedback estruturado e acompanhamento de profissionais em funções de liderança podem aproximar a formação dos desafios reais da emergência.

Para os gestores, uma implicação central é incorporar indicadores à rotina de decisão. Fluxo, tempo de espera, permanência, eventos adversos, dimensionamento, absenteísmo, satisfação profissional e outros indicadores pertinentes podem ser analisados de maneira integrada. A utilização desses dados deve privilegiar a identificação de fragilidades e a melhoria dos processos, evitando sua transformação em instrumentos de responsabilização individual por problemas de natureza sistêmica.

Na dimensão assistencial, fortalecer a liderança do enfermeiro pode favorecer maior integração da equipe, melhor coordenação das ações, reconhecimento precoce de riscos e continuidade do cuidado. A liderança deve estar orientada para resultados assistenciais e não apenas operacionais, articulando eficiência, segurança, humanização e qualidade.

Outra implicação é a necessidade de suporte institucional. Competência individual não substitui dimensionamento adequado, recursos suficientes, organização da rede, acesso a leitos, sistemas de informação e cultura de segurança. A organização precisa criar condições para que o enfermeiro exerça sua liderança com autonomia responsável e capacidade real de intervenção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As competências gerenciais e a liderança constituem dimensões estratégicas da atuação do enfermeiro em unidades de urgência e emergência. Liderança, comunicação, tomada de decisão, gestão do fluxo, trabalho em equipe, gestão de pessoas, consciência situacional e educação permanente formam um repertório integrado para articular pessoas, processos e recursos diante de cenários complexos e mutáveis. A principal contribuição analítica do estudo é compreender o enfermeiro como articulador entre essas dimensões e os resultados organizacionais e assistenciais.

Os estudos sustentam que a eficiência dos serviços não deve ser interpretada apenas como rapidez no atendimento. Uma gestão eficiente e responsável é aquela capaz de produzir respostas oportunas sem dissociá-las de segurança, humanização, continuidade e qualidade do cuidado. A literatura, no entanto, não permite atribuir esses resultados exclusivamente à liderança individual, pois condições de trabalho, recursos, dimensionamento, cultura organizacional e suporte institucional interferem na transformação das competências em resultados assistenciais.

Conclui-se, portanto, que fortalecer a liderança do enfermeiro requer mais do que capacitação individual. É necessário combinar desenvolvimento profissional, educação permanente, suporte institucional, condições adequadas de trabalho e utilização qualificada de indicadores. Essa integração amplia a capacidade do enfermeiro de atuar como articulador entre equipe, processos e resultados, sem deslocar para o indivíduo a responsabilidade por limitações que são também organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALANAZI, N. H.; ALSHAMLANI, Y.; BAKER, O. G. The association between nurse managers' transformational leadership and quality of patient care: a systematic review. **International Nursing Review**, v. 70, n. 2, p. 175-184, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/inr.12819>.

BENJAMIN, E.; WOLF, L. A. **"Nurses are every bit of the flow": emergency department nurses' conceptualization of patient flow management**. *Nursing Forum*, v. 57, n. 6, p. 1407-1414, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/nuf.12834>.

FERREIRA, K. M.; BALSANELLI, A. P.; SANTOS, J. L. G. dos. Competências profissionais dos enfermeiros de unidades de urgência e emergência: estudo de método misto. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 31, e3937, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.6554.3937>.

FERREIRA, L. V. M. *et al.* **Liderança do enfermeiro: perspectivas e desafios vivenciados na Unidade de Pronto Atendimento**. *Cogitare Enfermagem*, v. 31, e100234, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1590/ce.v31i0.100234pt>.

JESUS, J. A. de; BALSANELLI, A. P. Relação das competências profissionais do enfermeiro em emergência com o produto do cuidar em enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 31, e3940, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.6585.3940>.

LABRAGUE, L. J. Relationship between transformational leadership, adverse patient events, and nurse-assessed quality of care in emergency units: the mediating role of work satisfaction. **Australasian Emergency Care**, v. 27, n. 1, p. 49-56, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.auec.2023.08.001>.

LEE, S. E.; LEE, H.; SANG, S. Nurse managers' leadership, patient safety, and quality of care: a systematic review. **Journal of Nursing Management**, v. 45, n. 2, 2023. DOI: [10.1177/01939459221114079](https://doi.org/10.1177/01939459221114079).

LI, C.; NIU, Y.; XIN, Y.; HOU, X. Emergency department nurses' intrinsic motivation: a bridge between empowering leadership and thriving at work. **International Emergency Nursing**, v. 77, 101526, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2024.101526>.

MUIR, K. J.; SLOANE, D. M.; AIKEN, L. H.; HOVSEPIAN, V.; McHUGH, M. D. The association of the emergency department work environment with patient care and nurse job outcomes. **Journal of the American College of Emergency Physicians Open**, v. 4, n. 5, e13040, 2023. DOI: [10.1002/emp2.13040](https://doi.org/10.1002/emp2.13040).

MUSTONEN, M.; AMEEL, M.; RITMALA, M.; LEINO-KILPI, H. Nursing quality indicators in emergency nursing: a scoping review. **Journal of Nursing Care Quality**, v. 39, n. 4, p. 376-382, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1097/NCQ.0000000000000790>.

PAARIMA, Y.; KWASHIE, A. A.; ASAMANI, J. A.; OFEI, A. M. A. **Leadership competencies of first-line nurse managers: a quantitative study**. Leadership in Health Services, 2022. DOI: [10.1108/LHS-05-2021-0047](https://doi.org/10.1108/LHS-05-2021-0047).

RABELO, S. K.; LIMA, S. B. S.; SANTOS, J. L. G.; SANTOS, T. M.; REISDORFER, E.; HOFFMANN, D. R. Instrumentos de gestão do cuidado utilizados por enfermeiros no serviço hospitalar de emergência. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 55, e20200514, 2021. DOI: [10.1590/1980-220X-REEUSP-2020-0514](https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2020-0514).

RIXON, A. *et al.* **Leadership conceptions of nurses and physicians in emergency care: A scoping review**. Int Emerg Nurs. 2024 Jun;74:101454. doi: [10.1016/j.ienj.2024.101454](https://doi.org/10.1016/j.ienj.2024.101454).

SHUMAN, C. J.; COSTA, D. K. Stepping in, stepping up, and stepping out: competencies for ICU nursing leadership during disasters, emergencies, and outbreaks. **American Journal of Critical Care**, v. 29, n. 5, p. 403-406, 2020. DOI: [10.4037/ajcc2020421](https://doi.org/10.4037/ajcc2020421).

WOLF, L.; DELAO, A.; SIMON, C.; CLARK, P.; BURCHILL, C. N. Ensuring throughput: development and validation of charge nurse competencies for United States emergency care settings. **Journal of Emergency Nursing**, v. 50, n. 4, p. 523-536, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jen.2024.02.009>.