



## PESQUISA

## NURSE MANAGEMENT SKILLS REQUIRED AT AN EMERGENCY CARE UNIT

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS DE ENFERMEIROS EM UM PRONTO-SOCORRO

## HABILIDADES GERENCIALES REQUERIDAS DE ENFERMEROS EN UNA UNIDAD DE ATENCIÓN DE EMERGENCIAS

Juliana Helena Montezeli<sup>1</sup>, Aida Maris Peres<sup>2</sup>, Elizabeth Bernardino<sup>3</sup>,

## ABSTRACT

**Objective:** To identify the management skills needed for this professional at an emergency care unit. **Method:** An exploratory descriptive qualitative study conducted with eight nurses in which semi-structured interviews with nonparticipating systematic observation were conducted; the data was processed by content analysis. **Results:** The categories which emerged from the content analysis served as a list of management skills necessary to their work at the emergency care unit: leadership, decision making, communication, time management and teamwork. **Conclusion:** management skills can communicate between each other and are mobilized in a hologramatic manner in the nurses' performance in a scenario which greatly enhances the technical aspect as key to a productive practice. **Descriptors:** Nursing, Emergency nursing, Nursing administration research, Practice management.

## RESUMO

**Objetivo:** identificar as competências gerenciais necessárias a este profissional em um pronto-socorro. **Método:** estudo qualitativo descritivo-exploratório realizado com oito enfermeiros em que se conjugou entrevista semi-estruturada com observação sistemática não participante; os dados foram tratados pela análise de conteúdo. **Resultados:** as categorias emergidas da análise de conteúdo permitiram elencar como competências gerenciais necessárias para sua atuação no pronto-socorro: liderança, tomada de decisão, comunicação, administração do tempo e trabalho em equipe. **Conclusão:** as competências gerenciais possuem dialogicidade entre si e são mobilizadas de maneira hologramática na atuação do enfermeiro em um cenário que valoriza sobremaneira o aspecto técnico como elemento fundamental para uma prática produtivista. **Descritores:** Enfermagem, Enfermagem em emergência, Pesquisa em administração de enfermagem, Gerenciamento de prática profissional.

## RESUMEN

**Objetivo:** Identificar las habilidades gerenciales necesarias para este profesional en la unidad de atención de emergencias. **Método:** Estudio cualitativo descriptivo-exploratorio, realizado con ocho enfermeras, en que se realizó una entrevista semi-estructurada con observación sistemática; no hubo participantes y los datos se procesaron mediante análisis de contenido. **Resultados:** Las categorías emergidas del análisis de contenido permiten la lista como competencias gerenciales necesarias para el trabajo en una unidad de atención de emergencias: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, gestión del tiempo y el trabajo en equipo. **Conclusión:** las competencias de gestión tienen dialogicidad entre sí y son movilizadas de manera hologramática en las acciones del enfermero en un escenario que se mejora enormemente el aspecto técnico como el elemento fundamental para una práctica productivista. **Descritores:** Enfermería, Enfermería de urgencia, Investigación en administración de enfermería, Manejo práctico.

<sup>1</sup>Enfermeira emergencista. Mestre em Enfermagem pela UFPR. Professora Assistente da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Integrante do Grupo de Pesquisas em Políticas, Gestão e Práticas de Saúde da UFPR (GPPGPS/UFPR). Endereço: Rua Paes Leme, 64, Ap.102, Jardim Ipiranga, Londrina-PR, CEP: 86010-622. Telefone: (43)9677-8932. E-mail: jhmontezeli@hotmail.com. <sup>2</sup>Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente do PPGENF/UFPR. Líder do GPPGPS/UFPR. E-mail: aidamaris.peres@gmail.com. <sup>3</sup>Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente do PPGENF/UFPR. Professora associada da Université Laval, Canadá. Membro do GPPGPS/UFPR E-mail: elizaber@ufpr.br.

\*Artigo elaborado a partir da dissertação de mestrado "O trabalho do enfermeiro no pronto-socorro: uma análise na perspectiva das competências gerenciais", apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Paraná, Brasil (PPGENF/UFPR), concluída em 2009.

## INTRODUÇÃO

A administração convencional realizada por meio de regras estabelecidas vem sendo cada vez mais substituída pela aplicação de conceitos como aprendizagem, conhecimento e competência, a fim de garantir a posição de vantagem das organizações atuais.

No âmbito profissional, define-se competência como a capacidade de articular, colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho.<sup>1</sup>

No contexto da enfermagem, o termo competência é aplicado como capacidade de conhecer e atuar sobre certas situações e envolve habilidade para realizar planejamento, implementação e avaliação de ações, para o qual a experiência é importante fator para fazê-lo com qualidade.<sup>2</sup>

Especificamente sobre a competência gerencial do enfermeiro, conforme o artigo quarto das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), essa deve ser desenvolvida durante o seu processo acadêmico.<sup>1</sup> Porém, ainda que a academia apregoe tal prática e busque formar um enfermeiro nesses moldes, as bases mercadológicas ancoradas no capitalismo fazem com que as instituições de saúde esperem deste profissional uma ação gerencial com vistas à lucratividade.<sup>3</sup>

A atuação das autoras em um serviço de emergência hospitalar proporcionou vivências específicas para a dinâmica exigida por este ambiente que, em diversas situações, possibilitaram mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes peculiares.

Empiricamente, percebeu-se que tais especificidades mereciam ser exploradas em maior profundidade por meio do seguinte questionamento: quais as competências gerenciais requeridas do enfermeiro na atuação em pronto-socorro (PS)?

Essas inquietações suscitaram a realização da presente pesquisa, cujo objetivo foi identificar as competências gerenciais necessárias ao enfermeiro em um PS.

## METODOLOGIA

Estudo qualitativo descritivo-exploratório feito em um hospital universitário filantrópico de Curitiba-PR, Brasil, com oito enfermeiros do pronto-socorro. Todos os 10 enfermeiros do setor foram convidados a participar da pesquisa, porém dois deles se recusaram.

A coleta dos dados deu-se de fevereiro a abril de 2009, eticamente embasada da Resolução n°. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde<sup>4</sup>, com assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido pelos pesquisados e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Sociedade Evangélica Beneficente, sob protocolo n°. 7799-08.

Utilizou-se entrevista semi-estruturada conjugada à observação sistemática não participante como opção investigatória. A entrevista foi áudio-gravado e abordou o seguinte questionamento: quais as competências gerenciais você considera necessárias para desenvolver as atividades no cotidiano do seu trabalho no PS?

O processo observacional foi anotado em diário de campo e realizado após a aplicação da entrevista, totalizando 65 horas, sendo que a variação temporal com cada enfermeiro foi de oito a dez horas. A determinação desta

quantidade de horas deu-se pelo fato de que, em determinado momento, esgotaram-se as aparições de novas situações, passando a ocorrer apenas repetições de fatos.

As informações foram tratadas pela análise de conteúdo<sup>5</sup> e os resultados foram apresentados como categorias. As falas que ilustram as categorias foram codificadas como EE1 a EE8 (entrevista com enfermeiro 1 a entrevista com enfermeiro 8). Já os trechos recortados das observações estão expostos como OE1 a OE8 (observação do enfermeiro 1 a observação do enfermeiro 8).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os sujeitos elencaram como competências gerenciais necessárias para sua atuação no PS: liderança, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipe e administração do tempo.

### LIDERANÇA

Os sujeitos reportaram-se ao uso da liderança situacional no PS como essencial neste setor, em decorrência de sua dinâmica de trabalho específica. A fala a seguir ilustra esta afirmação:

Liderar aqui no PS engloba saber agir nas diferentes condições impostas pelo cotidiano que enfrentamos. Também depende dos membros da equipe, pois alguns conseguimos liderar de maneira mais aberta, outros são mais imaturos e a gente precisa ter uma postura diferenciada. (EE5)

Todavia, emergiu ainda o fato do posicionamento autocrático do enfermeiro ao desenvolver a competência de liderança:

Conhecimento é o principal para se trabalhar aqui no PS. Também cito liderança, agilidade de pensamento, jogo de cintura, autoridade (pulso firme), [...] muitas vezes se o enfermeiro não sabe mandar, não consegue as coisas no dia-a-dia. (EE3)

Mesmo com essa questão tendo sido mencionada, as observações desenvolvidas a J. res.: fundam. care. online 2013. jul./set. 5(3):245-52

contrapuseram, pois se evidenciou a liderança dos sujeitos sendo colocada em prática de maneira compartilhada com demais membros da equipe de enfermagem e também com componentes da equipe multiprofissional.

### TOMADA DE DECISÃO

Os participantes salientaram que a tomada de decisão deve ser desenvolvida em curto espaço de tempo, como mostra a afirmação seguinte:

(...) Não dá para perder tempo, então é preciso decidir rapidamente, ter dinâmica e acertar nas nossas escolhas. (EE7)

Evidenciaram-se episódios em que a tomada de decisão deu-se sem um planejamento prévio e sob influência de outros membros da equipe multiprofissional. Exemplifica-se com o seguinte trecho:

Ao ser comunicado que chegariam ao PS múltiplas vítimas de um acidente de trânsito, o enfermeiro pôs-se a remanejar as macas e os doentes de modo a favorecer o atendimento. O cirurgião de plantão questionou a conduta do enfermeiro e solicitou que as arrumações fossem feitas de outra maneira. O enfermeiro, então, acatou esta solicitação prontamente, mesmo não sendo a ideal aos tipos de cuidados de enfermagem que seriam necessários às vítimas e sem consultar a sua equipe. (OE7)

Outro aspecto relativo à tomada de decisão refere-se às discussões sobre postura autocrática nesta prática. Os enfermeiros decidem por si só e não há a participação dos demais membros da equipe de enfermagem, o que reforça sua posição hierárquica diante dos profissionais de nível médio, como pode ser constatado no relato a seguir:

O enfermeiro dedicou parte de seu turno para a elaboração de escalas de atividades e de férias. Chamou-me a atenção o fato que não consultar os membros da equipe de enfermagem acerca de qual seria a preferência de cada um para o período de férias, simplesmente ele decidiu sozinho. (OE3)

## COMUNICAÇÃO

Os sujeitos do estudo identificaram a comunicação como competência gerencial importante para atuar no PS e ainda a consideraram forte aliada à liderança e elemento interveniente nas tomadas de decisão em seu processo de trabalho, como expresso neste trecho:

Para desenvolver as atividades gerenciais aqui no PS o enfermeiro tem que ser líder, sim. Mas se ele não souber se comunicar ele não consegue decidir praticamente nada no seu cotidiano. Por isso, em minha opinião, a comunicação é uma competência que a gente deve ter nesse setor. (EE7)

Contudo, os sujeitos pontuaram que essa comunicação está distante de ser considerado de fácil concretização no PS cenário do estudo, seja pela forma verbal ou pela linguagem escrita. Fizeram, ainda, uma menção da influência da dinâmica emergencial no processo de comunicação, como evidenciado neste exemplo:

Com relação à comunicação, essa é uma competência bastante difícil de efetivar, tendo em vista que o pronto socorro é um local de diversificada dinâmica, diferente de outras unidades de internação. Tanto a comunicação falada como a escrita acabam deixando a desejar no que se refere às informações, especialmente as que deveriam ser repassadas de maneira adequada. (EE7)

## TRABALHO EM EQUIPE

O aspecto relacional aliado ao trabalho em equipe foi salientado nas falas dos enfermeiros do estudo, como exemplificado:

Em um plantão na emergência estamos sempre lidando com o desconhecido, assim as decisões a serem tomadas também são imprevistas. E o enfermeiro deve ser o sujeito que integra e direciona este imprevisto de maneira que as soluções surjam da própria equipe de atendimento, diminuindo sensivelmente o stress e a desordem. Tem que saber trabalhar em equipe. (EE4)

O processo observacional possibilitou identificar, ainda, que os estudados, ao trabalharem em equipe, prezam pelo bom J. res.: fundam. care. online 2013. jul./set. 5(3):245-52

relacionamento interpessoal no seu cotidiano e que compreendem a relação interpessoal como sustentadora do trabalho em equipe, em concordância com colocações da literatura.

## ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Os participantes da pesquisa identificaram a administração do tempo como competência gerencial a ser mobilizada pelo enfermeiro em seu processo de trabalho no PS, como conferido neste trecho:

Acho que para gerenciar o enfermeiro deve saber priorizar o seu tempo. Se a gente não administra bem, de nada adianta ter outras competências porque não conseguiremos gerenciar e vai ficar uma série de coisas para serem feitas em outros plantões. (EE1)

Salientaram, todavia, que existe a influência da cultura organizacional na administração do tempo pelo enfermeiro, exigindo que este profissional desenvolva ações burocráticas, as quais lhe tomam o tempo que poderia ser destinado a outras atividades em seu processo de trabalho:

Administrar o tempo no PS é algo difícil não apenas pela dinâmica do setor, mas também porque existem coisas muito burocráticas impostas pelo hospital que nos faz perder tempo. (EE5)

Os pesquisados reconhecem a importância da liderança no PS e convergem suas colocações com a literatura. As observações feitas também coadunam com esta realidade e mostram a liderança como pilar de sustentação para a prática gerencial do enfermeiro neste setor.

No que se refere à abordagem situacional da liderança, o seu conceito básico se reporta à premissa de que não há um estilo único de exercê-la para toda e qualquer situação, assim como discorreram os sujeitos deste estudo. Os quatro estilos de liderança propostos por este modelo de liderança são: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.<sup>6</sup>

Foi possível identificar durante as observações que os enfermeiros do PS desenvolvem os quatro tipos de liderança supracitados, o que compactua com o discurso dos mesmos obtidos por meio das entrevistas. Assim, as observações e as entrevistas realizadas com os profissionais neste estudo indicam o uso da liderança situacional e seus diversos tipos na atuação cotidiana.

Contudo, houve referência ao posicionamento autocrático no modo de liderar. Na fala que demonstra tal questão, o sujeito se reporta a ter autoridade como ser autoritário e, ainda que tenha sido uma idiosincrasia de EE3, percebe-se que persiste a confusão entre liderança e autoritarismo. Essa atitude não se adéqua aos predicados exigidos do enfermeiro-líder na atualidade. Porém, muitas vezes, essa característica, ainda que anacrônica diante do modelo de administração exigido hodiernamente, agrada algumas instituições de saúde que fazem uso deste perfil do enfermeiro para alcançar êxito em certos objetivos almejados.<sup>7</sup>

Ainda que anteriormente a ênfase dada ao poder exercido pelo líder se sobressaísse, nos tempos atuais a marca da liderança é fortalecer o grupo de trabalho de maneira a valorizar as competências individuais e diluir o poder na equipe para que cada membro possa reconhecer o propósito e o significado de seu trabalho.<sup>8</sup>

Entretanto, o estilo comportamental da liderança está intimamente relacionado ao contexto onde ela ocorre. Mesmo sendo um importante recurso no processo de cuidar e de gerenciar. Ela tem poucas chances de avançar na enfermagem se esforços não forem envidados em prol de atitudes inovadoras, projetos e investimentos pessoais e grupais.<sup>9</sup> É preciso, portanto, que os enfermeiros possam utilizar recursos derivados da liderança para não serem

vitimados pelo *status quo* ou por disfunções da burocracia imposta pelas organizações.

A segunda competência elencada foi a tomada de decisão. Os processos decisórios devem cada vez mais se distanciar do empirismo, necessitando de um planejamento sistemático prévio. Considerada competência gerencial, a tomada de decisão está imbricada ao planejamento e à liderança, mostrando-se como produto destes. Cabe, porém, mencionar que quanto mais urgente for à situação, mais os indivíduos ficam pressionados para escolher uma alternativa de resolução do problema. Desse modo, ocorre uma tendência a abreviar o processo de definição dos caminhos a serem trilhados para a tomada de decisão.<sup>10</sup> Essa questão foi observada durante a coleta de dados em um dos sujeitos da pesquisa, sendo dissonante do discurso obtido com as entrevistas.

Percebeu-se que, mesmo que este profissional esteja cômico da importância de planejar decisões a serem tomadas, na prática, ocorrem situações em que esse processo se dá por impulso ou por pressões advindas tanto da dinâmica de trabalho característica de um serviço de emergência quanto de influências ou manipulações oriundas de profissionais de outras categorias. Sabe-se, contudo, que metodologias de planejamento permitem ampliar a análise de problemas e, portanto, favorecem a qualificação dos processos decisórios.<sup>10</sup>

Sobre a postura autocrática na tomada de decisão, posicionar-se autoritariamente nos processos decisórios mostra um perfil com sinais de esgotamento diante dos paradigmas do mundo atual, pois cada vez mais se aponta para a necessidade de processos participativos para resolução de problemas. Isso implica que o desenvolvimento do trabalho em equipe bem

como o entrosamento com o grupo são necessários para o alcance de metas.<sup>11</sup>

Para tanto, é preciso considerar que uma única pessoa não detém todos os conhecimentos para tomada de decisão. Assim, esse processo quando compartilhado com a equipe é a forma mais exata para juntar os conhecimentos de cada um.<sup>12</sup>

A respeito da competência comunicacional, o enfermeiro como líder tem papel importante no estabelecimento de uma comunicação efetiva e organizada, uma vez que a comunicação entre a equipe de enfermagem deve ser praticada e avaliada constantemente, com o objetivo de identificar as falhas, corrigindo-as e mantendo os pontos positivos.

Nota-se, assim, que a liderança e a comunicação consistem em estratégias essenciais para a prática profissional do enfermeiro, fato este que está explicitado nos discursos dos pesquisados. Por meio da comunicação é que ocorre o entendimento da mensagem que está sendo passada e ela também colabora para um bom relacionamento entre as pessoas que estão se comunicando.<sup>13</sup>

Os enfermeiros participantes do estudo possuem uma percepção congruente com os achados da literatura, pois consideram o processo comunicacional como um dos responsáveis pelo sucesso da liderança e das decisões tomadas. Corroborando, “[...] a comunicação entre os profissionais é denominador comum entre o trabalho em equipe, o qual deve ocorrer da relação recíproca entre trabalho e interação”.

14:106

As dificuldades de comunicação entre enfermeiros ou entre esses e a equipe podem ocorrer pelo fato de cada pessoa entender a mensagem de uma forma diferente, pela falta de clareza por parte de quem está transmitindo a  
J. res.: fundam. care. online 2013. jul./set. 5(3):245-52

mensagem e/ou a falta de interesse do receptor.<sup>13</sup> Por meio das observações feitas, houve a possibilidade de confirmação destas colocações. Percebeu-se que a necessidade de agilidade faz com que haja brevidade nas anotações e, por conseguinte, compromete a comunicação escrita.

Quando os entrevistados elencaram o trabalho em equipe como competência, ao relatarem o aspecto relacional no gerenciamento, tem-se que o trabalho em equipe tem sido utilizado como estratégia para enfrentar a intensa especialização na área da saúde, o qual aprofunda as intervenções de forma fragmentada sem articular os saberes dos diferentes profissionais.<sup>14</sup>

Todavia, a cultura na qual estamos inseridos valoriza sobremaneira a responsabilidade e a realização individuais. Destarte, no âmbito laboral, geralmente os cargos e funções, as escalas salariais, as avaliações de desempenho, as promoções, os planos de carreira são igualmente baseados no desempenho individual.<sup>15</sup> Este fato culmina em dificuldades para o desenvolvimento do trabalho em equipe e se reflete no cotidiano da enfermagem. Trabalhar em equipe, portanto, é uma competência gerencial a ser mobilizada pelo enfermeiro e, sobretudo, um elemento que este profissional deve desenvolver junto aos seus subordinados.

Para viabilizar esta questão, há necessidade da gestão participativa pelo enfermeiro nas relações interpessoais, pois se sabe que, atualmente, o modelo de relações interpessoais que deve predominar no trabalho é aquele democrático, na perspectiva de uma gestão participativa, para a qual o líder precisa de habilidade. Faz mister enfatizar que, mesmo que tenha havido a referência idiossincrática de EE3 à necessidade de uma atuação autocrática no processo decisional, nas demais observações visualizou-se uma postura voltada à participação

Montezeli JH, Peres AM, Bernardino E.

*Nurse Management...*

dos membros envolvidos nas situações que necessitavam de resoluções, o que denota um relacionamento interpessoal consonante com o dito ideal pela literatura.

Outra competência pontuada pelos sujeitos foi a administração do tempo. Isto é importante, pois a percepção do tempo - enquanto fator decisivo na organização do trabalho - facilita a compreensão da relação deste com o processo de produção. Conseqüentemente, também auxilia a entender o trabalho no processo de produção em saúde.<sup>16</sup>

Considera-se, desta forma, que a prática desenvolvida pelos sujeitos no PS está distante de ser aleatória e embasada exclusivamente no inesperado cotidiano proporcionado pelo cenário emergencial. O processo de observação realizado com os sujeitos traz à luz esta evidência, uma vez que raramente são procrastinadas ações aos turnos subsequentes por parte do enfermeiro, apesar do fluxo de atendimentos emergenciais constante. Enquanto não está atuando diretamente no atendimento a vítimas em emergência, procura utilizar seu tempo para demais atividades administrativas, o que demonstra que sua atuação perpassa a questão do inesperado.

Corroborando, tem-se que o tempo despendido para a realização dos procedimentos e os custos decorrentes deste devem ser fontes de preocupações para enfermeiros ao exercerem atividades gerenciais, pois a qualidade da assistência de enfermagem prestada está atrelada ao alinhamento do dimensionamento dos recursos humanos e à adequação dos materiais necessários ao tempo utilizado para cuidar.<sup>17</sup>

A partir dos achados na literatura e ainda considerando as explanações dos sujeitos, é possível verificar que a cultura organizacional interfere no processo de trabalho do enfermeiro e  
J. res.: fundam. care. online 2013. jul./set. 5(3):245-52

permeia suas atitudes nas mais diversas competências por ele desenvolvidas. Assim, também reflete na administração do tempo, uma vez que o profissional deve alinhar suas atividades gerenciais cotidianas às determinações institucionais, as quais geralmente convergem com práticas burocráticas.

“A cultura organizacional resulta das crenças e valores que orientam as decisões do gestor em todos os níveis da estrutura organizacional, direcionando qual o caminho a ser seguido diante de várias alternativas de ação”.<sup>18:570</sup> As organizações de saúde são moldadas pelas crenças e valores de quem as constituíram que criam e expressam suas opiniões, estabelecem normas que delineiam suas estruturas, manuais de técnicas e procedimentos.

Mesmo sabendo que o serviço de emergência porta consigo a oportunidade de vivências adversas e dinâmicas, os enfermeiros mostraram acreditar que é possível e necessário administrar o tempo para contemplar os objetivos a serem atingidos em seu processo de trabalho. Em suma, o enfermeiro deve buscar constantemente estratégias que o auxiliem como gestor do setor de emergência. Neste contexto, evidencia-se, entre outras questões, a necessidade de investimentos tanto organizacionais quanto individuais em educação permanente com o objetivo de ampliar seu lastro de conhecimento e, portanto, seus subsídios para mobilização de competências gerenciais.<sup>19</sup>

## CONCLUSÃO

As competências gerenciais permeiam a prática profissional do enfermeiro nas mais diferentes vertentes de sua atuação, inclusive no PS, cenário deste estudo, cuja dinâmica tende a fornecer maior ênfase à dimensão técnica, em detrimento da gerencial.

É possível notar que as competências gerenciais possuem dialogicidade entre si e são mobilizadas de maneira hologramática na atuação do enfermeiro. Isto foi percebido tanto pelos discursos dos sujeitos quanto pelo processo observacional, o que permite afirmar que o próprio entendimento dos enfermeiros estudados faz uma referência ao distanciamento de uma prática gerencial fragmentada.

Espera-se que os resultados desta pesquisa propiciem uma série de reflexões e forneçam subsídios, ainda que embrionários, para o enfrentamento dos desafios que surgem no cotidiano da prática profissional em emergência. O princípio destes desafios ancora-se em um cenário que valoriza sobremaneira o aspecto técnico como elemento fundamental para uma prática produtivista. Em contrapartida, a articulação das diversas competências gerenciais pelo enfermeiro respalda sua atuação com foco no trabalho de enfermagem voltado às necessidades dos usuários e de sua equipe.

## REFERÊNCIAS

1. Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES n. 3, de 7 de novembro de 2001. Brasília: Ministério da Educação; 2001.
2. Aguiar AB, Costa RSB, Weirich CF, Bezerra ALQ. Gerência dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. Rev Eletr Enf. [periódico na Internet]. 2005 mai/ago. [citado em 10 ago 2011];7(3):319-27. Disponível em: [http://www.fen.ufg.br/Revista/revista7\\_3/original\\_09.htm](http://www.fen.ufg.br/Revista/revista7_3/original_09.htm)
3. Montezeli JH. O trabalho do enfermeiro no pronto-socorro: uma análise na perspectiva das competências gerenciais [dissertação]. 2009. Curitiba (PR): Programa de pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná; 2009.
4. Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 196: sobre pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília: Ministério da Saúde; 1996.
5. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 2011.
6. Hersey P, Blanchard KH. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas para a liderança situacional. 8ª ed. São Paulo (SP): Editora Pedagógica Universitária; 2002.
7. Nascimento CD, Fonseca ISS, Moura SB, Servo MLS. O agir do enfermeiro no exercício da liderança em Enfermagem: dificuldades da prática. Rev enferm UFPE on line [periódico na Internet]. 2008 out/dez [citado em 2012 Abr 12];2(4):374-7. Disponível em: <http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/enfermagem/article/view/165/204>
8. Balsanelli AP, Cunha ICK. O. Liderança no contexto da enfermagem. Rev Esc Enferm USP. 2006;40(1):117-22.
9. Higa EFR, Trevisan MA. Os etilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. Rev Latino-Am Enferm. 2005;13(1):59-64.
10. Ciampone MHT, Melleiro MM. O planejamento e o processo decisório como instrumentos do processo de trabalho gerencial. In: Kurcgant P, organizadora. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2005. p.37-53.
11. Massaro M, Chaves LDP. A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. Cogitare Enferm. 2009;14(1):150-8.
12. Angeloni MT. Elementos intervenientes na tomada de decisão. Ciênc Inf. 2003 jan/abr [citado em 2011 Abr 25];32(1):17-22. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>
13. Corniani F, Galvão CM, Sawada ON. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. Rev Esc Enferm USP. 2000;34(4):347-53.
14. Peduzzi M. Trabalho multiprofissional de saúde: conceito e tipologia. Rev Saúde Pública. 2001;35(1):103-9.
15. Moscovici F. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. 10ª ed. Rio de Janeiro (RJ): José Olympio; 2005.
16. Mello MC, Fugulin FMT, Gaidzinski RR. O tempo no processo de trabalho em saúde: uma abordagem sociológica. Acta Paul Enferm. 2007;20(1):87-90.
17. Margarido, E. S.; Castilho, V. Aferição do tempo e do custo médio do trabalho da enfermeira na consulta de enfermagem. Rev Esc Enferm USP. 2006;40(3):427-33.
18. Jericó MC, Peres AM, Kurcgant P. Estrutura organizacional do serviço de enfermagem: reflexões sobre a influência do poder e da cultura organizacional. Rev Esc Enferm USP. 2008;42(3):569-77.
19. Valente GSC, Cortez EA, André Luiz de Souza Braga ALSB, Quites AMO, Barreto Filho J, Carneiro TC. Gerenciamento do enfermeiro no setor de emergência: uma revisão bibliográfica. R. pesq.: cuid. fundam. online [periódico na Internet]. 2010 out/dez [citado em 2012 Abr 12]; 2(4):1399-409. Disponível em: [http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/612/pdf\\_215](http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/612/pdf_215)

**Recebido em: 28/05/2012**

**Revisões requeridas: 10/01/2013**

**Aprovado em: 01/04/2013**

**Publicado em: 01/07/2013**