

ISSN 2175-5361

Valente GSC, Cortez EA, Braga ALS *et al.*

Nursing management...



REVISÃO

NURSING MANAGEMENT IN THE EMERGENCY ROOM: A BIBLIOGRAPHIC REVIEW

GERENCIAMENTO DO ENFERMEIRO NO SETOR DE EMERGÊNCIA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

GESTIÓN DEL ENFERMERO EN EL SECTOR DE EMERGENCIA: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Geilsa Soraia Cavalcanti Valente¹, Elaine Antunes Cortez², André Luiz de Souza Braga³,
Angelo Martins de Oliveria Quites⁴, Jamil Barreto Filho⁵, Tiago de Castro Carneiro⁶

ABSTRACT

Objective: To identify in the existing literature, publications that address the theme of management actions of nurses in the emergency room. **Method:** An exploratory study of literature with a qualitative approach, where journals were uncovered relevant to research in the years 2000 to 2007. These were shown through the Virtual Health Library (VHL) in the SciELO database. **Results:** 2321 products were found, and 15 publications were selected that met the research criteria. **Results:** Three categories emerged: management theories in nursing work, nursing management, and management and organization of nursing care in the emergency room. **Conclusion:** Nurses must constantly seek out actions that help management, creating opportunity for qualified assistance, identifying data and aspects relating to that industry and users. Adopting a reflection on the social and organizational context, in which it is immersed, leads to the possibility of becoming critical. To this end, the need to invest in training is highlighted, in continuing education, in order to facilitate interpretations of crystallized positions in daily life. **Descriptors:** Management, Emergency nursing, Production line administration, Nursing care, Strategies, Professional autonomy.

RESUMO

Objetivo: Identificar na literatura existente, publicações que abordem o tema ações gerenciais do enfermeiro no setor de emergência. **Método:** Estudo exploratório, com abordagem qualitativa, do tipo bibliográfico, onde se evidenciou periódicos pertinentes à pesquisa nos anos de 2000 a 2007, através do meio eletrônico da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), na base de dados Scielo. **Resultados:** Foram localizados 2.321 produções, sendo selecionadas 15 publicações que se enquadraram nos critérios da pesquisa. Emergiram três categorias: teorias administrativas no trabalho de enfermagem; o gerenciamento de enfermagem; o gerenciamento e sistematização da assistência de enfermagem no setor de emergência. **Conclusão:** O enfermeiro deve buscar constantemente ações que o auxiliem no gerenciamento, oportunizando assistência qualificada, identificando dados e aspectos referentes àquele setor e usuários. Adotar uma reflexão sobre o contexto social e organizacional, no qual está imerso, o conduz à possibilidade de se tornar crítico, para tanto, evidencia-se a necessidade de investimentos na capacitação, na educação permanente, a fim de possibilitar interpretações de posturas cristalizadas no cotidiano. **Descritores:** Gerência, Enfermagem em emergência, Administração de linha de produção, Cuidados de enfermagem, Estratégias, Autonomia profissional.

RESUMEN

Objetivo: Identificar en la literatura existente, las publicaciones que abordan el tema de las medidas de gestión del enfermero en el sector de emergencias. **Método:** Estudio exploratorio con enfoque cualitativo, del tipo bibliográfico, donde se mostraron periódicos relevantes para la investigación en los años 2000 a 2007, a través del medio electrónico de la Biblioteca Virtual en Salud (BVS) en la base de datos SciELO. **Resultados:** Se han encontrado 2321 producciones, y se seleccionaron 15 publicaciones que cumplieran con los criterios de investigación. Surgieron tres categorías: las teorías administrativas en el trabajo de enfermería, la gestión de enfermería, y la gestión y la sistematización de los cuidados de enfermería en el sector de emergencia. **Conclusión:** el enfermero debe buscar constantemente acciones que lo ayuden en la gestión, proporcionando oportunidades para recibir asistencia capacitada, identificando datos y aspectos referentes a aquel sector y usuarios. Adoptar una reflexión sobre el contexto social y organizacional, en el cual está inmerso, lo conduce a la posibilidad de volverse crítico, por lo tanto es necesario invertir en la capacitación, en la educación continua, para permitir interpretaciones de posturas cristalizadas en lo cotidiano. **Descriptor:** Gestión, Enfermería de emergencia, Administración de la línea de producción, Atención de enfermería, Estrategias, Autonomía profesional.

¹ Doutora em Enfermagem/UFRJ. Professora Adjunta do DFEA/EEAAC/UFF. E-mail: geilsavalente@yahoo.com.br. ² Doutora em Enfermagem/UFRJ, Professora Adjunta do DEMI/EEAAC/UFF. E-mail: nanicortez@hotmail.com. ³ Mestre em Ciências da Saúde/(UNIPLI). Professor Assistente do DFEA/EEAAC/UFF. E-mail: andré.braga@globo.com. ^{4, 5, 6} Graduados em Enfermagem pela UNIFESA.

INTRODUÇÃO

O enfermeiro incorpora, em sua formação profissional, o saber de várias ciências. Dentre elas, a ciência da administração contribui com uma parcela que se concretiza, principalmente, na administração do pessoal de enfermagem¹.

Dentre a gama de funções que o enfermeiro desenvolve em sua atividade profissional cotidiana, está a sua habilidade de gerenciar. Esta pesquisa tem como objeto: o gerenciamento do enfermeiro no setor de emergência.

Desde o início da enfermagem profissional, Florence Nightingale introduziu uma concepção não somente de intervenção direta ao doente, mas também aplicou as funções, agregando o controle do ambiente de trabalho por meio da observação e supervisão dos profissionais².

A enfermagem moderna estrutura-se em três diferentes direções: organizar o cuidado do doente, o que se deu pela sistematização das técnicas de enfermagem; organizar o ambiente terapêutico; e por fim, organizar a atuação dos profissionais de enfermagem por meio de treinamento.

O processo de trabalho possui duas dimensões: o trabalho assistencial e o gerencial. Verifica-se que o primeiro toma como foco principal a atenção integral de enfermagem; já o segundo, tem como objeto a organização do trabalho e os recursos, implementando condições mais adequadas de cuidado, as quais serão prestadas a população³.

Há um conjunto de estudos sobre o processo de trabalho do enfermeiro que mostra a predominância das atividades gerenciais, sobretudo com ênfase ao gerenciamento de serviços. Desde a publicação do estudo pioneiro de Almeida e Rocha, em 1986, sobre a ação gerencial

do enfermeiro, a posição de gerente da assistência de enfermagem e da organização institucional atribuída ao profissional enfermeiro vem sendo investigada³.

Nesse sentido, o gerenciamento do cuidado é visto como a expressão mais clara da boa prática de enfermagem, onde há articulação entre os processos de trabalho gerencial e assistencial, para atender as necessidades dos pacientes e ao mesmo tempo da equipe de enfermagem, bem como da instituição³.

O trabalho gerencial em saúde passa a fundamentar-se em competências profissionais, privilegiando não apenas a dimensão técnico-científica, mas também a ético-científica, comunicativa, oportunizando ao trabalhador o contínuo exercício da cidadania, tornando-o sujeito participante das mudanças de seu meio social de trabalho.⁴ Estas intervenções no seu processo de trabalho se concretizam como sendo um processo de cuidar e o de administrar⁵.

Portanto, o processo de trabalho de administrar, também é considerado como um processo de trabalho gerencial, e tem como instrumentos de trabalho o planejamento, a supervisão, a avaliação de desempenho e de serviços e os saberes administrativos, de gestão e gerência local. Em contrapartida, um dos grandes desafios atuais, é de inventar novos modos de gerenciar os serviços de saúde capazes de produzir responsabilidades e autonomia, tanto no que diz respeito aos trabalhadores de saúde como os usuários e, ao mesmo tempo, não deixando as instituições a mercê de diversas corporações profissionais⁶.

Aliado a um projeto de gerência de serviços há sempre a articulação a um determinado modo de ser organizar a assistência. Assim, deve se levar em conta como é tomado o problema que

será objeto de intervenção, quais instrumentos, conhecimentos e trabalhadores, qual tecnologia estará disponível e será utilizada no cotidiano para viabilizar esta assistência⁷.

No campo da saúde é coerente o uso do termo “gerência” para o trabalho de administração local, reservando-se “gestão”, para os níveis centrais de decisão, e “administração” mais propriamente para as atividades de apoio intermediário, ou ainda, como referências às áreas de conhecimento como a administração hospitalar⁸.

No gerenciamento do processo de cuidar, o enfermeiro utiliza instrumentos e estratégias que o auxiliam a atingir os objetivos e metas propostas. A ação gerencial centrada nos princípios de participação e envolvimento da equipe é uma estratégia a ser utilizada pelo enfermeiro que pretende realizar uma gestão inovadora⁹.

A gerência em saúde é uma atividade cuja ação central se baseia na articulação e integração e que, ao mesmo tempo em que possibilita a transformação do processo de trabalho, pode também se transformar mediante as situações do cotidiano das organizações de saúde.³

Com base nesta problemática, o objetivo deste estudo foi: identificar na literatura existente, publicações que abordem o tema ações gerenciais do enfermeiro no setor de emergência.

Visando a prática gerencial, alguns autores preocupam-se com o modo de como são gerenciados os processos de trabalho nos estabelecimentos que prestam serviços de saúde. Esta é uma tarefa que não terá sentido, se o conjunto dos trabalhadores de saúde, não se empenharem na modificação do cotidiano do seu modo de operar o trabalho nos serviços⁷.

Atualmente as organizações possuem desafios, que só poderão ser enfrentados através

de modelos gerenciais cada vez menos burocráticos, que consigam assimilar o que ocorre no seu interior e em sua volta, bem como elaborar soluções novas para cada problema que aparecer¹⁰.

METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como exploratório, com abordagem qualitativa, do tipo bibliográfica. A identificação do objeto incluiu a base de dados SCIELO. Os critérios de seleção foram artigos publicados em português, com os resumos publicados na base supracitada; indexadas pelos termos: gerência, enfermagem e enfermagem em emergência, publicados entre 2000 e 2007, abordarem o tema ação gerencial do enfermeiro; e possuírem o texto na íntegra para consulta. O levantamento foi realizado entre os meses de agosto a outubro de 2008. Foram encontradas 2.321 publicações e selecionadas 15 bibliografias potenciais, que foram consultados na íntegra.

RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Identificou-se as referências existentes no banco de dados, obtendo-se a primeira localização da bibliografia, descrita no quadro 1:

Quadro 1: Distribuição quantitativa das bibliografias encontradas na base de dados SCIELO por descritores individualizados e associados (2000-2007).

Assunto	SciELO
Gerência	145
Enfermagem	2102
Enfermagem em emergência	59
Gerência e Enfermagem	38
Gerência e emergência	0
Enfermagem e emergência	7
Total	2321

Após a verificação da quantidade de material existente acerca do assunto a ser pesquisado na íntegra, realizou-se a seleção da bibliografia por

relevância e adequação. Assim, trabalhou-se apenas com os assuntos em associação e foram eliminados os que não foram associados, no sentido de especificar o conteúdo a ser analisado. Após a seleção, permaneceram os estudos discriminados no quadro 2:

Quadro 2: Distribuição quantitativa das bibliografias selecionadas encontradas na base SCIELO.

Assunto	SciELO
Gerência e Enfermagem	38
Enfermagem em emergência	7
Total	45

Realizou-se, então, uma leitura exploratória dos resumos,¹³ após refinar mais uma vez a busca, para identificar que estudos realmente discutiam sobre a problemática em questão, chegando-se ao total de 15 artigos (quadro 3):

Quadro 3: Distribuição quantitativa das bibliografias em potencial

Assunto	SciELO
Gerência e Enfermagem	13
Enfermagem em emergência	02
Total	15

Realizou-se uma leitura crítica dos artigos, e após seleção de todo o material encontrado por relevância sobre a temática, os dados foram analisados através da análise temática de conteúdo, emergindo as categorias: as teorias administrativas no trabalho de enfermagem; o gerenciamento de enfermagem no setor de emergência; e sistematização do gerenciamento de enfermagem no setor de emergência.

Quadro 4: Distribuição das bibliografias potenciais da base SCIELO.

Autores	Ano	Título	Revista
Antunes Trevisan	2000	Gerenciamento da qualidade: utilização no serviço de enfermagem	Rev Latino-americano de Enfermagem

Wehbe Galvão	2001	O enfermeiro de unidade de emergência de hospital privado: algumas considerações	Rev Latino-americano de Enfermagem
Spagnol Ferraz	2002	Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na santa casa de Belo Horizonte-MG	Rev Latino-americano de Enfermagem
Trevisan et al.	2002	Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro	Rev Latino-americano de Enfermagem
Fernandes et al.	2003	A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas as teorias gerais da administração	Rev Latino-americano de Enfermagem
Gonzales et al	2003	Gerenciamento de caso: um novo enfoque no cuidado à saúde	Rev Latino-americano de Enfermagem
Shinyashiki Trevisan Mendesm	2003	Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional	Rev Latino-americano de Enfermagem
Guimarães Évora	2004	Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência	Rev Ciência Inf.
Prochnow Leite Erdmann	2005	Teoria interpretativa de Geertz e a gerência do cuidado: visualizando a prática social do enfermeiro	Rev Latino-americano de Enfermagem
Cunha Ximenes Neto	2006	Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?	Rev Texto Contexto Enfermagem
Matos Pires	2006	Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem.	Rev Texto Contexto Enfermagem
Peres Ciampone	2006	Gerência e competências gerais do enfermeiro	Rev Texto Contexto Enfermagem
Peterlini Zagonel	2006	O sistema de informação utilizado pelo enfermeiro no gerenciamento do processo de cuidar	Rev Texto Contexto Enfermagem
Prochnow Leite	2006	Manifestações culturais e corpóreas do enfermeiro na sua prática gerencial	Rev Texto Contexto Enfermagem

Santos Oliveira Castro	2006	Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares	Rev Texto Contexto Enfermagem
------------------------	------	--	-------------------------------

Teorias administrativas no trabalho de enfermagem

Quadro 5: categoria teorias administrativas no trabalho de enfermagem.

Autores	Ano	Título	Revista
Prochnow Leite Erdmann	2005	Teoria interpretativa de Geertz e a gerência do cuidado: visualizando a prática social do enfermeiro	Rev Latino-americano de Enfermagem
Matos Pires	2006	Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem	Rev Texto Contexto Enfermagem

Uma reflexão sobre a gerência do cuidado e a Teoria Interpretativa da Cultura de Geertz, visualizando possibilidades de aproximações, a partir dos aspectos culturais do trabalho gerencial do enfermeiro que visa alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no gerenciamento dos cuidados, diante da complexidade do ambiente hospitalar foi descrita no primeiro estudo¹⁴.

O segundo estudo aborda em sua pesquisa as teorias administrativas e a organização do trabalho¹⁵. Foi observado que as teorias atuais partiram do desenvolvimento da teoria da administração científica, no final do século XIX, passando pelas teorias clássicas da administração, as teorias neoclássicas até chegar às teorias mais atuais. A pesquisa destaca suas contribuições e limitações para a organização do trabalho na sociedade, bem como a influência destas teorias para a organização do trabalho no setor saúde, em

especial na enfermagem.

Para discussão desta categoria, destaca-se que as intervenções de enfermagem tem um duplo caráter, um voltado para a assistência ao doente e outro ao seu gerenciamento². Ademais, observou-se que o trabalho de enfermagem foi organizado desde as teorias administrativas, com o objetivo de organizar o cuidado, o ambiente e a equipe de enfermagem.

O gerenciamento de enfermagem

Quadro 6: Textos selecionados / categoria o gerenciamento de enfermagem.

Autores	Ano	Título	Revista
Antunes Trevisan	2000	Gerenciamento da qualidade: utilização no serviço de enfermagem	Rev Latino-americano de Enfermagem
Spagnol Ferraz	2002	Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na santa casa de Belo Horizonte-MG	Rev Latino-americano de Enfermagem
Trevisan et al.	2002	Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro	Rev Latino-americano de Enfermagem
Gonzales et al	2003	Gerenciamento de caso: um novo enfoque no cuidado à saúde	Rev Latino-americano de Enfermagem
Cunha Ximenes Neto	2006	Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?	Rev Texto Contexto Enfermagem
Peres Ciampone	2006	Gerência e competências gerais do enfermeiro	Texto Contexto Enfermagem
Fernandes et al.	2003	A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas as teorias gerais da administração	Rev Latino-americano de Enfermagem
Peterlini ZagoneL	2006	O sistema de informação utilizado pelo enfermeiro no gerenciamento do processo de cuidar	Rev Texto Contexto Enfermagem
Prochnow Leite	2006	Manifestações culturais e corpóreas do enfermeiro na sua prática gerencial	Rev Texto Contexto Enfermagem

O primeiro estudo comenta sobre o gerenciamento de qualidade, permitindo que as empresas acompanhem as mudanças e até mesmo se antecipem a elas, pois enfatiza a melhoria contínua de produtos e serviços, pela utilização do método científico e monitorização de dados que embasam a tomada de decisões¹⁶. Baseados nisto, estes autores mencionam que este tipo de gerenciamento se bem implantado pode ser útil à Enfermagem, ajudando-a na realização das mudanças necessárias ao seu desenvolvimento, na implementação de novas metodologias e no alcance da satisfação do paciente e do seu pessoal.

Em contrapartida, o estilo de gerência em enfermagem pautado em moldes da administração tradicional, estão levando os trabalhadores de enfermagem a estarem aliados a uma “solidariedade mecânica”, que é resultado de uma forte pressão social, inibindo as idéias e as diferenciações¹⁷. Neste sentido, as estruturas adotadas pelos Serviços de Enfermagem podem estar favorecendo a impessoalidade das relações hierárquicas, as quais vêm impedindo ao longo dos anos o fortalecimento do trabalho em equipe, refletindo uma assistência descontínua, fragmentada e sem vínculos com os clientes. Dificultando, assim, o gerenciamento do setor e suas interfaces.

No terceiro estudo, destaca-se um outro ponto que deve ser abordado, reside na visão ética do gerenciamento¹⁸. É imprescindível vislumbrar que o enfermeiro deve estar fundamentado nos valores da profissão, no seu Código de Ética e nos direitos do paciente hospitalizado. Nos valores da profissão, estão embutidos o conhecimento atualizado e a autonomia do profissional para que, com competência, atinja através da ação gerencial uma assistência qualificada ao ser humano, ou

seja, este profissional deve procurar alcançar, por meio da ação, o bem do homem e nesse sentido, integrar questões éticas no seu agir¹⁸.

Na quarta pesquisa, evidencia-se que os fatores econômicos têm se consolidado como elementos primordiais nas mudanças do sistema de prestação de serviços de saúde, tanto pelo aspecto financeiro, quanto na melhora dos resultados¹⁹. Nesse sentido, o artigo teve como propósito contribuir para a compreensão de um novo modelo de prestação de serviços de saúde, conhecido como Gerenciamento de Caso (GC), com o profissional de enfermagem ampliando seu campo de atuação, adotando novas estratégias direcionadas para a melhora da assistência do paciente, a fim de que suas ações se desenvolvam em um contexto capaz de garantir a eficiência e a qualidade de seus serviços.

No quinto artigo refletiu-se sobre a atuação do enfermeiro como gerente da assistência de enfermagem, no atual mundo globalizado e com enormes demandas²⁰. Comenta-se que o enfermeiro como gestor da assistência de enfermagem em sua prática diária, requer preparo adequado ao momento atual. Portanto, estes autores elucidam que as competências gerenciais têm significados distintos, tanto ligados às tarefas e aos seus resultados, como às características das pessoas. Desta forma, eles destacam que a troca de competências ocorre quando existe uma interação das pessoas com o ambiente organizacional.

Algumas reflexões conceituais foram mostradas no sexto estudo, as quais permitem analisar o trabalho do enfermeiro e as relações entre gerência e assistência²¹. Reflete-se sobre as competências gerenciais do enfermeiro, e destaca-se a atenção à saúde, a tomada de decisão, a liderança, a educação permanente, a comunicação e administração, como sendo uma

das melhores formas de gerência do enfermeiro em um setor.

O trabalho em equipe citado no sétimo estudo, comenta que atualmente os trabalhadores não querem fazer apenas parte de uma “engrenagem”, mas sim serem pessoas mais ativas e participantes do processo de trabalho²². Por isso, observou-se que as pessoas inseridas nas instituições de saúde apresentam algumas necessidades, tais como: interação pessoal, desenvolvimento da criatividade, valorização individual e do trabalho realizado, bem como humanização nas relações.

O sistema de informação em saúde, discutido no oitavo estudo, é uma das visões que o enfermeiro deve ter para melhor planejar sua gerência no setor que ele assiste²³. Em razão disto, estes autores destacam que o enfermeiro deve desenvolver um estilo de gerenciamento próprio, sempre voltado para os interesses da comunidade e das situações de risco, bem como desenvolver ações de acompanhamento, avaliação, planejamento, replanejamento, articulando-se com outros profissionais de saúde do setor.

O nono artigo nos traz as manifestações culturais do enfermeiro gerente, apresentando questões que emergem como manifestações corporais do ser humano, porque evidencia que cultura, gerência e manifestação corporal atuam de forma sinérgica¹⁴. A gerência não é uma função isolada, é realizada pelo homem enquanto sujeito social, pois possui normas, teorias e modelos em que cada corpo se utiliza daquele saber, conhecimento advindo de uma educação, da trajetória de vida, em um espaço determinado, situando uma cultura gerencial singular.

Em suma, observa-se que muitas são as competências que parecem ser necessárias ao enfermeiro na sua prática profissional, e desenvolvê-las é um grande desafio tanto dos

órgãos formadores, como dos serviços na perspectiva da educação permanente, tornando responsabilidade de todos os atores, quais sejam, docentes, enfermeiros dos serviços e do próprio aprendiz. Assim, apesar de existirem algumas certezas, ainda não há consenso sobre todas as competências gerenciais que seriam indispensáveis ao enfermeiro gestor no contexto atual dos serviços de saúde.

O gerenciamento e a Sistematização da Assistência de enfermagem no setor de emergência

Quadro 7: categoria gerenciamento e sistematização da assistência de enfermagem no setor de emergência.

Autores	Ano	Título	Revista
Wehbe Galvão	2001	O enfermeiro de unidade de emergência de hospital privado: algumas considerações	Rev Latino-americano de Enfermagem
Shinyashiki Trevisan Mendesm	2003	Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional	Rev Latino-americano de Enfermagem
Guimarães Évora	2004	Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência	Rev Ciência Inf.
Santos Oliveira Castro	2006	Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares	Rev Texto Contexto Enfermagem

Os autores também destacam que investimentos nos órgãos formadores e nas instituições de saúde responsáveis pela formação do enfermeiro líder são cruciais para torná-lo um agente de mudanças, com o propósito de fornecer estratégias que possibilitem a melhoria da organização da equipe de enfermagem e, principalmente, da assistência prestada ao paciente/cliente²⁴.

O desempenho e a qualidade do serviço de enfermagem depende, dentre outros fatores, de

uma cultura de compartilhamento de aprendizagem e conhecimento com vistas à obtenção de competências para o cuidado ao cliente²⁵.

O processo de trabalho na Instituição implica, necessariamente, a articulação entre os diversos setores. Portanto, não se trata de criar sistemas isolados no setor de emergência, mas sim garantir a articulação dos dados, orientada pela especificidade de cada serviço e pela seletividade no acesso à informação. E acrescido a estas condições, o sistema deve utilizar componentes estratégicos que reúnam condições de aplicabilidade, sustentabilidade e orientação para os objetivos a qual foram definidos²⁶.

Diante dos resultados obtidos numa pesquisa efetuada, quanto a manifestação dos pesquisados sobre as lideranças desejadas, foi sugerido que as enfermeiras busquem cultivar a liderança libertadora/dialógica, em todas as dimensões de sua conduta no setor no qual se encontrem, a fim de promover o necessário intercâmbio de saberes de enfermagem e individuais que privilegie as raízes, valores, crenças e cultura de todas as categorias da equipe profissional²⁷.

O cuidado de enfermagem pode ser implementado através de uma variedade de métodos organizacionais. O modelo de cuidado de enfermagem usado varia enormemente de um serviço para o outro²⁸. Portanto, a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE), é uma atividade privativa do enfermeiro, que através de um método e estratégia de trabalho científico, realiza a identificação das situações de risco à saúde, subsidiando a prescrição e implementação das ações de assistência de enfermagem, que possam contribuir para a promoção, prevenção, recuperação e reabilitação em saúde do indivíduo, família e comunidade.

Inúmeros estudos se concentram na análise que envolve a efetiva aceitação ou aderência aos protocolos assistenciais nas unidades de saúde. A dificuldade de aderência aos protocolos depende de algumas variáveis, destacando-se, dentre as mais frequentes, a falta de familiaridade ou conhecimento detalhado sobre o protocolo, a discordância com os conceitos preconizados pelo documento e o simples desconhecimento da existência do mesmo²⁹.

Pode-se listar também outros fatores que dificultam a adoção do uso destes protocolos: falta de motivação pessoal, falta de tempo ou recursos para a aplicação do protocolo e, por vezes, até mesmo a resistência dos pacientes em se submeterem a determinadas ações, tanto diagnósticas quanto terapêuticas, previstas em determinado protocolo.

Nesse contexto, faz-se necessária a realização de estudos específicos que avaliem o efeito da implantação de protocolos assistenciais sobre o atendimento de pacientes em serviços de emergência.

CONCLUSÃO

O enfermeiro tem sido o responsável pela organização e coordenação das atividades assistenciais dos hospitais e pela viabilização para que os demais profissionais da equipe de enfermagem e outros da equipe de saúde atuem, tanto no ambiente hospitalar, quanto na saúde pública. Para tanto, os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, realizar o gerenciamento e administração na unidade e no setor onde se encontrem, estando aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde.

As pesquisas selecionadas descreveram como sendo primordiais no gerenciamento: o trabalho em equipe, a interação pessoal, o

desenvolvimento da criatividade, a valorização individual e do trabalho realizado, a humanização, a comunicação, o relacionamento interpessoal, a tomada de decisão, a competência clínica, a atenção à saúde, a liderança, a educação permanente, o gerenciamento de caso, o sistema de informação, e a ética.

Sendo assim, tendo em vista os pontos levantados nesta pesquisa, o enfermeiro deve buscar constantemente ações que ajudem no gerenciamento do setor de emergência. Para tanto, evidencia-se a necessidade de investimentos na capacitação, através da educação permanente para o exercício da prática gerencial.

REFERÊNCIAS

1. Kurcgant P. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 1991.
 2. Gomes ELR *et al.* Dimensão histórica da gênese e incorporação do saber administrativo na enfermagem. São Paulo: Cortez; 1997.
 3. Hausman M. Análise do processo de trabalho gerencial do enfermeiro em um hospital privado no município de São Paulo: possibilidade para o gerenciamento do cuidado. [Dissertação de mestrado] - Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo - SP. 2006.
 4. Deluiz N. Mudança no mundo do trabalho e necessidade de qualificação de trabalho. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 1997.
 5. Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.
 6. Campos GWS. Considerações sobre o processo de administração e gerência dos serviços de saúde. São Paulo: Hucitec; 1994.
 7. Merhy EE. *et al.* Agir em saúde um desafio para o público. São Paulo: Hucitec; 1997.
 8. Castanheira ERL. Gerencia do trabalho em saúde: desenvolvimento histórico da administração em saúde nos serviços públicos do Estado de São Paulo. [Dissertação de mestrado] - Escola de Medicina da Universidade de São Paulo - SP. 1996.
 9. Azzolin GMC. Processo de trabalho gerencial do enfermeiro e processo de enfermagem: a articulação na visão de docente. [Dissertação de mestrado] - Escola de enfermagem da Universidade de São Paulo - SP. 2007.
 10. Mota PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record; 1991.
 11. Andrade MM. Introdução á metodologia do trabalho científico. 6ed. São Paulo: Atlas, 2003.
 12. Barros AJP, Lehfeld NAS. Projeto da Pesquisa: propostas metodológicas. 12^a ed , Petrópolis:Vozes; 2000.
 13. Gil AC. Como Elaborar um Projeto de Pesquisa. 4^a ed. São Paulo: Atlas; 2002.
 14. Prochnow AG, Leite JL, Erdmann AL. Teoria interpretativa de Geertz e a gerência do cuidado: visualizando a prática social do enfermeiro. Rev. Latino-Am. Enfermagem [periódico na Internet]. 2005 Ago [citado 2010 Abr 27] ; 13(4): 583-590. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692005000400018&lng=pt.
 15. Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Texto contexto - enferm. [periódico na Internet]. 2006 Set [citado 2010 Abr 27] ; 15(3): 508-514. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010407072006000300017&lng=pt.
- R. pesq.: cuid. fundam. online 2010. out/dez. 2(4):1399-1409

16. Antunes AV, Trevizan MA. Gerenciamento da qualidade: utilização no serviço de enfermagem. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [periódico na Internet]. 2000 Jan [citado 2010 Abr 27]; 8(1): 35-44. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-1169200000100006&lng=pt.
17. Spagnol CA, Ferraz CA. Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na santa casa de Belo Horizonte-MG. *Rev Latino-am Enfermagem* [periódico na Internet]. 2002 jan Jan [citado 2010 Abr 27] ; 10(1):15-20. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010411692002000100003&lng=pt.
18. Trevizan MA, Mendes IAC, Lourenço MR, Shinyashiki GT. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [periódico na Internet]. 2002 Jan [citado 2010 Abr 27]; 10(1): 85-89. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692002000100013&lng=pt.
19. Gonzales RIC, Casarin SNA, Caliri MHL, Sassaki CM, Monroe AA, Villa TCS. Gerenciamento de caso: um novo enfoque no cuidado à saúde. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [periódico na Internet]. 2003 Mar [citado 2010 Abr 27] ; 11(2): 227-231. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000200013&lng=pt.
20. Cunha ICKO, Ximenes Neto FRG. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? *Texto Contexto Enferm* [periódico na Internet]. 2006 Jul [citado 2010 Abr 27]; 15(3):479-82. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010407072006000300013&lng=pt&nrm=isso.
21. Peres AM, Ciampone MHT Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm* [periódico na Internet]. 2006 Jul [citado 2010 Abr 27]; 15(3): 492-9. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300015&lng=pt&nrm=isso.
22. Fernandes MS et al. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas as teorias gerais da administração. *Rev Latino-am Enfermagem* [periódico na Internet]. 2003 Mar [citado 2010 Abr 27]; 11(2):161-7. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000200004&lng=pt&nrm=isso.
23. Peterlini OLG, Zagonel IPS. O sistema de informação utilizado pelo enfermeiro no gerenciamento do processo de cuidar. *Texto Contexto Enferm* [periódico na Internet]. 2006 Jul [citado 2010 Abr 27]; 15(3):418-26. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300005&lng=pt&nrm=isso.
24. Wehbe G, Galvão CM. O enfermeiro de unidade de emergência de hospital privado: algumas considerações. *Rev Latino-am Enfermagem* [periódico na Internet]. 2001 Mar [citado 2010 Abr 27]; 9(2):86-90. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692001000200012&lng=pt&nrm=isso.
25. Shinyashiki GT, Trevizan MA, Mendes IAC. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [periódico na Internet]. 2003 Ago [citado 2010 Abr 27] ; 11(4): 499-506. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000400012&lng=pt&nrm=isso.

Valente GSC, Cortez EA, Braga ALS *et al.*

- ttext&pid=S0104-11692003000400013&lng=pt.
26. Guimaraes EMP, Évora YDM. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. *Ci. Inf [periódico na Internet]*. 2004 Jan [citado 2010 Abr 27]; 33(1):72-80. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010019652004000100009&lng=pt&nr=isso.
 27. Santos I, Oliveira SEM, Castro CB. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. *Texto contexto - enferm. [periódico na Internet]*. 2006 Set [citado 2010 Abr 27]; 15(3): 393-400. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300002&lng=pt.
 28. Smeltzer SC, Bare BG. *Tratado de Enfermagem Médico-Cirúrgico*. Brunner & Suddarth 9 ed, Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2002.
 29. Rocha PM et al. Efeito da implantação de um protocolo assistencial no serviço de emergência de um hospital universitário. *J. bras. pneumol. São Paulo*, 30(2). mar./abr. 2004.
 30. Valente GSC, Almeida VC, Chagas FS, et al. The nurse in the management of health education of the family health strategy. *Rev Enferm UFPE Online[periódico na internet]*. 2010 Abr/Jun;4(2):149-57. Disponível em: http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/796/pdf_48

Recebido em: 01/05/2010

Aprovado em: 30/11/2010

R. pesq.: cuid. fundam. online 2010. out/dez. 2(4):1399-1409