



## ORIGINAL ARTICLE

## USE OF THE MANAGERIAL ABILITIES BY NURSES OF A READY ATTENDANCE HOSPITAL

## A UTILIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS POR ENFERMEIROS DE UM PRONTO ATENDIMENTO HOSPITALAR

## LA UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES POR ENFERMEROS DE EMERGENCIA

*Leslye Brusamolin<sup>1</sup>, Juliana Helena Montezeli<sup>2</sup>, Aida Maris Peres<sup>3</sup>*

## ABSTRACT

**Objective:** to verify the use of the managerial abilities of six nurses who work in an emergency room of a private hospital in Curitiba. **Methodology:** descriptive qualitative research developed from August to September of 2008. Data were collected by systematic observation and subjected to thematic analysis, with the following categories: health care, decision making, communication, leadership, administration and management and administration of the time. This study was approved by the Ethics and Research of the Health Center of the Federal University of Paraná (protocol number 548.085.08.06). **Results:** the results highlight that the nurses mobilize such abilities daily, that the organizational structure influences the work process and decision making, the formal structure of power is respected and that there is a need of involvement of the team in the decision making process. **Conclusion:** it was concluded that the influence of organizational structure can help or hinder the decision taking, however, fits to the nurse the continuous development of the managerial abilities with focus in the care for the harmony between the institutional demands and the ethical-legal requirements of the profession. **Descriptors:** nursing; nursing in emergency; professional practice; professional competence; practice management; nursing administration research; personnel administration hospital.

## RESUMO

**Objetivo:** verificar a utilização de competências gerenciais por seis enfermeiros que atuam em um pronto atendimento de um hospital privado de Curitiba. **Metodologia:** pesquisa qualitativa descritiva desenvolvida de agosto a setembro de 2008. Os dados foram coletados pela observação sistemática e submetidos à análise temática, tendo como categorias: atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e a administração do tempo. Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná sob protocolo número 548.085.08.06. **Resultados:** os resultados destacam que os enfermeiros mobilizam tais competências cotidianamente, que a estrutura organizacional influencia o processo de trabalho e tomada de decisões, que a estrutura formal de poder é respeitada e que há a necessidade do envolvimento da equipe no processo decisório. **Conclusão:** concluiu-se que a influência da estrutura organizacional pode ajudar ou dificultar a tomada de decisão, todavia, cabe ao enfermeiro o desenvolvimento contínuo das competências gerenciais com foco no cuidado para a harmonia entre as demandas institucionais e as exigências ético-legais da profissão. **Descritores:** enfermagem; enfermagem em emergência; prática profissional; competência profissional; gerenciamento da prática profissional; pesquisa em administração de enfermagem; gerência de recursos humanos em hospital.

## RESUMEN

**Objetivo:** verificar el uso de las competencias gerenciales por seis enfermeros que trabajan en una sala de urgencias de un hospital privado en Curitiba. **Metodología:** pesquisa cualitativa descriptiva desarrollada de agosto a setiembre de 2008. Los datos fueron colectados por la observación sistemática y sometidos a análisis temático, teniendo como categorías: atención a la salud, toma de decisiones, comunicación, liderazgo, administración y gerencia y administración del tiempo. Este estudio fue aprobado en Comisión de Ética en Pesquisa de la Universidad Federal del Paraná (protocolo número 548.085.08.06). **Resultados:** los resultados destacan que los enfermeros movilizan tales competencias cotidianamente, que la estructura organizacional influye en el proceso de trabajo y en la toma de decisiones, que la estructura formal de poder es respetada y que hay necesidades de envolver al equipo en el proceso de decisiones. **Conclusión:** se concluyó que la influencia de la estructura organizacional puede ayudar o dificultar la toma de decisión, y cabe al enfermero el desarrollo continuo de las competencias gerenciales con foco en el cuidado para la armonía entre las demandas institucionales y las exigencias ético legales de la profesión. **Descriptor:** enfermería; enfermería en emergencia; práctica profesional; competencia profesional; gestión de la práctica profesional; investigación en administración de enfermería; administración de personal en hospitales.

<sup>1,3</sup>Universidade Federal do Paraná/UFPR. Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: [leslyebru@gmail.com](mailto:leslyebru@gmail.com); [aidamaris.peres@gmail.com](mailto:aidamaris.peres@gmail.com); <sup>2</sup>Faculdade Evangélica do Paraná. Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: [jhmontezeli@hotmail.com](mailto:jhmontezeli@hotmail.com)

## INTRODUÇÃO

A competência é a capacidade de decidir, atuar, agir para solucionar problemas, exercer sua profissão em diferentes situações, desempenhar seu papel social a partir de conhecimentos, experiências, valores e atitudes. Em complemento, é possível afirmar que competência é uma palavra de senso comum utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa, e o seu oposto não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo.<sup>1</sup>

Na prática do enfermeiro a assistência e o gerenciamento possuem forte ligação, uma vez que este profissional presta cuidado aos clientes e também lidera os membros de sua equipe. Para tanto, o enfermeiro necessita desenvolver e empregar competências gerenciais tais como: planejamento, organização e avaliação do trabalho em equipe com o intuito de suas ações serem realizadas com qualidade.

Em um serviço emergencial, essas vertentes de atuação do enfermeiro necessitam ocorrer de modo incisivo e com congruência, uma vez que a imprevisibilidade da demanda aliada à gravidade e à complexidade torna este cenário desafiador e um setor de grande importância num hospital.<sup>2</sup> Assim, percebe-se que estudos acerca do gerenciamento de enfermagem neste contexto são essenciais à profissão por subsidiar o enfermeiro a desenvolver recursos humanos, materiais e físicos às demais áreas.

Nesse sentido, tem-se que a gerência configura-se como ferramenta do processo 'cuidar' e pode ser apreendida como um processo de trabalho específico e decomposta em seus elementos constituintes<sup>3</sup> e que, para desenvolver a gerência inserida no seu processo de trabalho, se torna imprescindível que o enfermeiro mobilize competências com vistas a subsidiar o sucesso desta prática.

Na Enfermagem, as Diretrizes Curriculares Nacionais apontam a atenção à saúde, tomada de decisão, liderança, trabalho em equipe, comunicação, administração e gerenciamento e educação permanente como competências gerais a serem desenvolvidas no futuro enfermeiro na formação.<sup>4</sup>

Nota-se, portanto, que a atividade gerencial é vislumbrada para este profissional pelas bases formadoras como essencial para desenvolver suas funções no mundo do trabalho. Entretanto, ainda não há consenso sobre as competências gerenciais que sejam

indispensáveis ao enfermeiro gestor no contexto atual dos serviços de saúde em nosso país, o que fortifica a necessidade de desenvolvimento de estudos que versem sobre esta temática.

Ressalta-se que em um setor de emergência hospitalar, existem especificidades advindas da complexidade do mesmo. Tal idiosincrasia vincula-se à dinamicidade do trabalho do enfermeiro neste contexto, que se diferencia das demais realidades. Destarte, este profissional necessita compreender o processo de liderar e desenvolver as habilidades necessárias, bem como aplicá-las na sua prática profissional dentro das peculiaridades do seu processo de trabalho.<sup>5</sup>

Após reflexões sobre a atuação dos enfermeiros em unidades hospitalares de emergência e considerando a trajetória profissional das autoras permeada por inquietações no que se refere a esta problemática, surgiu como eixo norteador deste estudo o questionamento: como os enfermeiros utilizam as competências necessárias ao desenvolvimento das atividades gerenciais em um pronto atendimento hospitalar?

## OBJETIVO

- Verificar a utilização de competências gerenciais por enfermeiros que atuam em um pronto atendimento de um hospital privado de Curitiba.

## METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo descritiva que foi realizada em um pronto atendimento de um hospital privado de médio porte em Curitiba-PR, no período de agosto a setembro de 2008.

A população estudada foi de seis enfermeiros, os quais compõem o total do quadro funcional desta categoria no setor, sendo dois no turno da manhã (um assistencial e um coordenador), um no turno da tarde, um em cada noite e um folguista. Como critérios de inclusão dos sujeitos foram considerados os enfermeiros atuantes no pronto atendimento que aceitaram participar do estudo após assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Durante o desenvolvimento da pesquisa os preceitos éticos foram respeitados, seguindo a Resolução 196/96 do CNS<sup>6</sup> a qual rege as investigações envolvendo seres humanos. O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em

Brusamolin L, Montezeli JH, Peres AM.

Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná sob protocolo nº. 548.085.08.06 e CAAE nº. 0001.0.089.091-08.

A coleta de dados deu-se por meio de observação sistemática não participante. Foram realizadas vinte horas de observação da atuação profissional de cada um dos seis enfermeiros participantes da pesquisa, compreendendo todos os turnos de trabalho deste pronto atendimento e perfazendo um total de 120 horas observadas.

As observações foram registradas em um diário de campo. As informações coletadas foram processadas segundo a técnica de análise temática de Minayo<sup>7</sup>, que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das observações, foram percebidos temas centrais que permitiram a ordenação das seguintes categorias: atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, administração/gerenciamento e administração do tempo. Essas categorias correspondem às competências gerenciais mobilizadas pelos enfermeiros em sua prática profissional cotidiana no pronto atendimento.

### • Atenção à saúde

Esta categoria revelou que as ações referentes à atenção à saúde são realizadas principalmente como ações curativas, fato este que se fundamenta por se tratar de uma unidade de pronto atendimento, na qual os pacientes chegam para atendimento imediato e recebem alta após a melhora do quadro clínico. Nos casos com necessidade de uma investigação maior ou ações mais complexas e morosas, os pacientes são encaminhados para setores de internação.

Com um fluxo médio de 750 atendimentos por mês no pronto atendimento, em que os pacientes não permanecem muito tempo na unidade, pode-se afirmar que a rotatividade da clientela é um dificultador para que os enfermeiros desenvolvam ações de prevenção e promoção à saúde.

Esta observação converge com um estudo sobre o trabalho do enfermeiro em emergência de um hospital privado, o qual enfatiza que a prática dos profissionais ou equipe de enfermagem era voltada às ações curativas. Também, que o papel do enfermeiro consistia em obter a história do paciente, fazer exame físico, executar

The use of the managerial abilities by nurses of a...

procedimentos, entre outras, desenvolvidas especificamente para a melhora imediata do paciente.<sup>5</sup>

### • Tomada de decisão

A tomada de decisão é inerente ao cotidiano de trabalho do enfermeiro e se refere às ações de cuidado, de organização e gerenciamento. Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi possível observar que neste setor a tomada de decisão não é realizada de forma simples por este profissional, uma vez que há influência incisiva da estrutura organizacional sobre este processo. Esta influência acontece porque as organizações de saúde são moldadas pelas crenças e valores de quem as constituíram os quais criam e expressam suas opiniões, estabelecem normas que delineiam suas estruturas, manuais de técnicas e procedimentos.<sup>8</sup>

Nas observações realizadas a questão hierárquica mostrou-se como fator limitante para a tomada de decisão do enfermeiro, o que reflete diretamente na assistência à clientela. Portanto, percebe-se a necessidade de discutir mais sobre o tema com o intuito de ampliar, no cenário pesquisado, a visão sobre o poder nas organizações.

Em consequência, evidencia-se que o cargo ocupado é um fator facilitador para decidir, pois quanto mais alta sua colocação no organograma da instituição, maior será a autonomia do enfermeiro para tomar as decisões e depois apenas informá-las à gerência.

Foi observado que os enfermeiros assistenciais desta unidade não possuem autonomia para a tomada de decisão, uma vez que todas as decisões 'tomadas', são levadas ao coordenador da unidade antes de serem colocadas em prática e este decide se é viável ou não sua operacionalização.

Os dados anteriores encontram afinidade com a questão de que gerenciar em enfermagem pressupõe a tomada de decisões, e esta depende do grau de autonomia do gerente de enfermagem e de como se dá a sua relação com as pessoas e com a própria política da instituição, para desenvolver eticamente o seu processo de trabalho. Nos serviços de enfermagem, também, a cultura e o poder da organização condicionam a forma de apreensão e de valorização dos acontecimentos, a partir das relações que se estabelecem no cotidiano.<sup>9</sup>

No passado, era muito mais evidente a escassez de autonomia por parte dos enfermeiros assistenciais, pois as decisões que

Brusamolin L, Montezeli JH, Peres AM.

tomavam não eram garantidas em virtude da centralização e verticalização do poder. Esta situação ainda acontece contemporaneamente no cotidiano da atuação do enfermeiro porque a maioria gerencia o trabalho da equipe com características das abordagens taylorista, fayolista e burocrática.<sup>10</sup>

O resultado da observação da atuação destes enfermeiros confirma a vigência de uma estrutura organizacional burocrática e formal com determinação de quem faz o que e onde, nas organizações. Evidenciam-se, ainda, as relações de autoridade e poder existentes entre os componentes organizacionais.

Estas constatações da pesquisa não ecoam nas bases da Administração contemporânea, na qual a tomada de decisões nas organizações exige cada vez mais a participação dos membros da equipe, estimula a participação de todos no processo e prima pelo diálogo no grupo, com a comunicação como instrumento que une os pensamentos em comum.<sup>11</sup> Deste modo, as ações nesta instituição vão ao encontro do fato que, principalmente nos grandes hospitais, os serviços de enfermagem apresentam um modelo organizacional verticalizado e hierarquizado, típico do modelo clássico de gestão<sup>12</sup>, indiferente aos novos desenhos adotados nas organizações modernas.

### • Comunicação

A comunicação é fundamental para o exercício da influência, para a coordenação das atividades grupais e, portanto, para a efetivação do processo de liderança, uma vez que propicia ao enfermeiro transferir e receber informações e conhecimentos, organizar seu serviço e delinear objetivos junto à sua equipe<sup>12</sup>. Desta maneira, o êxito do líder está relacionado com a sua habilidade de comunicar-se, sendo esta essencial para a prática profissional do enfermeiro.

Observando os participantes da pesquisa foi possível identificar formas de comunicação distintas dentro da organização, destacando-se a comunicação do enfermeiro com a equipe de enfermagem, com a equipe multidisciplinar, com a gerência de enfermagem, e com os pacientes.

Em relação à comunicação do enfermeiro com a equipe de enfermagem observou-se que há uniformização no seu desenvolvimento, sendo realizada verbalmente durante a jornada de trabalho. Assim, a comunicação entre os enfermeiros e a equipe de enfermagem não apresentou falhas, pois cada

The use of the managerial abilities by nurses of a...

membro assume suas atividades e não há a necessidade de o enfermeiro lhes lembrar o que precisa ser feito.

Para evitar que falhas aconteçam é preciso que todos de um grupo tenham conhecimento e responsabilidades sobre o trabalho realizado, do tempo para realização das tarefas, da execução das atividades e um comportamento que possibilite a troca de informações necessárias para o trabalho em equipe.<sup>13</sup>

A comunicação entre o coordenador de enfermagem e os enfermeiros, principalmente os que trabalham no turno da noite, acontece por correio eletrônico. Nesse aspecto apareceram algumas falhas na comunicação, pois há enfermeiros do turno noturno que não fornecem o feedback das mensagens recebidas para o coordenador da unidade, diferente daqueles que atuam no turno diurno.

No concernente à comunicação do enfermeiro com a gerência de enfermagem, durante as observações, somente o enfermeiro coordenador manteve comunicação direta com a gerência de enfermagem. Esta comunicação é realizada verbalmente, por telefone, por e-mail e por meio de relatórios mensais elaborados por ele. Os demais enfermeiros repassam as informações para o coordenador da unidade, que as encaminha para a gerência.

Essa observação sugere que a gestão tradicional evidencia uma distância significativa entre a direção e os trabalhadores de nível operacional, o que impede a aproximação entre a chefia e os seus subordinados estabelecendo uma relação hierárquica rígida e impessoal.<sup>10</sup>

Com relação à comunicação do enfermeiro com a equipe multidisciplinar, notou-se que é realizada principalmente por telefone. Entretanto, a comunicação com os médicos de plantão é realizada de forma verbal, para informar o estado clínico dos pacientes e solicitações em geral, e de forma escrita, como num caso em que foi solicitado para que os médicos preenchessem o nome completo do paciente e data nas prescrições.

O processo de trabalho na instituição implica a articulação entre os diversos setores e fortalece-se a percepção de que a comunicação multiprofissional é fundamental para que a assistência seja prestada de forma integral e com qualidade.

No que diz respeito à comunicação do enfermeiro com os pacientes, foi observado

Brusamolin L, Montezeli JH, Peres AM.

que é realizada por todos os enfermeiros no desenvolvimento de qualquer tipo de procedimento e para esclarecer dúvidas referentes a exames, procedimentos, internamentos e custos. Ficou evidenciado que o enfermeiro na sua prática cotidiana se comunica com o paciente, seus acompanhantes, visitantes da instituição, membros da equipe e outras pessoas no dia-a-dia, desse modo este profissional deve conhecer e desenvolver competências no processo de comunicação.

### • Liderança

A característica comum descrita pelos estudiosos de liderança está no fato de que ser líder é necessariamente influenciar pessoas.<sup>14</sup> A liderança trata da condução ou coordenação de grupos e é uma das competências gerenciais mais evidentes no processo de trabalho do enfermeiro, uma vez que legalmente é o profissional que coordena as ações da equipe composta por técnicos e auxiliares de enfermagem. No exercício da liderança o enfermeiro deve viabilizar um ambiente favorável para o desenvolvimento do processo de trabalho da Enfermagem.<sup>12</sup>

Constatou-se a existência da influência da estrutura organizacional no estilo de liderança adotada pelos enfermeiros do pronto atendimento, por apresentarem características idênticas quando coordenam a equipe.

Contudo, percebeu-se que os membros da equipe de enfermagem apóiam a idéia da liderança democrática e demonstram interesse em participar do processo de tomada de decisão. Os enfermeiros buscam transmitir as ordens de maneira eufemista, enfatizando e valorizando a colaboração de todos, entretanto, se sentem desencorajados pela estrutura organizacional a uma prática reflexiva e crítica, tendo apenas que acatar as ordens que lhes são dadas.

Cabe mencionar que a liderança efetiva requer a capacidade de mobilizar cada membro da equipe em torno de um projeto coletivo por meio de uma planificação racional da ação.<sup>12</sup> Para tal, ressaltam-se como características essenciais aos líderes: credibilidade, capacidade de ouvir o outro, transparência e parceria. Em contraponto, condena-se o autoritarismo e a centralização de poder.<sup>14</sup>

Diante desta afirmação, salientamos que urge a necessidade de maior diálogo entre a cúpula gestora e demais instâncias hierárquicas da Enfermagem, almejando um

The use of the managerial abilities by nurses of a...

estilo de liderança democrático, e vislumbrando uma gestão participativa.

### • Administração e gerenciamento

Ainda que as Diretrizes Curriculares Nacionais salientem a necessidade de convergência entre gestão e assistência no cotidiano do enfermeiro<sup>4</sup>, evidencia-se que, na prática profissional, os enfermeiros concentram-se na função administrativa distanciando-se do cuidado direto ao paciente. Esse distanciamento talvez se deva ao despreparo do enfermeiro e a maneira desarticulada com que muitas instituições de ensino superior abordam esses conteúdos e os relacionam com a prática cotidiana do trabalho.<sup>15</sup>

As organizações exigem que os enfermeiros desenvolvam um componente administrativo que corresponda às expectativas sociais, resultante de uma prática construída no cotidiano do trabalho, visto que essa exigência das práticas gerenciais é fundamental para o planejamento da atenção à saúde e a delegação é um importante elemento nesta fase de direção do processo de administração.<sup>16</sup>

As observações realizadas permitiram identificar como alguns pontos da estrutura organizacional facilitam ou restringem a delegação atividades do enfermeiro para a equipe de enfermagem. Como facilitador destaca-se o acesso liberado no sistema de informação para que os técnicos de enfermagem possam fazer as solicitações diárias de reposição de alguns recursos e pedidos para a central de material e lavanderia.

Quanto às dificuldades em delegar atividades, destaca-se a burocracia referente às atividades de solicitação de consertos de equipamentos e materiais e trocas, pois são feitas pelos enfermeiros, somente eles têm liberação no sistema de informação do hospital para fazê-las. Isso se origina da hipótese equivocada do enfermeiro de que a delegação pode ser interpretada como falta de capacidade de sua parte para fazer o trabalho<sup>17</sup> ou ainda, pela insegurança e/ou dificuldade de comunicação com o funcionário responsável pela atividade.

Ainda, foi possível verificar que a delegação já está implantada na rotina da unidade, em cada passagem de plantão um dos técnicos confere os armários de materiais estéreis e de medicação, há uma planilha de controle para que cada turno se responsabilize pelas perdas destes itens. Observaram-se

Brusamolin L, Montezeli JH, Peres AM.

também algumas situações em que os enfermeiros delegaram atividades assistenciais. Não há problemas em delegar atividades assistenciais, desde que o enfermeiro a faça com confiança e para uma pessoa competente para tal ação, obedecendo às bases legais do exercício profissional<sup>18</sup>, diferente da situação em questão. Em síntese, para o gerenciamento competente da equipe e dos recursos materiais não é necessário que os enfermeiros façam todo o trabalho sozinhos, mas que consigam delegar funções com segurança e qualidade.

#### Administração do tempo

Durante a coleta de dados, a utilização da competência gerencial relacionada à administração do tempo foi observada com destaque na atuação dos enfermeiros do estudo. Logo, justifica-se como categoria a ser abordada.

No setor em questão, os enfermeiros conseguem administrar adequadamente o tempo, pois não foram visualizadas situações de procrastinação de atividades. A rotina de todos os enfermeiros é similar nesta unidade, e que a administração do tempo flui de forma natural para estes profissionais, salvo quando há grande número de intercorrências e fluxo ininterrupto de atendimentos de emergência.

Como o tempo é valioso e finito, aprender utilizá-lo com sabedoria requer tanto qualidades de liderança como funções da Administração.<sup>17</sup> Trata-se de um elemento fundamental e determinante na produtividade do trabalhador, seja qual for a atividade por ele desempenhada, uma vez que a produção é uma dimensão que está vastamente presente no mundo do trabalho.<sup>19</sup>

Sendo assim, administrar o tempo é uma competência essencial que deve ser desenvolvida pelos enfermeiros, pois os mesmos devem encontrar tempo para realizar todas as atividades diárias de cuidado aos pacientes, resolução de problemas dos funcionários, ações burocráticas exigidas pela instituição e ainda, terem tempo para os imprevistos, que no caso deste estudo, realizado em um pronto atendimento, ocorrem quase que diariamente. Destarte, a percepção do tempo como fator decisivo na organização do trabalho facilita a compreensão da relação deste com o processo de produção. Conseqüentemente, também auxilia a compreender o trabalho no processo de produção em saúde.<sup>19</sup>

The use of the managerial abilities by nurses of a...

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como desafio a verificação de como os enfermeiros de um pronto atendimento fazem uso das competências gerenciais. A análise dos dados mostrou a influência da estrutura organizacional, apresentada por um organograma baseado na lógica da departamentalização, segundo os grupos profissionais existentes e com a presença de vários níveis hierárquicos.

O estudo permitiu evidenciar também que, mesmo em um serviço de emergência, onde intercorrências podem acontecer a qualquer momento, é possível fazer um planejamento das ações a serem desenvolvidas e com isso atender a demanda diária de cuidados, as situações emergenciais, administrar os conflitos gerados na equipe e realizar os trabalhos burocráticos exigidos, sem deixar pendências.

A trajetória percorrida mostrou que a cultura organizacional influencia as ações dos enfermeiros gerenciais nesta unidade, pois todo o processo de trabalho deles está voltado para o preconizado pela alta direção.

As relações de poder são evidentemente respeitadas, o tipo de liderança desenvolvida pelo enfermeiro mostra a necessidade do envolvimento da equipe no processo decisório. Em algumas situações foi percebida a desmotivação da equipe em relação às decisões que foram tomadas e somente informadas por meio de ordens prontas ao restante da equipe.

Conclui-se que a estrutura organizacional influencia diretamente o processo de trabalho do enfermeiro e que esta influência pode ajudar ou dificultar a tomada de decisão. Todavia, cabe a este profissional o desenvolvimento contínuo das competências gerenciais com foco no cuidado, procurando o alcance da harmonia entre as demandas institucionais e as exigências ético-legais da profissão.

Distante de esgotar a necessidade de discussões e investigações abordando esta temática, espera-se que este estudo possa fornecer subsídios para outras pesquisas e para a prática do enfermeiro, com vistas à ampliação da visibilidade da profissão.

## REFERÊNCIAS

1. Fleury MTL, Fleury A. Construindo o conceito de competência. RAC. 2001; 5(esp):183-96.

Brusamolín L, Montezeli JH, Peres AM.

2. Montezeli JH, Lopes AA. Implantação de um sistema classificatório do grau de dependência dos cuidados de enfermagem em um serviço de emergência. *Cogitare Enferm.* 2006 set/dez;11(3):239-44.
3. Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial do enfermeiro. In; Kurcgant P, coordenadora. *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p.1-13.
4. Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES n. 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. *Diário Oficial da União: Brasília*. 2001 nov 9. 1:37. Legislação Federal e marginalia.
5. Wehbe G, Galvão CM. O enfermeiro de unidade de emergência de hospital privado: algumas considerações. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2001 Mar/Abr;9(2):86-90.
6. Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 196, de 16 de outubro de 1996. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. *Diário Oficial da União: Brasília*. 1996 out 16. 1:21. Legislação Federal e marginalia.
7. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec; 2004.
8. 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 Set;42(3):569-77.
9. Massarollo MCKB, Fernandes MFP. Ética e gerenciamento em enfermagem. In: Kurcgant P., coordenadora. *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p.14-25.
10. Spagnol CA, Ferraz CA. Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte - MG. *Rev Latino-Am Enferm*. 2002 Jan/Fev;10(1):15-20.
11. Angeloni MT. Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Cienc Inform*. 2003 Jan/Abr;32(1):17-22.
12. Ribeira M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery Rev Enferm*. 2006 abr;10(1):109-15.
13. Silva MJP. “Ela volta todo dia. O que ela quer”: comunicação na atenção primária à saúde. In: Santos AS, Miranda SMR, organizadores. *A enfermagem na gestão em*

The use of the managerial abilities by nurses of a...

- atenção primária à saúde. Porto Alegre: Manole; 2006.
14. Nascimento CD, Fonseca ISS, Moura SB, Servo LS. O agir do enfermeiro no exercício da liderança em enfermagem: dificuldades da prática. *Rev Enferm UFPE On Line* [periódico na Internet]. 2008 Abr/Jun[acesso em 2009 Jul 12];2(4): 374-77. Disponível em: <http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/viewFile/330/326>.
  15. Martins VA, Nakao JRS, Favero N. Atuação gerencial do enfermeiro na perspectiva dos recém-egressos do curso de graduação. *Esc Anna Nery Rev Enferm*. 2006 Abr;10(1):101-08.
  16. Traldi MC. Aspectos relevantes no ensino de administração em enfermagem: gestão em atenção primária à saúde. In: Santos AS, Miranda SMR., organizadores. *A enfermagem na gestão em atenção primária à saúde*. Porto Alegre: Manole; 2006.
  17. Marquis BL, Houston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. Porto Alegre: Artmed; 2005.
  18. Brasil. Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. *Diário Oficial da União: Brasília*. 1986 jun 26. 1:1. Legislação Federal e marginalia.
  19. Mello MC, Fugulin FMT, Gaidzinski RR. O tempo no processo de trabalho em saúde: uma abordagem sociológica. *Acta Paul Enferm*. 2007 Jan/Mar;20(1):87-90

Sources of funding: No

Conflict of interest: No

Date of first submission: 2009/11/20

Last received: 2010/03/20

Accepted: 2010/03/23

Publishing: 2010/04/01

#### Address for correspondence

Juliana Helena Montezeli  
Rua Itajubá, 644, ap.302, Bl.1, Bairro Portão  
CEP: 81070-190 – Curitiba, Paraná, Brasil