

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE MEDICINA DE BOTUCATU**

MARIA VALÉRIA PEREIRA

**COMPREENSÃO SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO GERENCIAR EM
ENFERMAGEM PELOS ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL ESTADUAL**

BOTUCATU

2012

MARIA VALÉRIA PEREIRA

**COMPREENSÃO DO PROCESSO DE TRABALHO GERENCIAR EM
ENFERMAGEM PELOS ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL ESTADUAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Enfermagem da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Botucatu, Área de Concentração: Prática de Enfermagem

Orientadora: Profa Dra. Wilza Carla Spiri

BOTUCATU

2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA SEÇÃO DE AQUIS. E TRAT. DA INFORMAÇÃO
DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO - CAMPUS DE BOTUCATU - UNESP
BIBLIOTECÁRIA RESPONSÁVEL: *ROSEMEIRE APARECIDA VICENTE*

Pereira, Maria Valéria.

Compreensão sobre o processo de trabalho gerenciar pelos
enfermeiros de um hospital estadual / Maria Valéria Pereira. – Botucatu:
[s.n.], 2012

Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade
de Medicina de Botucatu

Orientador: Wilza Carla Sipri

Capes: 40400000

1. Enfermagem. 2. Hospitais – Administração. 3. Recursos humanos
na saúde.
4. Serviços de enfermagem – Administração.

Palavras-chave: Gerenciamento de prática profissional; Liderança;
Pesquisa qualitativa; Recursos humanos de enfermagem.

FICHA DE APROVAÇÃO

MARIA VALÉRIA PEREIRA

COMPREENSÃO DO PROCESSO DE TRABALHO GERENCIAR EM ENFERMAGEM PELOS ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL ESTADUAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem - Mestrado Profissional - Universidade Estadual Paulista - UNESP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: ___/___/___

Banca Examinadora

Prof. Dra. Wilza Carla Spiri

Instituição: Faculdade de Medicina de Botucatu- UNESP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Profa. Dra. Marta Maria Melleiro

Instituição: Universidade Estadual de São Paulo- USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Profa. Dra. Ilda de Godoy

Instituição: Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA



... "Você que habita ao amparo do Altíssimo, e vive á sombra do Onipotente, diga: "Meu refúgio, minha fortaleza, meu Deus, eu confio em ti!" ...livra-me da desgraça, da angústia, das trevas, da inveja...

Sacia-me de longos dias e me fará ver a salvação"

Salmo 91: 1- 4

A **Deus**, por ter me dado força, determinação, tranqüilidade nos momentos de dificuldades, saúde para superar todas as limitações, equilíbrio, serenidade, para superar todos os obstáculos que apareceram nesta trajetória; por me fazer acreditar em mim, no meu potencial, e por permitir que eu esteja aqui, hoje, fechando mais este ciclo da minha carreira profissional.

Aos **meus filhos, Bárbara e José Fernando**, pelo amor incondicional, que me inspira cada vez mais a buscar o crescimento profissional.

A Meus **pais Adélia e Fernando**, meus irmãos **Paulo José e Fernandinho**, cunhadas **Ana Paula e Maira** e meus **sobrinhos adorados Livia, Lara, Henrique e Rafael**, que sempre estiveram presentes e apoiando-me nas conquistas diárias, incentivando-me a batalhar para alcançar meus ideais.

Á **minha avó Alzira** que sempre me apoiou e me protegeu através de suas orações e fé, por elas me sinto fortalecida .

Dedico este estudo, pois vocês representam o bem mais precioso e são essenciais em minha vida.

EPÍGRAFE



O Caminho da Vida

O caminho da vida pode ser o da liberdade e da beleza, porém nos extraviamos.

A cobiça envenou a alma dos homens... levantou no mundo as muralhas do ódio... e tem-nos feito marchar a passo de ganso para a miséria e morticínios.

Criamos a época da velocidade, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz abundância, tem-nos deixado em penúria.

Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demais e sentimos bem pouco.

Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido.

(O Último discurso, do filme O Grande Ditador)
Charles Chaplin

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS



À minha orientadora, **Profa.Dra Wilza Carla Spiri**, pelo apoio, pela oportunidade de ampliar meus horizontes de conhecimento, pelo exemplo de pessoa e ser humano que és, que, com muito otimismo, perseverança e ética conduziu-me ao longo dessa trajetória e auxílio nos momentos de dificuldades .

Cada pessoa que passa em nossa vida, passa sozinha, é porque cada pessoa é única e nenhuma substitui a outra! Cada pessoa que passa em nossa vida passa sozinha e não nos deixa só porque deixa um pouco de si e leva um pouquinho de nós. Essa é a mais bela responsabilidade da vida e a prova de que as pessoas não se encontram por acaso.

Charles Chaplin

A **Meus pais Adélia e Fernando**, pelo amor dedicado a mim no decorrer de minha vida. Amo vocês!

Durante minha vida, nunca pouparam limites mesmo diante das dificuldades da vida deles, por isso, merecem minha gratidão eterna e meu amor incondicional.

AGRADECIMENTOS



Agradeço a todas as pessoas que considero importantes para a realização desta pesquisa e merecem compartilhar comigo desta conquista:

Ao meu parceiro, amigo, confidente e companheiro de momentos de dificuldades e conquistas **José Ernesto Augusto Trigo**, meu eterno agradecimento e amor, por sempre acreditar em mim, e nunca deixar o desânimo, a angústia, os momentos limites do cansaço, superarem a busca deste momento.

À minha amiga e "secretária" **Angela Regina Medeiros** que sempre esteve presente nas minhas tristezas e alegrias, angústias e conquistas, lágrimas de desânimo e de emoções, procurando ajudar-me com sua sabedoria, espiritualidade e carinho, oferecendo sempre uma palavra amiga necessária para os momentos de grandes dificuldades.

À **Diretora de Assistência ao Paciente, Profa. Dra Ilda de Godoy** pela colaboração, apoio e incentivo na busca de tal objetivo.

Aos meus colegas de trabalho e amigos que me incentivaram, me acompanharam nesta caminhada e souberem entender os momentos de ausência.

À querida **Rita de Cassia Altino Berlamino**, enfermeira e parceira de longa trajetória, que realizou a coleta de dados, sendo incansável na busca dos sujeitos para realização da entrevista sempre com muito compromisso e ética.

À incentivadora pioneira da minha trajetória profissional **Enf^a Prof^a Dr^a Maria Justina Dalla Berlarmino Fellipe**, que foi de grande importância para que eu fizesse este mestrado, por ter me ajudado a crescer

como profissional, pelos muitos momentos bons e difíceis que passamos e compartilhamos durante a sua permanência na Instituição.

A todos os **Enfermeiros Assistenciais** que colaboraram como sujeitos desta pesquisa, através de seus depoimentos que me proporcionaram os resultados do presente trabalho, minha eterna gratidão.

Aos **Supervisores de Enfermagem** que acompanharam esta trajetória e sempre colaboraram no entendimento dos momentos de ausência, assim como nos momentos de dificuldades, mostrando compreensão, colaboração, compromisso e parceria, minha sincera amizade e agradecimento.

À **Professora Dra. Carmem Monti Casquel Juliani** pela forma carinhosa que sempre valorizou a pesquisa proposta.

À **Professora Dra. Magda Cristina Queiros Dell'Acqua, Professora Dra. Maria Helena Borgato e a Prof^a Dr^a Silvia Cristina Mangini Bocchi** pelo apoio e sensibilidade no decorrer do curso de mestrado.

À **Professora Dra. Silvana Molina Lima** sempre atenciosa, incentivadora e disponível na construção do projeto.

Aos meus amigos do curso de **Mestrado**, obrigada pela parceria, risadas e oportunidades com a troca de experiências e convivência durante a trajetória.

RESUMO



Pereira MV. A Compreensão do Processo de Trabalho Gerenciar pelos Enfermeiros de um Hospital Estadual. [dissertação]. Botucatu: Faculdade de Medicina de Botucatu. Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, 2011.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo compreender o significado para os Enfermeiros sobre o processo gerenciar em enfermagem e quais elementos indispensáveis para a tomada de decisão gerencial em um Hospital Estadual do Estado de São Paulo. Para essa finalidade, optou-se por uma abordagem qualitativa, na vertente da fenomenologia, pois contempla a compreensão e a interpretação do sentido, considerando os sujeitos como seres histórico-culturais que produzem as transformações por meio do processo de trabalho gerencial. A saturação teórica se configurou, por meio da análise de vinte e duas entrevistas, sendo os sujeitos enfermeiros de unidades assistenciais e supervisores de unidades de serviço. As entrevistas foram áudio-gravadas, transcritas e mantidas com preservação da identidade do sujeito para que não pudessem interferir nos resultados propostos. Utilizamos as seguintes questões norteadoras: Qual o conhecimento sobre o processo gerenciar em enfermagem? Quais os elementos fundamentais para tomada de decisão? Após as transcrições, os depoimentos foram analisados individualmente resgatando os temas: Processo gerenciar e os recursos humanos; Processo gerenciar como meio para o processo assistir/cuidar; Processo gerenciar e os recursos materiais; Processo gerenciar e a tomada de decisão; Processo gerenciar e a dimensão técnico-científica; Processo gerenciar e a dimensão ético-política. A análise dos temas apresentados visou à reflexão sobre o fenômeno a partir das convergências, divergências e idiosincrasias o que possibilitou compreender o mundo-vida dos sujeitos do estudo que possuem um olhar próprio sobre o fenômeno. Neste sentido, desvelamos que o processo gerencial é considerado importante e com ações voltadas para a busca de qualificação da assistência assim como o reconhecimento do papel do enfermeiro dentro da perspectiva assistencial e gerencial. Alguns aspectos são inerentes ao processo gerencial. Tais aspectos correspondem à compreensão do dimensionamento de pessoal e instrumentos necessários para a classificação do cuidado, elaboração das escalas de trabalho, absenteísmo, *turnover*, posicionamento frente aos conflitos, esclarecimento do papel do líder, comunicação, carga horária intensa e sobrecarga de trabalho. Na relação com o cuidado houve ênfase para o gerenciamento dos riscos e o planejamento assistencial. Também foi referido que o gerenciamento envolve a adequada racionalização dos recursos materiais. O planejamento, organização, controle, avaliação e supervisão foram dimensões reveladas, havendo a necessidade da permanente educação para o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes gerenciais e o efetivo exercício da liderança. A tomada de decisão desvela-se como um processo complexo que exige, conhecimento, autonomia e a possibilidade de compartilhamento. Como vivenciamos o cotidiano da instituição, temos como proposta o desenvolvimento de um modelo gerencial voltado para o desenvolvimento das pessoas, objetivando reorganizar o dimensionamento dos recursos humanos e a construção de instrumentos que validem a carga assistencial, assim como a elaboração de planos estratégicos voltados para uma gestão participativa. O reconhecimento e desenvolvimento de competências de liderança

por meio do empoderamento, autonomia para a tomada de decisão frente ao plano assistencial e gerencial, estabelecimento de política de retenção de talentos e fortalecimento da busca do desenvolvimento de pesquisas na área também são aspectos essenciais para a prática gerencial e para o comprometimento e satisfação do profissional no trabalho. Este fenômeno foi desvelado segundo os horizontes dos sujeitos da pesquisa, vivência da pesquisadora e da literatura concernente ao tema. No entanto, acreditamos na abrangência da temática e que outros enfoques necessitam ser percorridos para revelar o completo significado do fenômeno pesquisado.

Palavras Chaves: Gerenciamento de prática profissional. Recursos humanos de enfermagem. Liderança. Pesquisa qualitativa.

ABSTRACT



Pereira MV. Understanding the managerial process to nurses from a State Hospital. [thesis]. Botucatu Medical School. State São Paulo University "Julio de Mesquita Filho", 2011.

ABSTRACT

This study aimed to understand the meaning for nurses of the managerial process in nursing and which are the indispensable components to decision-making in a State Hospital of the State of São Paulo. For this purpose, we choose a qualitative approach, on phenomenology. The phenomenology contemplates the understanding and interpretation of the meaning, considering the subject as an historical and cultural transformations that produce through of the managerial process of the work. The theoretical saturation has occurred with the analysis of twenty-two interviews of the subjects of nursing care units and supervisors of units of service. The interviews were audio-recorded, transcribed and maintained with preservation of the identity of the subject. We use the following questions: What knowledge about the managerial process in nursing? What are the key elements in decision-making? After the transcription, the reports were analyzed individually and the themes revealed were: Managerial process of the human resources; Managerial process as important to nursing care; Managerial process in material resources; Decision-making process; Scientific and technical dimension of the managerial process, Ethical-political dimension of the managerial process. The analysis of the issues presented aimed to reflect on the phenomenon through the convergence, divergence and idiosyncrasies. Revealing the managerial process is considered important to develop actions, search for care with quality, recognize the role of practical nurses, and comprehend the managerial perspective. Some aspects are inherent in managerial processes. These aspects correspond to the understanding of the staff and the tools required for care classification; preparation of work schedules; absenteeism; turnover; positioning in face of conflict; clarifying the role of leader; communication; heavy workload and work overload. In connection with the care there was emphasis on risk management and planning of the care. It was also noted that management involves adequate rationalization of the material resources. The planning, organization, control, evaluation and supervision dimensions were revealed with the need of continuing education for the development of the managerial skills and attitudes and the effective exercise of leadership. The decision-making is a complex process that requires knowledge, autonomy and the possibility of sharing. We experience the everyday life of the institution then we have proposed the development of a model of management focused on the development of people, aiming to rearrange the design of human resources and to construct instruments to validate the load of care, as well as to develop strategic plans to shared decisions. The recognition and development of leadership skills through empowerment; autonomy to decision-making and management of care; establishment of the policy to retention of the talent; strengthening of the search for further research in the management of nursing are essential aspects to the managerial practice; professional commitment and satisfaction at work. This phenomenon was revealed according to the horizons of subjects, experience of the researcher and literature related to the theme. However, we believe the scope of the issue and that other approaches need to be traversed to reveal the full meaning of the studied phenomenon.

Keywords: Practice management. Nursing staff. Leadership. Qualitative research.

LISTA DE QUADROS



Quadro 1 - Temas extraídos dos depoimentos dos Enfermeiros.....	55
--	-----------

SUMÁRIO



Resumo	
Abstract	
Lista de Quadros	
1 INTRODUÇÃO	21
2 CAMINHO TEÓRICO	24
2.1 O Processo de Trabalho Gerenciar em Enfermagem	25
2.2 Tomada de Decisão	33
3 REGIÃO DE INQUÉRITO.....	35
4 REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	37
4.1 Tipo do Estudo	38
4.2 Cenário da Pesquisa	38
4.3 Sujeitos da Pesquisa	40
4.4 Constituição dos Dados.....	40
4.5 Considerações Éticas.....	41
4.6 Momentos de Análise	41
4.7 Análise Idiográfica	42
4.8 Análise Nomotética	42
5 CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS.....	44
5.1 Análise Ideográfica.....	45
5.2 Quadro Temático.....	55
5.3 Diagrama.....	55
5.4 Análise Nomotética	56
6 SÍNTESE	99
REFERÊNCIAS.....	106
ANEXOS	114
ANEXO 1- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Res. CONEP 196/96)...	115
ANEXO 2 - Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.....	117
ANEXO 3 - Depoimentos dos Atores	118

1 INTRODUÇÃO



O trabalho em hospital público com abrangência de uma região de saúde é bastante desafiante. Para a assistência aos pacientes, é necessário que a instituição conte com o apoio de profissionais de diversas áreas, a saber: medicina, fisioterapia, psicologia, serviço social, enfermagem, entre outras.

Quanto ao serviço de enfermagem, que compõe o hospital do estudo, este é subdividido em Unidades de Internação, Ambulatório, Terapia Intensiva (adulto, pediátrica, coronariana e queimados), Centro Cirúrgico, Esterilização de Materiais e atendimento de Emergência referenciado.

O Serviço de Enfermagem visa a uma assistência de forma preventiva, curativa e de reabilitação por meio da promoção e manutenção da saúde e de prevenção de riscos e agravos.

Neste contexto, apresentamos a experiência de oito anos atuando na organização hospitalar e nas unidades acima descritas, em especial na Gerência de Enfermagem, há quatro anos.

Como gerente da equipe de enfermagem e que participa da assistência a pacientes e seus familiares, surgiu a inquietude acerca do processo de trabalho gerencial em enfermagem com ênfase na necessidade de conhecer qual a percepção dos outros enfermeiros da equipe sobre o que consideram elementos fundamentais para tomarem decisões gerenciais no cotidiano do trabalho.

Acreditamos que o tema, portanto, é relevante, sendo que possibilitará a reflexão, quanto ao processo gerencial em enfermagem desenvolvido, no contexto da instituição e a compreensão de elementos advindos desta relação, favorecendo tomadas de decisões gerenciais, embasadas em conhecimento no Hospital cenário da pesquisa.

Em sua formação acadêmica, o Enfermeiro obtém conhecimentos acerca do processo gerencial e em seu decorrer de atividade profissional, o enfermeiro, ainda que em formação, vivencia conflitos e incertezas em sua atividade específica.

Tratamos neste estudo de uma dessas faces do processo de trabalho do enfermeiro – o gerenciamento – não por considerar de maior importância, mas pelo interesse despertado pelo tema em virtude da trajetória profissional e pelas inquietações advindas do cotidiano de trabalho em instituição hospitalar pública de ensino, em que vivenciamos a dinâmica organizacional do serviço de enfermagem, em oito anos de serviço.

Em instituições de saúde, o gerenciamento dos serviços de enfermagem constitui-se em uma atividade complexa e que necessita, do profissional de enfermagem, competências peculiares para a implementação de estratégias adequadas em seu cotidiano e atividade profissional.

O Serviço de Enfermagem nesta instituição compreende um quadro de 650 trabalhadores, divididos em 141 Enfermeiros, 474 Técnicos de Enfermagem, 35 Auxiliares de Enfermagem. Entre os Enfermeiros, há cargo específico com atribuições diferenciadas, conforme a unidade de trabalho. Os Enfermeiros Assistenciais possuem carga horária de 06 horas diárias, no turno da manhã ou tarde, e de 12 horas no turno da noite. Os de Supervisão Noturna possuem carga horária de 12 horas no turno da noite e os Supervisores Administrativos carga horária de 07 horas diárias e folgas aos finais de semana.

A denominação de gerência, utilizada neste contexto, denota a função exercida no nível intermediário, diferenciando da direção superior e da supervisão operacional. Nesse sentido, contextualizando a instituição e os serviços de Enfermagem, encontra-se o Enfermeiro Supervisor atuando diretamente com sua equipe, subordinado às Gerências de Enfermagem, Assistencial e das Unidades Ambulatoriais e Diagnóstico, gerenciando todos os profissionais de nível médio e superior que desenvolvem a assistência.

Diante do exposto, é que surge a busca de determinantes para o presente estudo, objetivando compreender o significado para o Enfermeiro sobre o processo de trabalho Gerenciar e o que considera fundamental para a tomada de decisão na Enfermagem no hospital proposto.

2 CAMINHO TEÓRICO



2.1 O Processo de Trabalho Gerenciar em Enfermagem

O processo de trabalho é caracterizado pelo modo como o homem reproduz sua existência. As circunstâncias moldam os homens, assim como o homem as influencia¹.

O processo de trabalho em saúde tem ao mesmo tempo uma identidade de processo, na medida em que contem os elementos deste processo, mas também é composto de uma série de processos de trabalho desempenhado por diversos agentes².

Neste sentido, para esclarecer o processo de trabalho na enfermagem, torna-se necessário abordá-la como trabalho e definir sua finalidade, tecnologia, objeto e agentes. A prática de enfermagem tem sua organização e fundamentação embasada nas relações com outros trabalhos da saúde e na sociedade¹.

O trabalho em Enfermagem, enquanto parte do trabalho coletivo em saúde, realiza-se em diferentes instituições de saúde, sejam elas públicas ou privadas, caracterizadas pela internação ou não dos indivíduos³.

O processo de trabalho em enfermagem é organizado conforme as práticas desenvolvidas no contexto histórico e social da enfermagem. Além do processo de trabalho cuidar, essência da profissão de enfermagem, há outros processos de trabalho. Enfatiza-se o processo de trabalho administrar, que é desenvolvido somente pelo enfermeiro por apresentar conhecimento científico e ético que estrutura as ações de enfermagem¹.

A gerência, tomada enquanto processo de trabalho de enfermagem pode ser apreendida por dois grandes modelos: o primeiro com foco no indivíduo e nas organizações, denominado modelo racional; o segundo centrado na abordagem das práticas sociais e sua historicidade, ou seja, o modelo histórico-social³.

O Modelo racional, fundamentado na Teoria Geral da Administração, tem como premissas interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada a situação³.

O Processo de trabalho em Enfermagem é fundamentado em sub-processos, que são considerados o cuidar ou assistir, administrar ou gerenciar, pesquisar e ensinar. Cada um deles pode ser tomado como um processo á parte

com seus elementos (objeto, meios/ instrumentos e atividade) e podem ou não coexistir em determinado momento da Instituição. Nesses diferentes processos, os agentes, ou seja, os trabalhadores de enfermagem inserem-se de forma heterogênea e hierarquizada, expressando a divisão técnica e social do trabalho⁴.

Vários estudos trazem conceitos e mostram a evidência da divisão do trabalho dentro do corpo de enfermagem, sendo que o corpo técnico reproduz as atividades assistenciais, e o trabalho do enfermeiro é destacado pelas intervenções destes agentes o que caracteriza duas diferentes atividades: o “processo cuidar e o processo administrar”^{3,5,6}.

Na primeira atividade, referida também como assistencial, o enfermeiro toma como objeto de intervenção as necessidades de cuidado de enfermagem e tem por finalidade o cuidado integral. O segundo, gerencial, toma como objeto a organização do trabalho e os recursos humanos em enfermagem com a finalidade de criar e implementar condições adequadas de cuidado dos pacientes e de desempenho para os trabalhadores⁵.

Há enfermeiros com bom desempenho na assistência e frágeis na administração de enfermagem ou o inverso, expressando, assim, que há uma dificuldade de articulação entre as dimensões gerencial e assistencial. Percebe-se que o enfermeiro que está na administração tende a valorizar esta ação como ação que subsidia a viabilização do cuidado; por outro lado, quem está no cuidado tende a menosprezar a atividade do gerenciamento, atribuindo-lhe um cunho burocrático⁶.

As dimensões cuidar e gerenciar que compõem o processo de trabalho na área de enfermagem configuram uma rede, na qual é possível reconhecer a especificidade de cada um dos trabalhos especializados a partir da identificação e compreensão dos respectivos elementos constituintes: objeto de intervenção, instrumentos, finalidade e agentes⁷.

Nessa concepção a gerência favorece a interação com a assistência, contudo, historicamente, na saúde e na enfermagem, os processos de cuidar e administrar são separados acontecendo de forma paralela nas instituições hospitalares, o que pode ser modificado com a promoção de uma aliança desses dois eixos que permite construir o cuidar gerenciando e o gerenciar cuidando, interpretado como uma construção para a enfermagem brasileira e um novo paradigma⁸.

A ação gerencial não prescinde do homem em suas relações com outros homens e da subjetividade presente neste processo, bem como suas determinações. A gerência que emerge como surgimento do capitalismo e do trabalhador coletivo responde a necessidade de uma instância ou função que se responsabiliza pela integração das atividades, na busca da unidade do processo de trabalho⁹.

Nesse sentido, MARX 1982 cita:

todo trabalho diretamente social ou coletivo, executado em grande escala exige, com maior ou menor intensidade, uma direção que harmonize as atividades individuais e preencha as funções gerais ligadas ao movimento de todo o organismo produtivo que difere do movimento de seus órgãos isoladamente considerados Um violinista isolado comanda a si mesmo, uma orquestra exige um maestro". vol.1.^(10:)

O gerenciamento em enfermagem, especialmente no ambiente hospitalar, sofre forte influência da administração clássica, em particular do modelo taylorista/fordista e burocrático, caracterizado por divisão do trabalho, hierarquia, autoridade legal, sistema de procedimentos e rotinas, impessoalidade nas relações interpessoais dentre outros¹¹.

Nessas Instituições de saúde, a estruturação rigidamente hierarquizada estabelece a subordinação integral de um indivíduo a outro e de um serviço a outro. A enfermagem, como um desses serviços, reproduz o modelo maior. Assim, os organogramas comumente encontrados nos serviços de enfermagem mostram linhas de subordinação integral definidas e compatíveis como o poder atribuído pela organização e as pessoas que integram esse serviço. As pessoas e as relações interpessoais não são devidamente consideradas e as propostas de trabalho resultam em atividades rotineiras com avaliações exclusivamente quantitativas. A preocupação com a quantidade de trabalho desenvolvido é maior do que com a qualidade. O desenvolvimento do pessoal de enfermagem e do próprio serviço fica comprometido¹².

A gerência configura-se como ferramenta do processo "cuidar" e pode ser apreendida como um processo de trabalho específico e decomposta em seus elementos constituintes³.

Diante da finalidade de organizar a assistência para favorecer o processo "cuidar", individual e coletivo, a transformação operada no processo de trabalho gerencial incide, prioritariamente, sobre os trabalhadores, enquanto objeto do trabalho.

Os meios e instrumentos que a gerência utiliza nesse processo são as instituições de saúde, os agentes do trabalho, os saberes administrativos e suas ferramentas, tais como o planejamento, a coordenação, o controle e a direção, dentre outros mais específicos. Vale destacar que as atividades, próprias do trabalho gerencial, são organizadas de determinada forma, em que estão presente a rotinização e a normatização, a hierarquia, o controle e a autoridade, a divisão do trabalho por categoria de trabalhadores, por turnos e por atividades⁴.

A gerência consiste em atividade meio cuja ação central baseia-se na articulação e integração que possibilita a transformação do processo de trabalho, ao mesmo tempo em que também pode se transformar mediante as situações do cotidiano das organizações de saúde, e assim se compõe de quatro dimensões: técnica, política, comunicativa e de desenvolvimento de cidadania³.

No decorrer do tempo, a mesma autora, como re-leitura da realidade vivida, propôs as dimensões: Ético-política, Técnico-científica e Sócio-educativa.

Como **dimensão Técnico-científica**, compreende todos os conhecimentos e habilidades necessárias ao desenvolvimento das ações gerenciais, ou seja, o direcionamento do processo de trabalho, tais como: planejamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação, tanto no que diz respeito aos recursos humanos, como os recursos materiais e físicos (equipamentos e instalações).

A **dimensão Ético-política** está ligada à articulação que deve existir entre o processo de gerenciamento e as políticas sociais e de saúde. Neste movimento, estão presentes as determinações de caráter político-ideológicas, econômicas, assim como as marcadas pelas organizações corporativas e pelos distintos tipos de usuários dos serviços de saúde. Implica a articulação das determinações externas ao momento mais interno do processo de trabalho, que dizem respeito às políticas sociais, e de saúde em específico, e as contradições presentes na sociedade para a sua efetivação. Está implicada nesta dimensão a distribuição dos diferentes tipos de poderes (técnico, administrativo e político) existentes no setor "saúde", conforme concebidos por Testa, numa relação dialética entre objetivos e meios, ou seja, entre política e estratégia^{3,13}.

Quanto a **dimensão Sócio-Educativa**, refere-se à habilidade em estabelecer atuação e promoção da responsabilidade social, negociação nas relações de trabalho na equipe de saúde e nas relações da unidade com a

comunidade, responsabilidade social e o compromisso com a cidadania estando a função implícita de emancipação dos sujeitos sociais tornando capaz de refletir e de promover a reflexão e a transformação da realidade a incentivar e promover condições para o aprendizado contínuo^{3,13,14}.

A ênfase nas organizações ou nas necessidades de saúde orienta formas distintas de gerenciamento operadas em enfermagem, implicando formas também diversas de organização desses trabalhos, que são determinantes da assistência de enfermagem prestada a população, bem como de sua qualidade. Por outro lado, faz-se necessário destacar que a opção por uma forma ou outra de organização do trabalho não é isoladamente uma escolha individual ou institucional, mas está determinada por condicionantes históricos e suas múltiplas mediações, tais como políticas sociais e de saúde, os modelos assistenciais, as condições de trabalho e outros³.

A gerência enquanto parte do processo de trabalho é considerada dinâmica e interdisciplinar, visto que envolve não somente ações de ordem técnica, mas também políticas, econômicas e sociais presentes nas instituições de saúde. Do mesmo modo, requer do profissional uma visão holística, multidimensional e flexível¹⁴.

Não se pode gerir um grupo de trabalho sem considerar o contexto em que o mesmo está inserido, seus valores, suas atitudes, suas necessidades. A gerência se constrói a partir de um objetivo, em prol da coletividade¹⁴.

Os modelos mais tradicionais de gestão são representados por estruturas altamente hierarquizadas, onde as profissões se agregam de forma verticalizada, havendo o empoderamento dos grupos socialmente mais reconhecidos (no caso, os médicos), e cada categoria profissional elabora suas próprias linhas de trabalho, objetivos e normas, não havendo integração no desenvolvimento das atividades. Existe uma burocratização dos processos, cada um faz somente aquilo que é ligado a sua área técnica, conseqüentemente, ocorrem conflitos entre os grupos¹⁴.

Considera-se, portanto, que o gerenciamento dos serviços de enfermagem, em instituições de saúde, constitui-se em uma atividade extremamente complexa e polêmica visto que exige dos profissionais, competências peculiares para a implementação de estratégias adequadas ao atual contexto.

Apesar de obter, na sua formação acadêmica, conhecimentos acerca do processo gerencial, o enfermeiro ainda vivencia conflitos e incertezas no decorrer da

sua atuação específica nesta área. Isto se dá pelo fato deste incorporar funções gerenciais ao seu trabalho, que se somando às demais atribuições, gera uma dicotomia entre o que se espera do enfermeiro, na visão dos teóricos de enfermagem, e o que se verifica na sua ação cotidiana nas instituições de saúde^{14,15}.

Há necessidade da participação da academia e dos serviços, num esforço conjunto para rever as práticas e as intervenções necessárias, no âmbito gerencial, repensando as dicotomias existentes entre os propósitos e projetos de formação da força de trabalho em saúde e propósitos e projetos dos serviços, implicando em mudanças na visão de mundo, de idealista para realista^{16:401}.

Observamos que a capacitação para o exercício da gerência, na maioria das vezes, não é o pré-requisito considerado, até mesmo pela grande recusa por parte dos enfermeiros em aceitar o cargo.

As gerentes de enfermagem, muitas vezes, assumem o cargo em situações emergenciais, quando da necessidade de mudança de postura administrativa ou nas relações de trabalho dentro da unidade, se deparando com conflitos e problemas de difícil resolução, que exigem do gestor poder de negociação, maturidade, experiência e discernimento para desenvolver suas ações de modo a satisfazer às necessidades do cliente (paciente), do corpo funcional (constituído de profissionais de extrema heterogeneidade, principalmente no aspecto atitudinal) e da administração, diante da falta de recursos financeiros, humanos e materiais¹⁴.

Muitos profissionais competentes tecnicamente se perdem ao gerenciar serviços por não conseguirem atingir o equilíbrio entre tomada de decisões e implementação das ações. Ciampone; Kurcgant (2004) explicitam que: “[...] a prática gerencial não é neutra, [...] esta corresponde a um dado modelo de organização de trabalho assistencial e gerencial adotado nos diferentes serviços”^{16:405}.

A prática experimentada no dia a dia das instituições de saúde acaba por dissociar estas duas dimensões da enfermagem.

Esta dicotomia existente entre cuidar e gerenciar tem revelado a necessidade de tomada de decisões que venham a resgatar o verdadeiro papel do enfermeiro, ou seja, o cuidado ao cliente, integrando as dimensões assistenciais e gerenciais, visto que estas ações direcionam-se para o atendimento às necessidades do indivíduo¹⁴.

Ao gerente é preciso ter, além do conhecimento das bases teóricas da enfermagem, desenvolvimento das atividades inerentes à profissão, ao ensino e à pesquisa, conhecimentos e habilidades para gerenciar o grupo, estabelecer diagnósticos situacionais, tomar decisões precisas e eficazes, além de estabelecer relações harmônicas, sem perder o foco do usuário e da integralidade da saúde¹⁴.

Existem três tipos de habilidades de Gerente segundo Chiavenato:

Habilidade técnica, que consiste na utilização do conhecimento científico, nos métodos, nas técnicas e equipamentos específicos para a realização das tarefas gerenciais; **habilidade humana** ou capacidade de discernimento para trabalhar com pessoas, utilizar a comunicação, compreender formas de atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz; **habilidade conceitual** ou capacidade do gerente em lidar com idéias e conceitos abstratos e filosóficos e princípios gerais de ação^{17:2}.

A gerência enquanto parte do processo de trabalho é considerada dinâmica e interdisciplinar, visto que envolve não somente ações de ordem técnica, mas também políticas, econômicas e sociais presentes nas instituições de saúde. Do mesmo modo, requer do profissional uma visão holística, multidimensional e flexível¹⁴.

Especificamente os elementos constituintes do processo de trabalho Administrar/Gerenciar são: objeto, instrumentos, finalidade, método e produtos que serão definidos abaixo, com a intenção de melhor caracterizá-los:¹⁸.

- **Objeto do Processo de Trabalho:** agentes do cuidado e recursos empregados no assistir em enfermagem; é aquilo sobre o que se trabalha, ou seja, algo que provem diretamente da natureza, que sofreu ou não modificação decorrente de outros processos de trabalho, e que contem em si a potencialidade do produto ou serviço em que irá ser transformado pela ação do ser humano¹⁹.

- **Agente do Processo de Trabalho:** é o ser humano que transforma a natureza, intervindo no objeto, com a capacidade de gerar um serviço ou produto, ou seja, são aqueles que, tomando o objeto de trabalho e nele fazendo intervenções, são capazes de alterá-lo, produzindo um artefato ou um serviço¹⁹. Quando o ser humano produz para o outro ser humano consumir, estará ingressando no mercado de trocas, em que o seu trabalho adquire um valor que lhe permitirá trocá-lo pelos produtos dos trabalhos dos outros homens, ou acumular essa possibilidade¹⁹.

- **Instrumentos do Processo de Trabalho:** bases ideológicas e teóricas de administração e prática de gerenciamento de recursos podem ser considerados como o prolongamento das próprias mãos. No entanto, nem sempre os instrumentos

são tangíveis, isto é, nem sempre se pode experimentá-los pelos órgãos dos sentidos, não são apenas os artefatos físicos de que se utiliza, mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes combinadas de maneira peculiar, voltados a uma necessidade específica que aquele sujeito e a situação singular apresentam e que determina como será feito esse trabalho¹⁹.

- **Finalidade do Processo de Trabalho:** coordenar o processo de trabalho assistir em enfermagem é a razão pela qual o gerenciamento é realizado. A finalidade vai ao encontro da necessidade que fez o trabalho acontecer e que dá significado à sua existência. Se algo é feito sem a consciência da necessidade humana que o gerou, não é trabalho. Mesmo quando o trabalho é parcelado, ainda assim, algum grau de consciência sobre o trabalho está presente¹⁹.

- **Método do Processo de Trabalho:** a Sistematização da Assistência de Enfermagem, na qual o enfermeiro lê as necessidades que o cliente apresenta, emite um julgamento sobre o que é necessário providenciar, planejar o que vai ser feito, executar ou delegar essas ações e avaliar seus resultados, é um dos métodos de trabalho que são empregados para assistir¹⁹.

- **Produto do Processo de Trabalho:** condições para o cuidado se efetivar com eficiência e eficácia são bens tangíveis, ou seja, artefatos, elementos materiais que se pode apreciar com os órgãos dos sentidos, ou serviços, que não têm a concretude de um bem, mas são percebidos pelo efeito que causam¹⁹.

O processo de trabalho **Administrar** ou gerenciar em Enfermagem principal foco desenvolvido pela pesquisadora tem como objeto os agentes do cuidado e os recursos empregados no assistir em enfermagem. Por causa disso, muitos profissionais de enfermagem consideram que este fazer deve ter sua importância diminuída²⁰, pois se acostumaram a ouvir e a repetir que a Enfermagem deve se ocupar apenas do cuidar. No entanto, não há cuidado possível se não houver a coordenação do processo de trabalho assistir em enfermagem, finalidade do processo administrar²¹.

Podemos citar que a Liderança é algo essencial no processo de trabalho gerencial do enfermeiro. Trata-se basicamente da coordenação de grupos, destacando que nas organizações o significado atribuído à liderança aos líderes e aos grupos reflete a filosofia, a política de pessoal e as propostas de trabalho da organização.

No entanto, os enfermeiros recém - formados têm dificuldades para liderar e desenvolver o processo de trabalho administrar.

Nesse sentido, recomenda-se a discussão do conteúdo a fim de que seja promovido aprofundamento acrescido de oposições devidas e retomada no trabalho e cotidiano da Enfermagem.

2.2 Tomada de Decisão

O processo de trabalho administrar em enfermagem, assim como os outros processos de trabalho, contribui para que o enfermeiro tenha instrumentos para coordenar o trabalho e tomar decisões efetivas.

Para a tomada de decisão sobre a assistência a saúde dos indivíduos ou grupo consideramos relevante as preferências para uma prática baseada em evidências, que envolve a definição de um problema, a busca e avaliação crítica das evidências disponíveis, implementação na prática e avaliação dos resultados obtidos, e do consenso das evidências mais relevantes oriundas de pesquisas e informações de base de dados, respondendo as preferências do cliente e expectativas da sociedade²².

Basear-se na prática fundamentada em evidências na enfermagem possibilitaria a melhoria da qualidade da assistência prestada aos clientes e familiares, uma vez que esta prática intensifica o julgamento clínico do enfermeiro; entretanto, esse profissional necessita desenvolver habilidades que permitam saber como obter, interpretar e integrar as evidências oriundas de pesquisas com os dados do cliente e as observações clínicas. Para tanto, entendemos que o preparo do enfermeiro frente à pesquisa consiste no primeiro desafio a ser vencido²³.

Embora a medicina e enfermagem baseadas em evidências sejam conceitos centrais para o desenvolvimento dos cuidados de saúde, a gestão baseada em evidências pode ainda ser um conceito um tanto confuso para a maioria dos gerentes.

Na enfermagem, o processo de gestão consiste da coleta de dados, planejamento, organização e administração de pessoal, liderança e controle. Vistos como uma atividade de gestão, a alocação de pessoal implicando a manutenção de uma relação de trabalhadores para o trabalho próprio (relação enfermeiro-paciente) e por isso é essencial para um resultado favorável²³.

Uma parte essencial da gerência estratégica do enfermeiro em recursos humanos é fazer uso dos dados para garantir uma repartição justa da carga de trabalho e evitar uma sobrecarga de trabalho prejudicial²⁴.

Para que o processo de decisão seja coerente e baseado em evidências é necessário desenvolver um pensamento claro, objetivo e que possibilite decisões rápidas e eficientes. Estas são habilidades valiosas em um ambiente onde decisões precisam ser tomadas de forma coerente. A primeira regra para ser objetivo é não agir de maneira impulsiva, pois principalmente quando as pessoas estão sob pressão elas tendem a tomar decisão no impulso e isto pode prejudicar a decisão²⁵. Portanto, é sempre um processo que precisa ser analisado e revisto.

Quando o processo de tomada de decisão é compartilhado, considera-se como fator positivo na satisfação e retenção dos enfermeiros além de ser importante para a organização com reflexo no cuidado do paciente²⁶.

3 REGIÃO DE INQUÉRITO



A literatura sobre o tema é ampla, porém na perspectiva metodológica abordada neste estudo que considera a situação vivida pela pesquisadora, permite as indagações:

- Qual o conhecimento sobre o processo gerenciar em enfermagem para o enfermeiro?

- Quais os elementos fundamentais para tomada de decisão gerencial utilizados pelos enfermeiros na instituição do estudo?

Portanto, o objetivo da pesquisa é:

- Compreender o significado para o enfermeiro sobre o processo gerenciar em enfermagem e quais elementos indispensáveis para a tomada de decisão gerencial em um Hospital Estadual do Estado de São Paulo.

4 REFERENCIAL METODOLÓGICO



4.1 Tipo do Estudo

Considerando o ser humano como objeto principal de investigação deste estudo, buscou-se uma metodologia que permitiu considerar os aspectos subjetivos de sua relação com o mundo e com o trabalho.

Assim, a escolha pela pesquisa qualitativa possibilitou o estudo da subjetividade das representações da vivência do enfermeiro que trabalha em um Hospital Estadual no Estado de São Paulo e que, no processo de trabalho, desenvolve o gerenciamento em enfermagem.

Para o desenvolvimento do estudo a escolha foi o método fenomenológico, que consiste na busca da essência e compreensão da significação da vivência dos sujeitos do estudo.

O estudo fenomenológico compreende três momentos: a descrição, a redução e a compreensão²⁷:

- **Descrição.** A descrição possui três elementos: a percepção, a consciência e o sujeito. Neste momento foram coletados depoimentos dos sujeitos do estudo, visando sua percepção do significado produzido pela consciência sobre o processo gerenciar em enfermagem e os elementos fundamentais para a tomada de decisão gerencial.
- **Redução.** A partir dos depoimentos coletados e transcritos, foi realizada a reflexão das falas e a seleção das descrições consideradas essenciais.
- **Compreensão.** Revela a essência dos sujeitos. A interpretação dos depoimentos do estudo revelou as unidades significativas e desvelou a essência dos fenômenos a partir dos sujeitos da pesquisa.

4.2 Cenário da Pesquisa

Quanto à Instituição pesquisada, o Hospital Estadual, cenário do estudo, é um hospital geral, nível terciário. Possui convênio com Sistema Único de Saúde (SUS) sendo um hospital referenciado para atendimento e tratamento de

Queimaduras e Cirurgia Cardíaca Infantil, pela Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

Este hospital é reconhecido como de Ensino pelo Ministério da Educação pois possui residência médica e internato para curso de Medicina, em especialidades médicas. A Instituição pesquisada possui como modelo de Gestão a Organização Social de Saúde (OSS) administrada por uma Fundação e sob interveniência de uma Universidade do Estado de São Paulo. Desempenha papel importante na assistência a Saúde mais propriamente no Departamento Regional de Saúde (DRS) VI sendo referência para atendimento a 68 municípios.

O hospital se destaca por prestar assistência multiprofissional de alta complexidade a saúde e também a transplantes de córnea. Considerado como importante referência para a área de medicina, demais áreas da saúde além de servir de campo de estudo para graduação e pós-graduação em saúde, com estágios nas áreas de residência e internato (Cursos de Medicina), Enfermagem, Fisioterapia, Psicologia e Serviço Social; Oferece à comunidade 318 leitos operacionais, entre clínicos e cirúrgicos, além de 11 salas cirúrgicas, 35 leitos de Unidade de Terapia Intensiva (UTI) (adulto, coronária, queimaduras e pediátrico) e diversos consultórios de especialidades.

Possui certificação de Qualidade da Organização Nacional de Acreditação (ONA) no nível de acreditado pleno (nível 2) desde 2008, o que objetiva a consistência e a qualidade da assistência prestada.

Os recursos humanos de Enfermagem contam com uma Diretoria de Assistência ao Paciente e duas Gerências de Enfermagem, sendo que estas desenvolvem o gerenciamento das ações de enfermagem e são divididas em Unidades de Internação e Ambulatório/Diagnóstico, respondendo por 22 Supervisores de Enfermagem. A Enfermagem representa 40% da força de trabalho da Instituição (650 profissionais dos 1514 existentes), entre enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, que desenvolvem suas atividades em horário ininterrupto, atendendo nas diversas unidades e especialidades.

A equipe de enfermagem é formada por distintas categorias profissionais: 141 enfermeiros e 474 técnicos e 35 auxiliares de enfermagem, distribuídos nas unidades de internação, unidades ambulatoriais, diagnóstico e serviços especializados, de forma racional, objetivando atender às necessidades de recursos humanos adequadas para a prestação de uma assistência de enfermagem de

qualidade. Cada unidade é gerenciada por um supervisor, que pode responder por um ou dois processos, com um ou dois enfermeiros assistenciais, responsável pela equipe de enfermagem em seu turno de trabalho. Os enfermeiros Supervisores de unidades encontram-se diretamente subordinados a uma Gerência de Enfermagem que, por sua vez, está subordinada à Diretoria de Assistência ao Paciente.

O Serviço de Enfermagem atualmente utiliza como referencial de atendimento a Sistematização da Assistência de Enfermagem e a metodologia da North American Nursing Diagnosis Association (NANDA) para a etapa de diagnóstico de enfermagem.

Saliento que o Processo de Enfermagem ainda está se consolidando para tornar-se efetivo e o processo da Qualidade instituído é um fator que auxilia na sistematização das ações de enfermagem e na construção de ferramentas que possibilitam o trabalho com qualidade. Estes aspectos são desafiadores para a pesquisadora que tem como objetivo a construção coletiva e consistente deste processo.

4.3 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos do estudo foram constituídos por vinte e dois enfermeiros, que integram o quadro de recursos humanos do referido Hospital Estadual no Estado de São Paulo, os quais foram suficientes para contemplar o objetivo da pesquisa e que concordaram em participar do estudo por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Anexo 1).

Por se tratar de amostra intencional, o critério de inclusão dos sujeitos da pesquisa foi ter, no mínimo, um ano de atividades junto à Equipe de Enfermagem do Hospital Estadual, e ter desenvolvido atividades em pelo menos duas unidades que compõem o organograma da Gerência do Serviço de Enfermagem.

4.4 Constituição dos Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas áudio gravadas em sala reservada, presentes somente o entrevistador e o sujeito do estudo.

A técnica de entrevista está baseada na exploração de perguntas, estruturadas preliminarmente pelo pesquisador, harmonizadas com a presença de

dados determinados no processo de investigação e, especificamente, no ato da entrevista²⁸.

Foram utilizadas as seguintes questões norteadoras:

- O que significa para você o processo gerenciar em enfermagem?
- O que considera fundamental para tomar decisão gerencial em enfermagem?

4.5 Considerações Éticas

Para realização da pesquisa, foi encaminhado o projeto para autorização ao Departamento de Ensino e Pesquisa do Hospital, Departamento de Enfermagem da Faculdade de Medicina de Botucatu e ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual Paulista-UNESP Botucatu (Of. 560/10-CEP) (Anexo 2).

A fim de preservar o anonimato dos sujeitos, os depoimentos foram numerados sequencialmente: Ator I, II, III e assim sucessivamente até o XXII.

Para não haver interferência nos dados, pelo fato de a pesquisadora ser a gerente do serviço de enfermagem, a coleta e transcrição foram realizadas por uma enfermeira, mestre em enfermagem, preparada para realizar entrevistas e sem vínculo de chefia ou de subordinação com os entrevistados. A pesquisadora recebeu a transcrição dos relatos, sem a identificação dos sujeitos, garantindo o anonimato e a privacidade das informações de forma que as gravações foram destruídas pela entrevistadora após a transcrição.

4.6 Momentos de Análise

Para proceder à análise dos depoimentos, considerou-se a proposta de Martins; Bicudo²⁹ acerca de como conduzir uma análise sob o enfoque fenomenológico, que são:

- leitura das descrições do princípio ao fim;
- apreensão das unidades de significado;
- expressão dos significados;
- convergência das unidades;
- síntese das unidades para chegar a estrutura do fenômeno²⁹.

Os depoimentos foram lidos e transcritos para apreender as unidades de significado, que foram transformadas na linguagem da pesquisadora e tematizadas segundo a similaridade das falas.

4.7 Análise Idiográfica

Os depoimentos foram numerados de I a XXII, analisados individualmente, extraindo as unidades de significado, que emergiram da própria descrição. Estas unidades de significado foram identificadas, numeradas em algarismo arábico, obtendo-se, assim, uma visão global do depoimento e do local onde se encontravam os significados.

Após a obtenção das unidades de significado, procedemos à redução fenomenológica, demonstrada em um quadro composto por duas colunas. A primeira coluna, do lado esquerdo, contém as unidades de significado, extraídas dos depoimentos. Do lado direito, a coluna da redução fenomenológica que corresponde à linguagem da pesquisadora, relativa à fala do sujeito.

A transformação da linguagem do sujeito para a linguagem da pesquisadora ocorreu pela reflexão e pela variação imaginativa, necessárias à elucidação do que está oculto nas descrições ingênuas dos sujeitos. Analisamos, assim, cada situação, buscando seu sentido e a amplitude de significações que pudessem contemplar o implícito, as diferenças e as correlações existentes em cada depoimento.

O próximo passo foi agrupar as unidades de significado, já interpretadas, que possuíam um tema comum conforme a similaridade de seu conteúdo.

Realizamos um quadro denominado: A tematização das unidades de significado, em que na coluna da esquerda foi colocado o tema, seguido das unidades de significado, reduzidas fenomenologicamente, que convergiram segundo a similaridade dos conteúdos com o tema.

4.8 Análise Nomotética

Após realização da análise ideográfica dos discursos, procedemos à análise nomotética, considerada a reflexão do fenômeno. O resultado inter-relacionado entre si produziu espaço específico de pontos revelados nas

contraposições entre as unidades de significado interpretadas, capturadas pelas análises ideográficas dos 22 discursos dos Enfermeiros. O desenvolvimento da análise nomotética deu-se com o agrupamento das unidades de significado, interpretadas dentro de cada tema; pela análise de convergências e divergências interpretadas por tema; pela elaboração do quadro temático; pela síntese dos resultados.

5 CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS



5.1 Análise Ideográfica

Consistiu-se da análise individual dos depoimentos. A seguir, com a finalidade de demonstrar o processamento da análise, selecionei um dos depoimentos que está transcrito na íntegra e processado segundo o referencial do Fenômeno Situado²⁷. Os demais depoimentos estão anexos (anexo 3)

ATOR I

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem!

Dá tempo para pensar? (risos)

O que é gerenciar em enfermagem? (ator 1)

Vamos lá! O assunto é bem amplo. Vou dividir em algumas partes para a gente ir conversando. Gerenciar em enfermagem é você merecer responsabilidade sobre a gestão sobre aquela unidade pela qual você é responsável. Dentro do gerenciamento, nós temos o controle, que seria controlar, o organizar, o planejar, o prover, o controlar e o monitorar. Então, são algumas funções que nós temos dentro do processo gerenciar que são importantes porque vai conseguir através desses controles, desses passos, desses critérios, para que a unidade tenha um bom andamento, tanto administrativamente como assistencialmente; então, é inerente ao enfermeiro a gestão dentro de uma unidade de internação, qualquer que seja ela ou setor hospitalar. Então, a questão gerenciar passa por todos esses critérios que eu falei. Na questão do controle, esse enfermeiro tem que ter o controle daquilo que acontece na sua unidade, seja em relação à equipe de enfermagem, quer seja em relação a seus liderados que são técnicos e mesmo auxiliares, se existirem, e em relação à escala de trabalho daquele dia, a escala de atividades daquele dia, ter o controle disso, saber se está adequada ou não para atendimento daquela clientela, dentro da sua unidade. Isso é muito importante para garantir a questão da segurança para esses pacientes, que estão ali dentro dessa unidade, é um ponto!... Outro ponto importante que o enfermeiro tem que saber dentro da unidade é a questão de materiais, precisa fazer a provisão de materiais, não só provisão semanal dentro da unidade, mas também uma provisão diária, chegar e avaliar se tem material suficiente para trabalhar naquele dia, ele já vai ver alguma intercorrência, pegou o plantão e já sabe se vai haver algum problema ou não, ele já faz essa provisão antevendo eventuais problemas. É importante para ele ter esse controle. Também na questão da organização da unidade, e precisa ver se os impressos estão adequados, se foram feitas as checagens dentro da sua própria unidade, atentar para o controle do carrinho de emergência, que é importante e tem que fazer esse controle, materiais de urgência, conferir medicações de suporte, ver se os materiais estão dispostos e organizados em local adequado; também precisa estar observando se os equipamentos estão adequados, íntegros, funcionando. Essa é a questão da organização. Outra coisa é planejar sua unidade, se ele trabalha com uma escala de funcionários ele tem que saber exatamente com quantos funcionários ele vai contar em cada turno de trabalho, e organizar sua escala de trabalho, conforme as regras que a instituição coloca, de acordo também com que as regras que as leis trabalhista também coloca, para que a unidade possa ter um número adequado de funcionários, e não ser penalizada por um erro de

planejamento ou mesmo de organização, daquele enfermeiro. Ainda na questão administrativa, tem toda a questão burocrática, tem toda a questão organizacional dos papéis, dos impressos, dos documentos, tanto os documentos de enfermagem, em relação à assistência de enfermagem, o próprio prontuário do paciente, os outros documentos que são inerentes a unidade, termo de consentimento livre esclarecido, algum outro impresso que é necessário, para o bom andamento da assistência. O enfermeiro tem que ter essa visão de que também é responsabilidade dele enquanto líder, enquanto responsável por aquela unidade. Vamos lá! Falamos do controle da organização, falamos do planejamento, falamos de provisão, e o que mais? A gente faz tantas coisas que, às vezes, acabam passando despercebidas por algumas falhas, e sem contar que tem a questão assistencial, porque nós falamos a parte administrativa, e tem a questão assistencial, de fazer a gestão do cuidar, porque o enfermeiro como responsável pela equipe, como profissional de nível superior, dentro desta unidade é ele que tem o conhecimento técnico e científico para avaliar o paciente, quais as indicações necessárias para esse paciente, dependendo de cada caso, de estar orientando o técnico de enfermagem sobre a melhor conduta a ser tratada, de estabelecer as prioridades assistências. Você tem vários contextos, cada dia você tem uma prioridade, de estar também trabalhando, reproduzindo aquilo que a gerência de enfermagem, supervisão ou organização que seja, colocou como modelo assistencial, de estar trabalhando isso, de estar reproduzindo isso na assistência; então, o serviço de enfermagem ele é pensado por meio de seu modelo assistencial; então, cabe ao enfermeiro de cada unidade estar reproduzindo isso, e for pensado trabalhar o modelo de enfermagem primary nursing, por tarefas, é o assistência integral, enfim, qualquer que seja esse modelo assistencial, o enfermeiro é responsável por estar reproduzindo isso, e para reproduzir isso você tem que ter conhecimento, tanto em relação ao paciente como em sua unidade ali, e em relação ao modelo assistencial que com certeza tem que ser trabalhado com os próprios enfermeiros para que ele possa reproduzir isso lá na assistência, lá na ponta. Então, o enfermeiro também faz esse elo entre a alta direção com que a gerência pensou e a linha de frente com os técnicos e os auxiliares, para reproduzir esse modelo assistencial e por que ele foi pensado, isso também é uma questão do enfermeiro, que é importante a ser trabalhada, dentro da questão assistencial, trabalhar a importância da SAE para os técnicos. Dentro do gerencial o enfermeiro tem que ter essa visão de que a SAE é um instrumento muito importante que você individualiza o cuidado, que você trabalha com o paciente de uma maneira integral, e você direciona o cuidado realizando a prescrição para o funcionário; então, é um método científico onde você tem a coleta de dados, o diagnóstico, os fatos esperados, as intervenções, e depois você avalia as intervenções, sendo um método científico que é importante o enfermeiro ter domínio desta técnica e desse instrumento, para que se possa realizar um cuidado mais qualificado, mais direcionado e mais individualizado através da sistematização, sendo esta também uma questão legal. E por falar na questão legal, é importante, dentro do processo gerenciar, o enfermeiro ter conhecimento de todas as leis que regem tanto seu trabalho, como do técnico, a lei do exercício profissional, o código de ética de enfermagem, a questão das leis trabalhistas, pois ele é responsável por montar uma escala de trabalho, e todas as questões cíveis que são importantes o enfermeiro ter conhecimento de acordo com cada área. Na pediatria, temos uma questão importante que é o binômio mãe ou pai-criança, tem toda a questão do conselho tutelar; enfim, de cada unidade há uma especificidade em relação a algumas leis cíveis que o enfermeiro tem que ter essa noção, esse entendimento, para que então ele não possa estar fazendo uma coisa

que está fora dos parâmetros legais e jurídicos. Então, o gerenciar é algo bastante amplo que o enfermeiro tem várias vertentes, várias dimensões, e ele tem que ter uma visão 360 graus do que está acontecendo na unidade e baseado naquilo que ele tem de conhecimento técnico, de habilidades de atitudes para ele estar gerenciando dentro de uma unidade hospitalar.

E, o que é fundamental para tomada de decisão?

Bem, quando ele vai tomar uma decisão, você precisa saber exatamente o contexto daquela situação, tem que ter conhecimento sobre as partes técnicas inerentes àquele assunto, àquela decisão; então, para tomada de decisão primeiro tem que ter o conhecimento sobre o assunto, tem que entender o contexto, tem que ter autonomia para decidir. O processo de decisão parte do processo de ter autonomia sobre aquela decisão que você está tendo, a parte sobre você ter conhecimento sobre o assunto, e esse assunto dentro de um contexto. às vezes, a hora que você vai avaliar uma decisão de uma pessoa em um determinado momento, você pode achar que ele poderia ter decidido de uma outra maneira, tudo bem, mas só que naquela hora, naquele momento eram as opções que ele tinha para decidir, porque naquele momento ele teve que decidir daquele jeito, e não tinha muito tempo de pensar naquela decisão, então a questão é a autonomia, o conhecimento sobre aquele assunto, e o contexto, sempre levando em conta que o foco principal é o paciente, isso é pensando na questão assistencial, já na questão administrativa você tem que ter uma decisão um pouquinho mais ampla, mais elaborada, porque você não tem um foco primário, você tem várias outras nuances que você tem que levar em conta, então na questão assistencial focando no paciente, tendo conhecimento sobre o assunto, domínio técnico sobre o assunto e autonomia, você tem o processo de decisão tomado. Agora, na questão administrativa, você tem que pesar outros fatores, não necessariamente você tem que tomar uma decisão muito rápida, você pode contemporizar um pouquinho mais antes de tomar essa decisão, porque você tem que avaliar várias vertentes, várias nuances. Já na questão assistencial, às vezes a decisão tem que ser imediata, e tem que ser pautada nisso, no seu conhecimento, com foco no paciente, e dentro do contexto que a decisão tem que ser tomada. Agora, quando você vai tomar uma decisão administrativa, várias outras coisas tem que ser repensadas, por exemplo, uma punição de funcionário, tem que avaliar se aquele funcionário já teve outras advertências, verbais ou não, como ele está dentro da unidade agora, como estava a escala de trabalho naquele dia, se estava apertada, isso favoreceu aquele erro. De repente, tem que ver se aquele erro tem que ser encaminhado à comissão de ética. Então, são várias outras coisas que você tem que ver para tomar a decisão naquele momento, diferente de você estar à beira do leito e tem que decidir, por exemplo, troco ou não troco a sonda vesical, tem que focar naquele contexto e naquele paciente, reconhecer e focar no melhor ao paciente, assim você vai tomar decisão; então, a decisão é muito mais rápida e diferente da decisão que você vai avaliar as várias coisas, como conversa com a gerencia de enfermagem, com o RH, conversar com os funcionários da unidade para ver quais são as dificuldades encontradas para ver se realmente vai advertir ou não o funcionário. Então, é a tomada de decisão de cada área é um pouco diferente na área assistencial; ela tem que ser mais rápida focada no paciente e a administrativa você tem um tempo maior para decidir e você tem que pesar várias outras coisas, que não só o seu conhecimento, também como o ambiente em volta influencia na tomada de decisão.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR I

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLOGICA
1- <i>gerenciar em enfermagem é você merecer a responsabilidade sobre a gestão, sobre aquela unidade pela qual você é responsável (...)</i>	O enfermeiro refere que gerenciar em enfermagem é merecer responsabilidade por essa unidade de trabalho. (I,1)
2- <i>gerenciar que temos que ter o controle, organizar, planejar, prover, controlar e o monitorar, controle desses passos e critérios (...)</i>	O enfermeiro considera que para gerenciar deve-se ter controle, organização, planejamento, provisão, monitoramento com etapas e critérios. (I,2)
3- <i>o enfermeiro deve ter o controle daquilo que acontece na unidade, seja em relação a equipe de enfermagem seja a escala de trabalho do dia... deve estar adequada ou não para o atendimento da clientela e garantir a segurança (...)</i>	Considera que o controle é importante para saber o que ocorre na unidade, levando em consideração a escala de trabalho e a clientela de forma a garantir a segurança. (I,3)
4- <i>outro ponto importante para o Enfermeiro é a questão de materiais, fazer a provisão semanal, diária e checar e avaliar se tem material suficiente para trabalhar naquele dia, se tem intercorrência (...)</i>	O enfermeiro deve provisionar materiais, com checagem diária e quantidades suficientes para possíveis intercorrências. (I,4)
5- <i>outro ponto deve planejar a Unidade... escala de funcionários, com quantos funcionários ele vai contar em cada turno, e organizar a escala conforme regras da Instituição e leis trabalhistas, para que possa ter número adequado de funcionários e não ser penalizado por erro de planejamento ou mesmo organização daquele enfermeiro (...)</i>	O enfermeiro refere que gerenciar envolve planejamento de trabalhadores para cada turno conforme legislação regras Institucionais e trabalhistas e com a finalidade de não ser penalizado. (I,5)
6- <i>outro ponto é na questão administrativa... questão burocrática, tem toda a questão organizacional dos papéis, dos impressos, dos documentos, tantos de enfermagem em relação à assistência. Ter que ter visão de que também é responsabilidade dele enquanto líder e responsável pela unidade (...)</i>	O enfermeiro considera que gerenciar envolve ações administrativas e burocráticas, sendo que, em relação a assistência, tem que ter visão de líder e responsabilidade pela Unidade. (I,6)
7- <i>a gente faz tanta coisa que às vezes</i>	Para o enfermeiro gerenciar

acabam passando despercebidas por algumas falhas, e sem contar que tem a questão assistencial, pois falamos da parte administrativa... porque o enfermeiro tem que fazer gestão do cuidar... tem que ter conhecimento técnico e científico para avaliar o paciente, quais as indicações necessárias pra esse paciente, dependendo de cada caso, de estar orientando o técnico de enfermagem sobre a melhor conduta a ser tratada, de estabelecer prioridades, de estar trabalhando, reproduzindo aquilo que a gerência de enfermagem, supervisão ou organização colocaram como modelo assistencial (...)

8- o serviço de enfermagem é pensado por meio de seu modelo assistencial; cabe ao enfermeiro de cada unidade estar reproduzindo isso, pensando trabalhar o modelo de enfermagem primary nursing, por tarefas, é a assistência integral... e para reproduzir isso você tem que ter conhecimento, tanto em relação ao paciente como em sua unidade ali, e em relação ao modelo assistencial que com certeza tem que ser trabalhado com os próprios enfermeiros para que ele possa reproduzir isso lá na assistência, lá na ponta.

9- o enfermeiro também faz esse elo entre a alta direção com que a gerência pensou e a linha de frente com os técnicos e os auxiliares, para reproduzir esse modelo assistencial e por que ele foi pensado, isso também é uma questão do enfermeiro, que é importante a ser trabalhada (...)

10- dentro da questão assistencial, trabalhar a importância da SAE para os técnicos, dentro do gerencial o enfermeiro tem que ter essa visão de que a SAE é um instrumento muito importante que você individualiza o cuidado, que você trabalha com o paciente de uma maneira integral e você direciona o cuidado realizando a prescrição para o funcionário; então, é um método científico sobre o qual você tem a coleta de dados, o diagnóstico, os fatos esperados, as intervenções, e depois você avalia as

envolve realizar muitas atividades o que leva as falhas, considerando a área assistencial e administrativa e a gestão do cuidado o que requer conhecimento técnico e científico para avaliar e propor cuidados aos pacientes, orientando o técnico de Enfermagem para uma melhor conduta, prioridade e reproduzindo para a gerência a supervisão e organização. (I,7)

O enfermeiro refere que cabe a ele estabelecer o modelo assistencial, reproduzindo o modelo *primary nursing*, por tarefas e assistência integral. É necessário ter conhecimento do paciente e da unidade para que a assistência direta seja prestada. (I,8)

Para o enfermeiro, gerenciar deve servir de elo entre a direção e gerência a fim de reproduzir com os técnicos e auxiliares de enfermagem o modelo assistencial e sua importância. (I,9)

Para o enfermeiro, gerenciar envolve trabalhar a SAE como instrumento gerencial, individualizando o cuidado de maneira integral, direcionando o cuidado, pois tem um método científico, pela coleta de dados, diagnóstico, fatos esperados, intervenções e avaliação dessas, demonstrando o domínio da técnica e oferecendo o cuidado qualificado, individualizado e também legal.

<p><i>intervenções, sendo um método científico que é importante o enfermeiro ter domínio (desta técnica) e, desse instrumento, para que se possa realizar um cuidado mais qualificado, mais direcionado e mais individualizado através da sistematização, sendo esta também uma questão legal. E por falar na questão legal, é importante dentro do processo gerenciar (...).</i></p> <p><i>11- o enfermeiro tem que ter conhecimento de todas as leis que regem tanto seu trabalho, como do técnico, a lei do exercício profissional, o código de ética de enfermagem, a questão das leis trabalhistas, pois ele é responsável por montar uma escala de trabalho, e todas as questões cíveis que são importantes o enfermeiro ter conhecimento de acordo com cada área (...)</i></p> <p><i>12- gerenciar é algo bastante amplo em que o enfermeiro tem várias vertentes, várias dimensões, tem que ter uma visão 360 graus do que está acontecendo na unidade, e baseado naquilo que ele tem de conhecimento técnico, de habilidades de atitudes para ele estar gerenciando dentro de uma unidade hospitalar (...)</i></p>	<p>(I,10)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve o cumprimento de todas as leis, trabalhistas, exercício profissional e éticas sendo responsável pela elaboração da escala de trabalho da Equipe técnica. (I,11)</p> <p>Para o Enfermeiro, gerenciar envolve conhecer várias vertentes, dimensões, ter uma visão 360 graus sobre sua unidade, baseando-se nos conhecimentos técnico, habilidades e atitudes. (I,12)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p><i>13- quando ele vai tomar uma decisão, você precisa saber exatamente o contexto daquela situação, tem que ter conhecimento, sobre as partes técnicas inerentes daquele assunto, daquela decisão (...)</i></p> <p><i>14- tem que ter autonomia para decidir, o processo de decisão, parte do processo de ter autonomia sobre aquela decisão que você está tendo, a parte sobre você ter conhecimento sobre o assunto, e esse assunto dentro de um contexto; às vezes, a hora que você vai avaliar uma decisão de uma pessoa em um determinado momento... achar que ele poderia ter</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o que é fundamental para tomada de decisão é saber o contexto da situação, sobre as partes inerentes ao assunto daquela decisão. (I,13)</p> <p>O enfermeiro refere que necessita ter autonomia para decidir e isto envolve conhecimento sobre o assunto, o contexto da situação, com ênfase na assistência. (I,14)</p>

decidido de uma outra maneira, tudo bem, mas só que naquela hora e momento eram as opções que tinha para decidir, daquele jeito, e não tinha muito tempo de pensar; então, a questão é a autonomia, o conhecimento sobre o assunto, o contexto, sempre levando em conta que o foco principal é o paciente, isso é pensando na questão assistencial (...)

15- na questão administrativa, você tem que ter uma decisão um pouquinho mais ampla, elaborada, não tem um foco primário, você tem várias outras nuances que tem que levar em conta, tem que pesar outros fatores, não necessariamente você tem que tomar uma decisão muito rápida, pode contemporizar um pouquinho mais antes de tomar essa decisão, avaliar várias vertentes, várias nuances (...)

16- já na questão assistencial as vezes a decisão tem que ser imediata, e tem que ser pautada nisso, no seu conhecimento, com foco no paciente, e dentro do contexto que a decisão tem que ser tomada (...)

17- uma punição de funcionário tem que avaliar se já teve outras advertências, verbais ou não, como ele está dentro da unidade, a escala de trabalho naquele dia, se apertada, isso favoreceu aquele erro, de repente tem que ver se aquele erro tem que ser encaminhado à comissão de ética (...)

18- várias outras coisas que você tem que ver para tomar a decisão naquele momento, diferente de você estar à beira do leito e tem que decidir, exemplo, troco ou não troco a sonda vesical, focar naquele contexto e naquele paciente, reconhecer e focar no melhor ao paciente; assim, você vai tomar decisão, então é muito mais rápida e diferente da decisão que você vai avaliar as várias coisas (...)

19- conversa com a gerência de enfermagem, com o RH, conversar com os

O fundamental, na tomada de decisão, o enfermeiro deve ter uma decisão mais ampla, elaborada, várias nuances e vertentes, agir rápido podendo contemporizar um pouco antes de tomar a decisão. (I,15,16)

Para o enfermeiro, o fundamental para a tomada de decisão é avaliar advertências verbais, escala de trabalho, se isso favoreceu o erro e encaminhar à comissão de ética. (I,17)

Para o enfermeiro o fundamental para a tomada de decisão é diferenciar do cuidado ao paciente a beira do leito na assistência, pois à decisão é mais rápida. Enquanto que na questão administrativa exige-se mais tempo para pensar nas possibilidades, contando com a conversa com a gerência e RH para a melhor decisão. (I,18,19)

<p><i>funcionários da unidade para ver quais são as dificuldades encontradas para ver se realmente vai advertir ou não o funcionário; então, é a tomada de decisão de cada área é um pouco diferente na área assistencial; ela tem que ser mais rápida, focada no paciente, e a administrativa você tem um tempo maior para decidir e você tem que pesar várias outras coisas, que não só o seu conhecimento, também como o ambiente em volta influencia na tomada de decisão (...)</i></p>	
---	--

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR I

REDUÇÃO	TEMAS
<p>O sujeito considera que o controle é importante para saber o que ocorre na unidade, levando em consideração a escala de trabalho e a clientela de forma a garantir a segurança. (I,3)</p> <p>O enfermeiro refere que gerenciar envolve planejamento de trabalhadores para cada turno conforme legislação regras Institucionais e trabalhistas e com a finalidade de não ser penalizado. (I,5)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve o cumprimento de todas as leis, trabalhistas, éticas sendo responsável pela elaboração da escala de trabalho da Equipe técnica. (I,11)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve trabalhar a SAE como instrumento gerencial, individualizando o cuidado de maneira integral, direcionando o cuidado, pois tem um método científico, pela coleta de dados, diagnóstico, fatos esperados, intervenções e avaliação dessas, demonstrando o domínio da técnica e oferecendo o cuidado qualificado, individualizado e também legal. (I,10)</p>	<p>Processo Gerenciar e os Recursos Humanos</p> <p>O gerenciamento envolve o dimensionamento dos trabalhadores segundo a legislação trabalhista, regras institucionais e ética na elaboração das escalas de trabalho com a finalidade de garantir a segurança dos usuários. O controle é uma ferramenta para conhecimento do que ocorre na unidade e a observância das regras evita penalidades. (I- 3, 5,11)</p> <p>Processo Gerenciar como meio para o processo Assistir/Cuidar</p> <p>O processo de enfermagem é um instrumento gerencial, pois proporciona o cuidado individualizado e integral por meio da utilização do método científico de coleta, diagnóstico, intervenção e avaliação. Possibilita explicitar a dimensão técnico-científica, tendo como resultado a assistência de qualidade e embasada na lei do exercício profissional</p>

<p>O enfermeiro deve provisionar materiais, com checagem diária e quantidades suficientes para possíveis intercorrências. (I,4)</p> <p>O enfermeiro refere que necessita ter autonomia para decidir e isto envolve conhecimento sobre o assunto, o contexto da situação, com ênfase na assistência (I, 14).</p> <p>O fundamental, na tomada de decisão, o enfermeiro deve ter uma decisão mais ampla, elaborada, várias nuances e vertentes, agir rápido, podendo contemporizar um pouco antes de tomar a decisão. (I,15,16)</p> <p>Para o enfermeiro, o que é fundamental para tomada de decisão é saber o contexto da situação, sobre as partes inerentes ao assunto daquela decisão. (I,13)</p> <p>Para o enfermeiro, o fundamental para a tomada de decisão é avaliar advertências verbais, escala de trabalho, se isso favoreceu o erro e encaminhar a comissão de ética. (I,17)</p> <p>Para o enfermeiro, o fundamental para a tomada de decisão é diferenciar do cuidado ao paciente à beira do leito na assistência, pois a decisão é mais rápida enquanto que na questão administrativa exige-se mais tempo para pensar nas coisas, contando com conversa com a gerência e RH para melhor decisão. (I,18,19)</p> <p>O enfermeiro considera que, para gerenciar, deve-se ter controle, organização, planejamento, provisão, monitoramento com etapas e critérios. (I,2)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve</p>	<p>de enfermagem. (I-10)</p> <p>Processo Gerenciar e os Recursos Materiais O processo gerenciar contempla a previsão e provisão de materiais para a assistência e a autonomia para seleção destes, conforme o contexto da situação assistencial. (I- 4,14)</p> <p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão O processo de tomada de decisão exige o conhecimento da situação e do assunto que envolve a decisão e a avaliação das possibilidades identificadas. Nas decisões referentes às pessoas, é necessário analisar a escala de trabalho e advertências prévias para realizar encaminhamentos compatíveis. No cuidado, a tomada de decisão precisa ser ágil; no entanto, quando se refere aos recursos humanos, há possibilidade de dialogar com a gerência do serviço e com o departamento de recursos humanos para que a decisão tomada seja a mais adequada. (I- 13, 15, 16, 17, 18, 19)</p> <p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico - Científica O planejamento, organização, controle, avaliação e supervisão são aspectos fundamentais do processo gerenciar. O enfermeiro realiza muitas atividades que consideram a área assistencial e</p>
---	--

<p>realizar muitas atividades o que leva às falhas, considerando a área assistencial e administrativa e a gestão do cuidado o que requer conhecimento técnico e científico para avaliar e propor cuidados aos pacientes, orientando o técnico de Enfermagem para uma melhor conduta, prioridade, reproduzindo para a gerência a supervisão e organização. (I,7)</p> <p>Para o Enfermeiro, gerenciar envolve conhecer várias vertentes, dimensões, ter uma visão 360 graus sobre sua unidade, baseando-se nos conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes. (I,12)</p> <p>O enfermeiro refere que gerenciar em enfermagem é merecer a responsabilidade por essa unidade de trabalho. (I,1)</p> <p>O enfermeiro considera que gerenciar, envolve ações administrativas e burocráticas, sendo que, em relação à assistência, tem que ter visão de líder e responsabilidade pela Unidade. (I,6)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar deve servir de elo entre a direção e gerência a fim de reproduzir com os técnicos e auxiliares de enfermagem o modelo assistencial e sua importância. (I,9)</p> <p>O enfermeiro refere que cabe a ele estabelecer o modelo assistencial, reproduzindo o modelo <i>primary nursing</i>, por tarefas e assistência integral. É necessário ter conhecimento do paciente e da unidade para que a assistência direta seja prestada. (I,8).</p>	<p>administrativa que requerem conhecimento técnico-científico além da educação permanente para que a equipe possa propiciar a melhor assistência. Portanto, conhecimento, habilidades e atitudes são componentes fundamentais para o gerenciamento de enfermagem e possibilitam que o enfermeiro seja responsável pelo processo gerenciar de sua unidade de trabalho. (I- 2, 7 e 12)</p> <p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política</p> <p>Gerenciar envolve liderança na equipe e a participação nas decisões institucionais do modelo assistencial, considerando sua importância na assistência de qualidade. (I- 1, 6, 8, 9)</p>
---	--

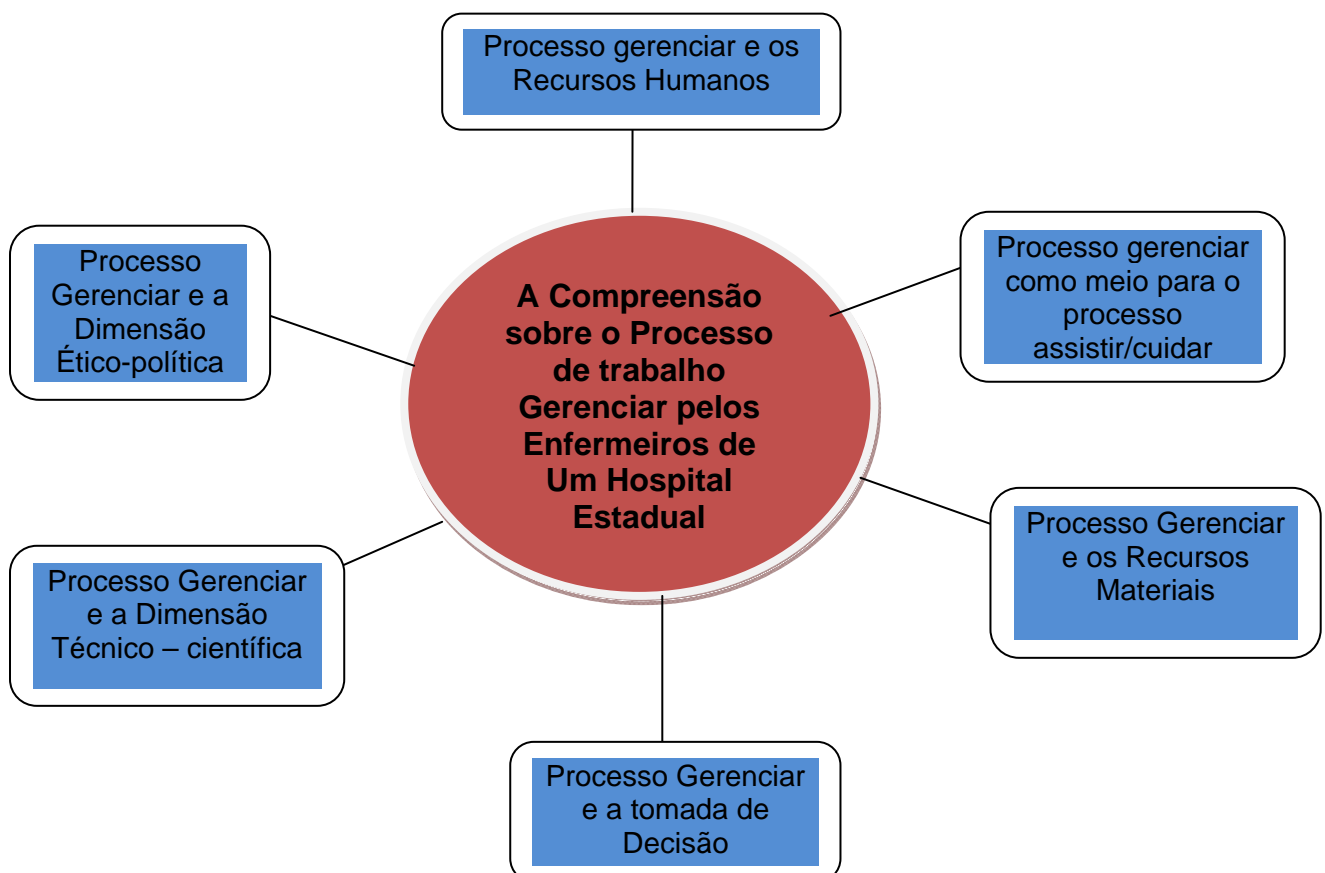
5.2 Quadro Temático

Quadro 1 - Temas extraídos dos depoimentos dos Enfermeiros

TEMAS	DEPOIMENTOS RELACIONADOS
Processo gerenciar e os Recursos Humanos	I, II,IV, VII, VIII,XIV,XV,XX,XXII
Processo gerenciar como meio para o processo assistir/cuidar	I, II,III,V,IX,XIII,XVII,XIX,XX.
Processo Gerenciar e os Recursos Materiais	I,XX,XXII
Processo Gerenciar e a tomada de Decisão	I, II,III,IV, V, VI,VII,VIII,IX,X,XI,XII,XIII, XIV,XV,XVI,XVII,XX,XXI,XXII
Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-científica	I,III,VI,VIII,IX,X,XI,XII,XVI,XVII, XVIII,XIX,XXI,XXII,
Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-política	I, II,IV,V, VII, VIII,IX,X,XIX,XIII, XV,XVII,XVIII,XX,XXI,XXII,

5.3 Diagrama

A fim de representar os temas desvelados na pesquisa, realizamos o diagrama abaixo:



5.4 Análise Nomotética

Objetivando a apropriação do fenômeno, o significado do trabalho e do processo de gerenciar e tomar decisões para a Equipe de Enfermagem do hospital do estudo procuramos analisar e tematizar, pelas dimensões dos temas revelados, refletindo sobre a atividade da prática quanto ao processo gerenciar.

Os significados foram desvelados, segundo expresso pelos sujeitos da pesquisa e a partir das percepções da pesquisadora pela prática exercida enquanto gerência do serviço.

Portanto, descrevemos e analisamos os temas desvelados e o processo de trabalho gerenciar correspondentes as convergências, divergências e idiosincrasias.

Processo Gerenciar e os Recursos Humanos

Este tema apresentou diversas unidades de significado e foi, assim, desvelado:

Os fatores que interferem no gerenciamento da Enfermagem revelam que, para gerenciar, se faz necessário o dimensionamento de Recursos Humanos adequado e respaldado pela legislação trabalhista, regras institucionais e a ética na elaboração das escalas de trabalho com a finalidade precípua de garantir a segurança dos usuários e também pela possibilidade de identificar erros durante o processo assistencial. As falas dos sujeitos expressam:

...deve estar adequada ou não para o atendimento da clientela e garantir a segurança... (A1,3)

...deve planejar a Unidade... escala de funcionários, quantos funcionários ele vai contar em cada turno, e organizar a escala conforme regras da Instituição e leis trabalhistas, para que possa ter número adequado de funcionários e não ser penalizada por erro de planejamento ou mesmo organização daquele enfermeiro... (A1,5)

...o enfermeiro tem que ter conhecimento de todas as leis que regem tanto seu trabalho, como do técnico, a lei do exercício profissional, o código de ética de enfermagem, a questão das leis trabalhistas... (A1,11)

...divido os funcionários, cada um com a sua função, e sempre de uma maneira onde eu detecte os erros... (A11,2)

...gerenciamento de enfermagem é você saber dimensionar as pessoas, não só você ver a técnica, você tem que conhecer o seu pessoal... (A XX, 1)

... tem que estar o tempo todo gerenciando, cuidando de sua escala para que a assistência seja com qualidade... (A XXII, 1)

Neste sentido, observa-se que, no contexto do processo de trabalho gerenciar e os recursos humanos para Enfermagem, é revelado que para ocorrer uma boa qualidade assistencial, o dimensionamento deverá ser adequado, sendo esta a forma de garantir a continuidade da assistência livre de danos e erros. Por outro lado, considerando que o dimensionamento interfere na assistência, os sujeitos devem considerar as necessidades de consistência sobre o próprio entendimento da metodologia do dimensionamento, utilizando-se de instrumentos de classificação para que ocorra a garantia da assistência prestada.

Os instrumentos de Classificação de pacientes utilizados trazem os conceitos claros e que necessitam lançar mão de instrumentos gerenciais compatíveis às novas exigências de gestão, buscando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades que lhes permitam proceder a um melhor planejamento, alocação, distribuição e controle dos recursos humanos sob sua responsabilidade, assumindo um papel relevante na negociação do quadro de pessoal de enfermagem³⁰.

Nas Instituições Hospitalares, a Enfermagem possui o quadro percentual de maior representação e custos o que requer o conhecimento e necessidade de instrumentalizar-se para melhor gerenciar os recursos humanos sob sua responsabilidade com relevante significado para a eficácia e qualidade da assistência.

Para o Enfermeiro ter entendimento do dimensionamento de recursos humanos, fazem-se necessários o conhecimento sobre os critérios sistematizados para o planejamento a avaliação de quantitativo o que, atualmente, são realizados de forma empírica baseada em julgamento e subjetividade, compactuando com a proposta de gestores que intencionam oferecer uma assistência crescente, de racionalizar os custos e aumentar a oferta de serviços por cumprimento de metas para o atendimento a demandas impostas.

Saber dimensionar requer entendimento dos instrumentos que oferecem consistência, buscando desenvolver modelos de adequação de pessoal de enfermagem de acordo com as características dos pacientes e grau de dependência

dos cuidados de enfermagem; no entanto, isto é um desafio para os gestores, considerando os aspectos fundamentados na prática da pesquisadora, o que dificulta e limita a utilização racional dos instrumentos e a validação desses na visão administrativa, uma vez que consideramos os registros diários dos Instrumentos de Classificação de Pacientes que traduzem o dimensionamento de pessoal adequado, e que na prática, não é seguido uma vez que não é explorado e aprofundado o uso do mesmo para o dimensionamento de pessoal ideal.

Ao pensar no dimensionamento de pessoal, considerando as principais variáveis intervenientes preconizadas pela Resolução COFEN n°293/04³¹, faz-se necessário compreender o significado que constitui o modelo indicado na Instituição a fim de avaliar os reais parâmetros para que o número ideal seja definido.

Os valores indicados para a cobertura das ausências dos profissionais de enfermagem (IST) evidenciam que os índices estão empiricamente representados e não traduz a realidade institucional o que leva, por sua vez, à interferência na avaliação do quantitativo de enfermagem inadequado e entendimento equivocado pelo profissional.

Na Instituição em que a pesquisadora desenvolve o papel gerencial, o processo de cuidar, como eixo central do trabalho em enfermagem, é constituído de um processo complexo contínuo e que não pode ser adiado ou interrompido em várias circunstâncias, denotando a necessidade de um adequado planejamento de recursos humanos:

É importante salientar a tendência de atribuir os altos custos da Instituição aos gastos com o quadro de pessoal; entretanto, o processo de atendimento em saúde é fundamentalmente uma relação de pessoas que implica interação, intervenção e trocas. A resolubilidade e a qualidade do atendimento estão intrinsecamente relacionadas aos recursos humanos que os desenvolvem, cenário este não diferente do contexto no Brasil que também apresenta vários contrastes e desafios a serem superados mediante problemas estruturais, políticos e culturais de organizações e sistemas complexos como o SUS³².

As questões que envolvem a gestão em saúde e em enfermagem estão cada vez mais presentes no cotidiano de gestores, profissionais da área e pesquisadores. As discussões e a produção científica relacionada ao tema de dimensionamento de pessoal em enfermagem evoluíram, e as pesquisas demonstram a ampliação de sua abrangência para além da estimativa de cálculo de

peçoal, incorporando aspectos como o impacto nos custos da saúde e resultados assistenciais, o estudo do grau de dependência dos pacientes nos cuidados de enfermagem, a carga de trabalho da equipe de enfermagem e os fatores que interferem na produtividade dos profissionais, relacionados às condições de trabalho e à saúde do trabalhador, entre outros³⁰.

Ainda neste tema, foi desvelado que o processo gerencial considera a compreensão de fatores que envolvem o tempo, o absenteísmo e o “turnover”, conforme expressa o depoimento:

...na verdade, eu queria fazer mais coisas, trabalhar mais com os funcionários, mais diretamente com a educação continuada..., mas não dá tempo, e é muito ruim ficar entrando e saindo muito funcionário; tem licenças e muita ajuda de funcionários de outra unidade; então, é mais difícil, precisava de um trabalho mais diário... (AVII,3)

O “turnover” conhecido também como a rotatividade de pessoal é definida como a: “Flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”³³.

Os motivos do “turnover” podem ser voluntários ou provocados pela instituição, gerando um desafio a ser superado pelos recursos humanos e gestores para substituição destes profissionais, com o risco da perda da qualidade em assistência, perda da produtividade e da credibilidade frente aos clientes.

Uma equipe sobrecarregada, mesmo motivada, vai gerar uma queda de produção, de qualidade e de consequências negativas econômicas para a instituição³⁰.

A retenção de pessoas na Instituição é ponto fundamental quando tratamos os índices de rotatividade uma vez que se pode qualificar o desempenho não levando à insatisfação do profissional em sempre entender que seu trabalho está inacabado, incompleto e ineficiente.

Consideramos o que Chiavenatto (1997) cita, que “o índice de rotatividade é considerado ideal quando a organização consegue reter seu pessoal bem qualificado e substituir aqueles que apresentam deficiência no desempenho”⁽³³⁾.

A desmotivação, Insatisfação profissional, absenteísmo, rotatividade e tendência de desistir são considerados, dentro da instituição, em razão da realidade vivenciada pelos profissionais da saúde uma vez que os salários baixos, estreitamento do mercado de trabalho e o desemprego são fatores relevantes aos profissionais que são levados a ter a dupla jornada de trabalho, com carga horária

intensa e sobrecarregada o que acarreta em potencial elemento para os conflitos e desajustes, gerando a insatisfação da equipe de comando³⁴.

A pesquisadora considera que para, a diminuição da rotatividade e absenteísmo, se faz necessário manter uma organização da unidade, assim como um melhor posicionamento do Enfermeiro como líder de equipe. Uma capacitação da equipe focada para as dificuldades apresentadas pelos membros, um clima motivacional estabelecido, levariam e proporcionariam melhorias, assim como a adequação do dimensionamento de pessoal, pois a ausência do trabalho de um membro da equipe no momento de definir as escalas de atividades do dia gera ansiedade e angústia aos trabalhadores da própria unidade em razão da sobrecarga de trabalho que pode ocorrer, assim como o funcionário remanejado que não possui domínio técnico específico para aquela necessidade do momento da Unidade solicitante.

O setor de Recursos Humanos precisa estar voltado, constantemente, para auxiliar na organização e buscar os objetivos para ajudar projetos futuros aos gestores, com a busca de motivação, estruturando a política de retenção de pessoas assim como auxiliando na manutenção do funcionamento da Instituição.

A política de Recursos Humanos auxilia a instituição hospitalar e proporciona uma visão ampla de toda a trajetória dos trabalhadores, levando em conta as suas habilidades e talentos, avaliando-os e buscando atender a exigências específicas de cada categoria e valorização dos mesmos.

Administrar um Serviço de Enfermagem requer planejamento, organização e controle das funções básicas da equipe de Enfermeiros. O comportamento organizacional é importante para entender as questões relacionadas ao gerenciamento dos processos de trabalho na Enfermagem, a gestão de pessoas, materiais e equipamentos e tudo que envolve a equipe, trazendo contribuições importantes não só para o gestor como para todos os trabalhadores.

O desafio da pesquisadora, enquanto gestora do serviço, é buscar o desenvolvimento e preparo dos enfermeiros gestores, levando-os a um contínuo repensar e aprender novas formas de comportamento de todos os seus liderados.

Esses comportamentos podem estar diretamente ligados ao empoderamento e a autonomia do profissional enfermeiro no processo de cuidado no contexto da Instituição o que torna cada dia mais importante uma vez que

proporciona a possibilidade de rever a seu papel, enquanto profissão, a partir de sua própria concepção e tradição.

O processo de autonomia pressupõe que o profissional enfermeiro e a equipe de enfermagem possam interferir no processo de definição das prioridades na assistência embasada na direção da vontade do indivíduo para a ação, a partir de influências sociais e culturais³⁵.

Entende a pesquisadora que seus subordinados têm a concepção de autonomia, pois têm a expressão e possibilidade de delegar “mandar”, porém a tomada de decisão tem que ser definida através da habilidade e competência levando a entender que não executa a sua liderança.

Muito se escuta que não é possível transformar o cenário de angústia quanto ao tempo insuficiente para que as atividades sejam desenvolvidas a contento pelos enfermeiros das Unidades, porque não conseguem concluir as atividades necessárias para o bom atendimento em razão do dimensionamento, rotatividade e ausências do trabalho pela equipe. Dentro deste contexto a pesquisadora desenvolve junto ao grupo o questionamento quanto ao entendimento de suas atribuições definidas, pois que realiza atividades não pertinentes à sua categoria, chegando a angústia de tarefas não cumpridas e inacabadas, levando-os a frustrações e limitações de condutas.

A administração do tempo é um desafio para o gestor, pois é um dado real utilizado de acordo com as necessidades, desejos, decisões e prioridades; é algo que não se recupera, porque é insubstituível e tende a ser escasso, sendo, por esse motivo, indispensável o seu planejamento no processo de trabalho da equipe de Enfermagem.

Administrar o tempo é fazer ótimo uso de sua disponibilidade e requer administração eficaz e a análise das características do trabalho, dos hábitos de trabalho individual e da equipe, como também a necessária intervenção onde o uso daquele não for produtivo³⁶.

A pesquisadora considera fundamental definir o tempo para o planejamento e estabelecer prioridades para conseguir completar a tarefa assim como ter entendimento sobre a sua atividade na realidade de trabalho.

Alencar, Diniz, Lima³⁷ referem que a maioria dos enfermeiros não aproveita de forma adequada seu tempo, pois relatam que estão sempre sobrecarregados e realizando tarefas burocráticas que não são de sua competência.

Entendemos que se faz necessária uma atenção da gerência na questão da organização do trabalho da Enfermagem e estabelecimento de limites de suas competências. Autoadministrar-se e definir o que se pretende certamente poderão obter motivação e constantemente exercitar o planejamento diário das atividades, assim como ressaltar a delegação e priorização das atividades.

O processo educacional para qualificação dos recursos humanos é fundamental para o gerenciamento, e este processo ocorre por meio da educação continuada e ou educação permanente. Os enfermeiros explicitam:

...É preciso voltar bastante para a qualificação de pessoal, tanto auxiliares, técnicos e enfermeiros, para qualificá-los dentro desse patamar, manter uma educação continuada sempre ativa, que é parte da gerência, e desse estar também investigando toda essa parte... (AV, 4)

...o pessoal que trabalha tem que estar treinado, preparado, tem as unidades que dão apoio... (AVIII,4)

A educação é um fenômeno social e universal, sendo uma atividade humana necessária à existência e ao funcionamento de toda a sociedade; portanto, esta precisa cuidar da formação de seus indivíduos, auxiliando-os no desenvolvimento de suas capacidades físicas e espirituais e prepará-los para a participação ativa e transformadora nas várias instâncias da vida social³⁸. É um processo dinâmico e contínuo de construção do conhecimento, e que, pelas relações humanas, nos leva a desenvolver um compromisso pessoal e profissional visando à transformação da realidade.

Nas ações de enfermagem, estão também inseridas ações educativas, havendo a necessidade de promover efetivas oportunidades de aprendizagem, fundamentadas na conscientização do valor da educação como meio de crescimento da equipe, reconhecendo esta função no desenvolvimento do processo de trabalho, pois o conhecimento é um valor necessário do agir cotidiano e este respalda para as suas ações³⁹.

É relevante a citação do sujeito quanto à educação permanente ou educação continuada em serviço, uma vez que se tratam de termos que compreendem educação permanente como responsabilidade da instituição.

Paschoal, Mantovani e Méier³⁹ definem que a educação permanente, continuada, e em serviço, pode motivar a transformação pessoal e profissional do sujeito, buscando alternativas para minimizar as dificuldades existentes na realidade

de ensino do hospital-escola e da unidade de ensino, pensando numa enfermagem com propósitos e objetivos comuns, que devem ser alcançados por todos os integrantes.

Acredita a pesquisadora que os enfermeiros necessitam de instrumentos para continuar a aprender; assim, a educação permanente, continuada e em serviço, possui a intencionalidade de contribuir e subsidiar melhores condições de atuação dos Enfermeiros, com conseqüente melhoria da assistência prestada.

Ocorre na Instituição que se faz necessário o desenvolvimento pessoal e que consiste em potencializar e promover a capacitação técnica e específica, assim como a aquisição de novos conhecimentos, conceitos e atitudes. É intrínseca a capacidade de ser desenvolvida uma competência e o aprender constante em todas as relações do sujeito.

A educação continuada é entendida como o conjunto de experiências subseqüentes à formação inicial, que permitem ao trabalhador manter, aumentar ou melhorar sua competência, para que esta seja compatível com o desenvolvimento de suas responsabilidades, caracterizando, assim, a competência como atributo individual⁴⁰.

Ela é um conjunto de práticas educativas contínuas, destinadas ao desenvolvimento de potencialidades, para uma mudança de atitudes e comportamentos nas áreas cognitiva, afetiva e psicomotora do ser humano, na perspectiva de transformação de sua prática⁴⁰.

O direcionamento da equipe pelos gestores para o desenvolvimento de melhoria da qualidade da assistência engloba o desenvolvimento de uma consciência crítica e percepção de que ele é capaz de aprender sempre e, assim, motivá-lo à busca de novos desafios de ensino-aprendizagem.

Corroborando com este contexto, no I Seminário de Educação Continuada em Enfermagem, promovido pela Sociedade Brasileira de Enfermagem (ABEn), na década de oitenta, entende-se que a educação continuada significa a aquisição progressiva de competências, que devem ser visíveis na qualidade do exercício da assistência de enfermagem⁴¹.

Na Enfermagem, os projetos sobre educação permanente, compreendidos como mais abrangentes que a educação continuada e em serviço, devem ser considerados prioritários à área e ao desenvolvimento de pesquisa, atualização, treinamento, admissão, capacitação e integração de enfermeiros na

assistência, sendo estes conduzidos e fundamentados no cotidiano das práticas de saúde.

Na percepção da pesquisadora quando os espaços são criados para discussão com propostas de estratégias para o desenvolvimento de saberes, o desenvolvimento resulta em soluções criativas para o pensar e o agir da equipe. O líder de unidade precisa desenvolver cenários que favoreçam o aprendizado no intuito de desenvolver capacidades cognitivas, psicomotoras e relacionais dos seus liderados, assim como seu aperfeiçoamento diante da evolução científica e tecnológica.

O gerenciamento, na perspectiva dos sujeitos, no que tange às questões dos recursos humanos, considera o controle como ferramenta para conhecer o comportamento dos membros da equipe de enfermagem e a reafirmação das regras existentes, evitando assim penalidades decorrentes da falta de observância dessas regras. As falas desvelam:

...o enfermeiro deve ter o controle daquilo que acontece na unidade, seja em relação à equipe de enfermagem seja à escala de trabalho do dia... (A1, 5)

...você tem que ter esse controle, tem que gerenciar seus funcionários, o fluxo de todos os processos que estão envolvidos naquilo, para tudo acontecer de acordo com uma norma, uma rotina da instituição... (AXX,3)

Nos últimos tempos, presenciamos mudanças importantes no contexto econômico, político, social e cultural da Enfermagem. Os serviços de saúde no Brasil apresentam uma série de deficiências cujas explicações devem ser buscadas em diferentes campos, e nesse sentido, o serviço de enfermagem vem sendo tomado como objeto de análise e de intervenção⁴².

A produtividade e qualidade perdida pelo mercado de um trabalho instável e flexível solicitam requisitos de qualificação dos enfermeiros e tornam cada vez mais necessária a implantação de modelos de formação e de gestão baseados em competências profissionais⁴².

A visão sistêmica do trabalho realizado na prática do Enfermeiro é frágil em vista de o mesmo possuir visão fragmentada do seu trabalho, o que dificulta a visibilidade e necessidade assistencial levando aos seus liderados deficiência ou falta de controle e supervisão⁴².

Recordando a era industrial dentro deste contexto, grande importância se dava ao papel do supervisor e controlador, sendo que o comando – chefe assumia o papel de assegurar o cumprimento das normas, rotinas, regulamentos a fim de garantir aos patrões a produtividade, o que nos traduz o foco de trabalho baseando-se na produção.

Kurcgant¹² nesse cenário ocorreram modificações em razão, e principalmente, da influência e do aumento gradativo da complexidade das organizações, de novos conhecimentos advindos das ciências sociais, da psicologia e da educação.

A pesquisadora considera que é necessária uma evolução neste contexto dado que os enfermeiros necessitam aperfeiçoar o conhecimento, instrumentalizar-se para que ocorra o atendimento à clientela necessitada, o planejamento e elaboração de ações sistematizadas, previsão de problemas, entendimento e tradução à sua equipe, identificando as necessidades da unidade sob seu comando.

O que se entende e também o que percebemos é o profissional vinculado à sua atividade rotineira, sem análise crítica do desenvolvimento de suas ações e atividades. Todos os enfermeiros exercem ações de supervisão e controle diário, seja pela perspectiva das necessidades assistenciais, prioridade, identificação das necessidades, assim como das necessidades de orientação, controle, treinamento e supervisão da equipe de enfermagem.

Consideramos que não ocorre um plano de supervisão estruturado e organizado das atividades, onde pode-se contemplar ações sistematizadas do cumprimento das normas institucionais, assim como da prática diária, porém angustia a pesquisadora que evidencia a existência de uma política de trabalho centralizada, “tarefista” e hierarquizada pelo comando, levando o grupo de enfermeiros a não participar do processo decisório, constatando-se, assim, certa imaturidade e incapacidade de interferência no processo nos quais desenvolvem suas atividades profissionais diárias.

Ainda neste tema foi revelado que o processo gerencial inclui o conhecimento e a individualização das diversas categorias profissionais da enfermagem, o trabalho em equipe multiprofissional e os conflitos consequentes deste trabalho, o perfil de liderança e a avaliação da equipe com foco nos resultados. Os sujeitos expressam:

... o processo gerenciar em enfermagem engloba gestão de pessoas... e para que a pessoa possa fazer essa gestão, ela tem que ter um perfil de liderança. (AIV,1)

...Gerenciar é ver como está sendo trabalhado, como as pessoas estão trabalhando como está sendo o trabalho do enfermeiro... é ver se esta obtendo resultados, o que você aplicou conforme o protocolo e se está obtendo resultados. (AXV,2)

...precisamos gerenciar conflitos, porque são muitos, é resolver os problemas entre a equipe, que afetam a assistência do paciente... (A,XXII,2)

O posicionamento frente aos conflitos enquanto trabalho necessário ao enfermeiro nos faz refletir quanto às estratégias necessárias que o mesmo deve lançar mão em sua prática diária. No relacionamento, no trabalho é um processo complexo, pois cada pessoa traz consigo ligações por laços profissionais, afetivos, amizades e afinidades, sendo condicionadas por uma série de atitudes recíprocas.

Conseqüentemente, essas características possibilitam ao trabalhador conviver com maior ou menor habilidade com seus pares nos locais de trabalho³⁶.

O Enfermeiro gestor deve saber conviver, compreender e lidar com situações complexas e ambíguas. Isto requer maturidade, experiência e capacidade para analisar pessoas e situações.

Acreditamos que para ser um enfermeiro qualificado e competitivo no mercado de trabalho, além do saber fazer, desenvolvido pelas habilidades técnico - científica, é necessário investir nas habilidades humanas, saber gerir pessoas, aprender a gerenciar conflitos e visualizá-los de maneira positiva, construtiva, olhá-lo como potencial de crescimento do grupo em busca de objetivos comuns, não reprimi-los nem condená-los, e sim deixá-los florescer e controlar a situação para que não haja extrapolação⁴³.

Um dos sujeitos apreende que o processo gerencial, no que se refere à gestão das pessoas, envolve assumir o papel do técnico de enfermagem em detrimento de suas próprias atividades o que torna o trabalho difícil. A fala desvela:

(...) tem poucos funcionários, e o enfermeiro tem que ficar bem na assistência, tudo meio embutido, mas, assim, às vezes, a gente deixa de fazer certas coisas, porque não dá tempo, tem..., acaba sendo técnico em enfermagem também, então acaba deixando a desejar, mas eu tento fazer o melhor que eu posso(...) (AVII,1)

O sujeito revela em sua fala que o dimensionamento interfere no seu planejamento de trabalho o que o angustia, por quanto não consegue planejar as ações propostas, exercendo a atividade do técnico o que não traduz neste momento a avaliação e contexto de seu trabalho, pois exercendo a sua atividade de proximidade da assistência leva-o a assistir seus pacientes com mais critérios. *Deixar de fazer certas coisas* refere-se a ações administrativas às quais está ligado e entende ser de maior relevância.

Processo Gerenciar como meio para o Processo Assistir/Cuidar

O Processo cuidar/assistir envolve como objeto o cuidado de indivíduos, família e comunidades, a finalidade de promover, manter e recuperar a saúde, sendo o método empregado o Processo de Enfermagem por meio da Sistematização da Assistência de Enfermagem e os procedimentos empregados e produto deste as pessoas saudáveis ou morte com dignidade¹⁹.

Neste tema, foi desvelado que o gerenciamento envolve aspectos assistenciais e administrativos com ênfase no cuidado. As instituições buscam o perfil de gerente com visão ampliada que contempla os recursos materiais, tecnológicos e de pessoas; além disso, há o reconhecimento dos riscos assistenciais como enfoque apoiado pelo Conselho Regional de Enfermagem e fundamental para qualificar a assistência. As falas expressam:

(...) que além de cuidar do paciente, tem que ter a visão da parte assistencial e na parte de gerenciamento... tem que ter a visão de tudo, da instituição, do material, de equipamentos, ver a questão dos funcionários. (AIII, 2)

(...) E riscos que está pegando bastante hoje, principalmente por parte do COREN, riscos que envolvem toda parte de enfermagem, risco de queda, risco de extravasamento, risco de punção, ou seja, toda parte de risco, então tem que fazer toda essa gestão, gerenciar muito essa parte de risco dentro da enfermagem, que é uma coisa nova. (AV, 3)

(...) você precisa trabalhar para não deixar acontecer um problema, ou seja, um evento adverso. Você também precisa trabalhar os riscos, precisa fazer o mapa de riscos da sua unidade, ver quais os riscos que você tem para trabalhar em cima desses riscos e, assim, tentar prevenir algum evento grave que possa vir a acontecer. (AXX, 6)

A literatura explicita que o gerenciamento dos riscos vem atualmente traduzindo a nova tendência em gestão e reforça a ideia da qualidade como instrumento chave na busca da sobrevivência em um mercado competitivo³⁸.

Quando falamos em segurança, parece que estamos diante de um conceito pragmático e bem delimitado; logo, fácil de ser identificado e analisado com vistas a se proporem mudanças no sentido de se promover a redução e/ou a eliminação dos riscos⁴⁴.

Neste sentido, consideramos que algumas particularidades devem ser levadas em conta quanto à dificuldade e percepção do profissional da importância de fatores, como, por exemplo, as falhas do componente humano que envolve o entendimento sobre o próprio processo de trabalho, emergindo, assim, a necessidade de se desenvolver a sensibilidade e compreensão dessas falhas na segurança do paciente.

D,Innocenzo⁴⁰ cita que a epidemiologia do risco precisa ser conhecida e compreendida, considerando que os fatores potenciais de risco, as falhas de segurança dos pacientes/clientes/usuários/colaboradores, a frequência, as causas e os fatos determinantes, bem como o impacto nos resultados em saúde e efetividade de métodos e ferramentas de análise e monitoramento na prevenção e correção dos riscos necessitam estar divulgados nos estados e países.

Reason⁴¹ corrobora e refere que as falhas são decorrentes, principalmente, de ações autoritárias, distração, memória longa (quando os padrões que armazenamos diferem dos reais), especificação insuficiente, falta de conhecimento, falta de dados e esquecimento.

Entendemos que *errar é humano* o que produz a compreensão de que o aprendizado, o conhecimento e a prevenção devem estar incorporados nas atividades dos profissionais.

Acreditamos que, na Instituição do estudo, o desafio se dá em decorrência do processo de Certificação de Qualidade que avalia estrutura, processo e resultado e cuja cultura necessita ser apreendida pelos trabalhadores o que reflete na incorporação de uma linguagem específica, e demais fatores, que podem desencadear dificuldades para o gerenciamento eficiente.

As falas dos sujeitos da pesquisa traduzem que é necessário o planejamento e preparo de condições que diminuam os riscos, por meio do

relacionamento interdisciplinar da equipe, alinhado com a gestão, para o melhor resultado do trabalho e o desenvolvimento da equipe.

Sugiro que alguns aspectos na Instituição possam ser aprimorados como: a capacitação permanente da equipe para a participação da política do risco e a implementação da política de risco em toda organização por meio do envolvimento de todas as categorias profissionais, o que possibilitaria a adequada tratativa do risco e o aprofundamento da compreensão da causa-raiz.

A literatura refere que os objetivos principais da Gestão de riscos, entre outros, são: a segurança da comunidade usuária, a redução de perdas, a preservação da organização, o atendimento a legislação vigente e o alinhamento aos padrões para certificação de qualidade⁴⁴.

O mapeamento dos riscos é uma das fases do gerenciamento dos riscos que é atribuída ao gestor que precisa estar alerta para a percepção destes riscos e propor boas práticas em consonância com as metas da instituição.

O enfermeiro admitido na instituição possui dificuldades ou deficiência na formação profissional sobre a política de riscos o que requer da gestão capacitações focadas nesta temática dado que este desempenha papel de líder de sua equipe assistencial, e na dinâmica de trabalho necessita desenvolver sensibilidade, habilidade e atitude para a tomada de decisão assertiva nas situações de conflito e negociação.

Neste tema, Processo Gerenciar como meio para o Processo Assistir/Cuidar também foi revelado que o enfermeiro assistencial desempenha papel fundamental no apoio ao gerenciamento e necessita exercer liderança, ter boa comunicação, conhecimento da assistência, efetuar previsão de recursos_materiais, sendo que, muitas vezes, há sobrecarga sobre o enfermeiro por realizar atividades de outros profissionais em detrimento do seu papel e de suas responsabilidades e estar de acordo com o perfil institucional, conforme explicitado nos depoimentos:

(...) o enfermeiro assistencial ele é o braço direito do gestor, tem que ser um bom líder, uma boa visão da assistência e tem que ter é uma boa comunicação com seus colaboradores. (AIX ,4).

A liderança é entendida como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir os objetivos identificados como

sendo para o bem comum⁴⁵. Também tem se constituído como dificuldade no trabalho em equipe com estressores que desafiam uma genuína liderança.

Avolio e Gardner⁴⁶ sugerem que os desafios para o exercício da liderança sejam considerados em um foco renovado que restaure a confiança, esperança e otimismo, sendo capaz de, rapidamente, atuar em eventos indesejáveis e no desenvolvimento de resiliência, ajudando as pessoas na busca de significados e conexões, promovendo uma nova autoconsciência e relacionamento verdadeiro com todos os parceiros no trabalho. É necessário que o líder tenha objetivos, valores, integridade e que construa nas organizações propostas que visem à motivação das pessoas para o trabalho que exercem.

Spreitzer⁴⁷ refere que, em geral, tende-se a colocar significativo foco na identificação e correção de fraquezas para o desenvolvimento de líderes e a melhoria do desempenho; entretanto, esta abordagem tem limitações, pois se enfatizarmos os aspectos positivos das pessoas, esta perspectiva pode levar a excelência e à autoconsciência, essenciais para o desenvolvimento da autêntica liderança.

Esta mesma autora descreve que o líder precisa ter como premissas: compartilhar conhecimento e desenvolver significados, emoções e conexões positivas. O papel do líder é estimular e nutrir estes recursos para facilitar o crescimento de seus liderados⁴⁷.

Na construção deste projeto, tivemos como início às indagações do papel do enfermeiro como líder dentro da Instituição o que nos levou, a princípio, a buscar o entendimento sobre quais características fundamentais para isto, conhecer e entender a liderança sendo um elemento a ser desenvolvido ou se o indivíduo “vem pronto” para assumir tal papel, encontrando nesta busca que os elementos que embasam a liderança vêm do processo de liderar e deve ser desenvolvido pelos gestores, o que consideramos de extrema importância e desafio.

É um desafio empoderar os liderados para realizarem o que deve ser feito de forma entusiástica, acreditamos que o desenvolvimento da confiabilidade entre os envolvidos e a clara comunicação sejam condições fundamentais.

Neste sentido, uma condição fundamental para que o enfermeiro seja líder é o seu desejo de ser líder. Se isso não acontecer, ele será formalmente o chefe que apenas cobra resultados ou nem sequer se preocupa com eles, não se

envolve com as pessoas com quem trabalha e muito menos com os pacientes, que estão sob sua responsabilidade, que necessitam de cuidados de enfermagem.

A literatura corrobora esta percepção e afirma que a ação do enfermeiro líder em estimular seus liderados pode ser entendida como um processo, tendo a comunicação com o fator essencial. Precisa ser clara, transparente, compreensível e validada, ou seja, para ter certeza de que foi compreendido, ele deve pedir aos membros de sua equipe que relatem o que entenderam. Nesse momento, precisa ser um bom ouvinte, atento ao que lhe é dito e corrigir ou esclarecer melhor o que foi compreendido como deveria⁴⁸.

Entende-se que, na dimensão das atividades desenvolvidas pela equipe a comunicação muitas vezes é deficitária e frágil, causando conflitos. O papel do enfermeiro neste contexto é apoiar a equipe, o paciente e a família, em consonância com a instituição e segundo as diretrizes éticas e legais inerentes à profissão.

Evidenciamos na vivência como gestora, a deficiência da comunicação quando questionados: *“quantos elogios e feedbacks foram realizados por você junto aos seus liderados?”* pergunta essa realizada em razão da comunicação e do trabalho em equipe serem competências delineadas na avaliação anual de comportamento dos enfermeiros na Instituição e percebemos o pouco envolvimento nas ações cotidianas dos trabalhadores de enfermagem.

Os sujeitos também enfocam outros aspectos do processo gerencial, conforme explicitado:

(...) além disso, programar, prever material, fazer tudo, então a gente fica sobrecarregado, porque aqui tá difícil, isso não sou só eu que estou falando, todo mundo tá falando por aí, nas unidades acaba sendo isso, evoluir paciente todo dia né? exame físico, na,na,nã, além de tudo, a previsão e provisão dos materiais. (AXIII, 4)

Com a evolução técnico-científica, percebeu-se a inserção do enfermeiro no campo da administração de recursos materiais, visando a não se tornar um ser burocrata, mas buscar atender ao seu produto final, o paciente, com um atendimento de qualidade⁴⁹.

O enfermeiro tem papel preponderante na administração de recursos materiais e equipamentos dos serviços de saúde, visto que, usualmente, assume o gerenciamento das unidades e a coordenação das atividades assistenciais realizadas pelo conjunto da equipe de saúde, o que leva à necessidade de

desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de materiais, com o objetivo de organizar esses recursos para facilitar a assistência de enfermagem⁵⁰.

A fragmentação do cuidado e o entendimento sobre o papel assistencial e gerencial são vistos como unidades distintas na Instituição o que traduz para a pesquisadora ações voltadas para um modelo gerencial hierarquizado, onde o cuidado é atribuído ao enfermeiro assistencial e a gerência ao supervisor da Unidade.

(...) bom, o gerenciamento de enfermagem é... dia a dia a gente gerencia tudo, mesmo que o enfermeiro seja assistencial ele acaba gerenciando... eu tenho experiência mais na área assistencial, não tenho na administrativa, mas assim, claro, que você acaba tendo contato com as coisas no dia a dia. (AXVII,1)

(...) a gente tem que saber quanto que o paciente comeu, quanto isso, quanto aquilo, que horas que veio a dieta, se trouxeram a dieta no horário, e, poxa, eu acho que isso poderia ser uma outra pessoa que poderia estar supervisionando isso, no caso a nutricionista. (AXVII,4).

(...) ver como um todo as necessidades e perfil da instituição, assim ir direcionando para assistência ao paciente, compreendendo toda necessidade do paciente do momento, sempre visando a, paralelamente, qual é o perfil da instituição. (AXIX, 2)

Na Enfermagem, há diversos processos de trabalho que podem ou não acontece simultaneamente, sendo que o processo de cuidar/assistir é parte integrante deste processo de trabalho e é considerado como a essência da Enfermagem¹⁹.

A Sistematização da Assistência de Enfermagem foi estabelecida como método ao desenvolvimento do cuidado/gerenciar no hospital do estudo, conforme abordado pelos sujeitos da pesquisa.

(...) dentro da questão assistencial, trabalhar a importância da SAE para os técnicos, dentro do gerencial o enfermeiro tem que ter essa visão de que a SAE é um instrumento muito importante que você individualiza o cuidado, que você trabalha com o paciente de uma maneira integral e você direciona o cuidado realizando a prescrição para o funcionário; então, é um método científico onde você tem a coleta de dados, o diagnóstico, os fatos esperados, as intervenções, e depois você avalia as intervenções, sendo um método científico que é importante o enfermeiro ter domínio desta técnica e desse instrumento, para que se possa realizar um cuidado mais qualificado, mais direcionado e mais individualizado através da sistematização, sendo esta também uma questão legal e, por falar na questão legal, é importante dentro do processo gerencial. (AI, 10)

O processo de enfermagem é um instrumento gerencial, pois proporciona o cuidado individualizado e integral por meio da utilização do método científico de coleta, diagnóstico, intervenção e avaliação. Possibilita explicitar a dimensão técnico-científica tendo como resultado a assistência de qualidade e embasada na lei do exercício profissional de enfermagem⁵¹.

Para a implementação/implantação da SAE (Sistematização da Assistência e Enfermagem) deve-se considerar o referencial teórico que irá direcionar as demais etapas da sistematização. Isso precisa ser feito de maneira bem refletida, cuidadosa, pois uma escolha equivocada pode ser danosa para, as demais etapas do processo⁵².

O referencial teórico deve direcionar as ações dos enfermeiros, de modo a responsabilizá-los pelos cuidados aos usuários, não sendo realizados de maneira empírica.

Realizar o planejamento assistencial proporciona identificar as necessidades humanas básicas afetadas e o grau de complexidade assistencial determinando, assim, a divisão do trabalho para a melhor assistência. Os depoimentos revelam:

(...) acho que gerenciar é fazer parte de um processo de enfermagem onde eu, com meus conhecimentos, tento detectar os problemas e detectar as necessidades humanas básicas afetadas de meus pacientes e o grau de complexidade, assim divido meus funcionários. (All, 3)

Em meados de 1960, a enfermeira Wanda Horta embasou-se na teoria da Motivação Humana, de Abraham Maslow, para elaborar a teoria das Necessidades Humanas Básicas, e propôs às enfermeiras brasileiras uma assistência de enfermagem sistematizada introduzindo no Brasil uma nova visão de enfermagem⁵³.

Esta proposta desenvolvida por esta autora possibilitou que outras metodologias assistenciais fossem elaboradas e, na atualidade, a SAE é um instrumento de extrema importância para a gestão do cuidado, embora por si só não assegure a qualidade dos cuidados prestados, pois são necessários a consistente utilização e o conhecimento que deve embasar a prática de enfermagem.

Os elementos e dados fornecidos pelo Serviço de Controle e Auditoria na Instituição nos fornecem informações importantes quanto aos registros realizados pela Enfermagem, SAE e Sistema de Complexidade Assistencial, possibilitando a

avaliação das potencialidades e limites dos registros efetuados e o trabalho educativo a partir dessas informações.

Estudos que investigam a potencialidade do processo de enfermagem ou da SAE como estratégia, para que o profissional enfermeiro compreenda o gerenciamento em enfermagem de forma articulada à assistência, mostram uma frágil articulação entre as dimensões assistencial e gerencial do processo de trabalho e que, ao referirem as possíveis conexões entre ambas as esferas do trabalho, apontam a SAE como instrumento assistencial e gerencial⁶.

Hausmann e Peduzzi⁶ tratam como a expressão mais clara da boa prática de enfermagem, momento no qual há articulação entre as dimensões gerencial e assistencial para atender às necessidades de cuidado dos pacientes e, ao mesmo tempo, da equipe de enfermagem e da instituição.

Neste contexto, a pesquisadora tem a inquietude pessoal e profissional, interpretada pela vivência do cotidiano de trabalho junto à equipe, refletir sobre o distanciamento entre o gerenciar e o cuidar, possibilitando o repensar da prática administrativa voltada à assistência, procurando resgatar o papel do enfermeiro como gerente do cuidado.

O enfermeiro deve buscar no planejamento, à necessidade de prever e prover recursos para a assistência de enfermagem acompanhado da interação e do vínculo com o paciente, como uma forma de qualificar o cuidado, ou seja, destacar a articulação ou conexão estreita entre a ação gerencial de planejamento e a ação de cuidado direto no trabalho do enfermeiro, bem como de todos os trabalhadores de enfermagem de uma unidade.

O procedimento técnico, atrelado ao planejamento de ações, garante ao paciente o cuidado de que ele necessita, diminuição dos riscos e possíveis eventos adversos, pois ao planejar o enfermeiro poderá estabelecer os objetivos a serem almejados de forma que garanta a assistência dentro do processo de Enfermagem, a fim de estabelecer e atender as necessidades básicas dos pacientes e grau de complexidade, promovendo a assistência de enfermagem adequada.

A mudança na forma de o enfermeiro executar o trabalho, no sentido de articular o cuidar e o gerenciar, poderá propiciar maior visibilidade à sua atuação, sendo, fundamental analisar o trabalho do enfermeiro no contexto de mudanças na organização.

Consideramos que o enfermeiro, participando da construção de

mudanças na organização, principalmente gerencial, centradas na revisão de processos, autonomia, controle assim como lançar estratégias para melhoria da visão da enfermagem pode garantir um melhor entendimento sobre os entraves quanto ao cuidar e gerenciar.

Desenvolver um perfil que atenda e contemple as necessidades que a instituição prever são consideradas nas falas:

(...) é um processo importante porque a gente não só vê a questão cuidar do paciente, mas também em relação ao bem estar da unidade e da instituição, dos materiais de tudo, ou seja, é esse perfil de enfermeiro que as instituições buscam. (AIII, 1)

Processo Gerenciar e os Recursos Materiais

Este tema revela que o processo gerenciar contempla o conhecimento, a previsão e provisão de materiais para a assistência e a autonomia para seleção destes conforme o contexto da situação assistencial. Os sujeitos explicitam:

(...) outro ponto importante para o Enfermeiro é a questão de materiais, fazer a provisão semanal, diária e checar e avaliar se tem material suficiente para trabalhar naquele dia, se tem intercorrência. (AI, 4)

(...) tem que ter autonomia para decidir; o processo de decisão, parte do processo de ter autonomia sobre aquela decisão que você está tendo, a parte sobre você ter conhecimento sobre o assunto, e esse assunto dentro de um contexto, às vezes, a hora que você vai avaliar uma decisão de uma pessoa em um determinado momento... achar que ele poderia ter decidido de uma outra maneira, tudo bem, mas só que naquela hora e momento eram as opções que tinha para decidir, daquele jeito, e não tinha muito tempo de pensar; então a questão é a autonomia, o conhecimento sobre o assunto, o contexto, sempre levando em conta que o foco principal é o paciente, isso é pensando na questão assistencial. (AI, 14)

(...) ter uma administração de materiais. (AXX, 2)

(...) gerenciamento de enfermagem para mim é um todo, pois você tem que ver o pessoal, material, técnica, você tem que ver todos os processos envolvidos, ou seja, todos os processos que envolvem a enfermagem; para mim, gerenciamento é isso. (AXX, 4)

(...) Eu acho que gerenciamento é tudo na unidade, é ver a parte de equipamentos, materiais, ou seja, aquela coisa que aprendemos na faculdade, prever, prover e, principalmente, recursos humanos. (AXXII, 1)

(...) gerenciar é tudo isso, prever, prover, treinamento, parte de estrutura física, de materiais; gerenciar engloba tudo, parte emocional, parte de funcionários, parte de conflitos; pra mim, é tudo isso. (AXXII, 5).

Quanto à Gerência de Recursos Materiais, devem-se aplicar os fundamentos básicos de: previsão, provisão, organização e controle para garantir a utilização apropriada dos recursos materiais, a continuidade da assistência ao paciente e a diminuição dos custos relacionados aos materiais⁴⁹.

Em respaldo à área específica que abrange a enfermagem, ressalta-se, de acordo com Marquis e Huston⁵⁴, a importância quanto ao conhecimento dos materiais em vista da experiência frente às técnicas realizadas, e que o profissional focado no gerenciamento de enfermagem pode contribuir muito para o controle de materiais e a melhor assistência ao cliente.

Corroboramos com a preocupação dos sujeitos da pesquisa quanto aos recursos materiais, pois o eficaz e eficiente uso dos mesmos possibilita a racionalização e evita o desperdício, contribuindo para a qualidade do processo assistencial.

Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-científica

Neste tema, foi desvelado que o planejamento, organização, controle, avaliação e supervisão são aspectos fundamentais do processo gerenciar. O enfermeiro necessita exercer liderança e realizar muitas atividades que consideram a área assistencial e administrativa e que requerem conhecimento técnico-científico, além da educação permanente para que a equipe possa propiciar a melhor assistência. Portanto, conhecimento, habilidades e atitudes são componentes fundamentais para o gerenciamento de enfermagem e possibilitam que o enfermeiro seja responsável pelo processo gerenciar de sua unidade de trabalho e da assistência com qualidade. As falas expressam:

(...) considera gerenciar que temos que ter o controle, organizar, planejar, prover, controlar e o monitorar, controle desses passos e critérios. (AI, 2)

(...) a gente faz tanta coisa que, às vezes, acabam passando despercebidas por algumas falhas, e sem contar que tem a questão assistencial, pois falamos da parte administrativa... porque o enfermeiro tem que fazer gestão do cuidar... tem que ter conhecimento técnico e científico para avaliar o paciente, quais

as indicações necessárias pra esse paciente, dependendo de cada caso, de estar orientando o técnico de enfermagem sobre a melhor conduta a ser tratada, de estabelecer prioridades, de estar trabalhando, reproduzindo aquilo que a gerência de enfermagem, supervisão ou organização colocou como modelo assistencial. (AI, 7)

(...) gerenciar é algo bastante amplo em que o enfermeiro tem várias vertentes, várias dimensões, tem que ter uma visão 360 graus do que está acontecendo na unidade e, baseado naquilo que ele tem de conhecimento técnico, de habilidades de atitudes para ele estar gerenciando dentro de uma unidade hospitalar. (AI, 12).

(...) o que a gente faz, organiza e planeja na gestão influencia diretamente na assistência com o paciente, então acho que é de extrema importância administrar tudo isso e o produto final é a qualidade de assistência ao paciente, para que essa qualidade seja boa, ou seja, o produto final ter uma qualidade de excelência. Isso é o que a gente deseja, mas nem sempre é assim; a gente planeja que seja assim, mas nem sempre isso ocorre (AIV, 2).

Neste sentido, consideramos relevante citar o diferente entendimento quanto ao papel do líder e do administrador:

A liderança e administração continuam a desencadear debates, embora a literatura demonstre a necessidade de ambas. A liderança é entendida por uma corrente de pesquisadores como uma das várias funções do administrador.

Marquis e Huston⁵⁴ consideram que um administrador orienta, dirige e motiva, e um líder fortalece os outros. Pode-se, então, dizer que todo administrador deve ser um líder.

Entendemos que administrar enfatiza os elementos citados - *controle* de horas trabalhadas, salários, horas extras, suprimentos, materiais, dentre outros. Liderar aumenta a produtividade, maximizando a eficiência da força de trabalho.

Consideramos que um cargo não traduz um líder, e podemos evidenciar isso na prática quando as ações diárias são centralizadas no papel do supervisor da Unidade, como citado sobre o que deve ser feito pelo supervisor e gerência.

Refletimos que o papel desenvolvido pelo supervisor de unidade precisa ser redesenhado, lançando mão da construção da liderança como estratégia de comando e competência para o direcionamento da equipe.

Marx³⁶ cita que diversos autores acham que pode existir líderes “natos”, pressupondo-se neste caso a existência de predisposições genéticas; porém, há outros que desenvolvem sua capacidade de liderança por meio do aprendizado ao longo do tempo.

Este aprendizado inclui três principais oportunidades: tentativa e erro; observação dos outros, ou seja, aprender a partir das experiências procedentes do convívio com líderes que administramos e estudo por meio da educação formal e treinamento.

Liderança pode ser, assim, um processo grupal, onde ocorre uma influência, direcionada a consecução de um objetivo, sendo um conjunto de práticas observáveis e passíveis de aprendizado.

Os líderes eficazes possuem características simples como: seguidores, resultados, exemplo e visibilidade e responsabilidade.

Como gestora e pesquisadora tais elementos me traz reflexões para a prática. O líder de enfermagem, hoje estabelecidos e instituídos no comando, compõem de forma clássica os diferentes níveis de subordinação, sendo identificados e indicados pelas características essenciais da proatividade, disponibilidade, conhecimento e, em algumas situações, por tempo de experiência na área assistencial de enfermagem.

As definições do cuidar traduzem falas como:

(...) Nossa! São tantas coisas. Acho que é organizar, liderar equipe, cuidar do paciente também, né? coitadinho! (AVI, 1)

O cuidar significa dedicação, empenho, presteza, zelo, atenção e se concretiza no contexto da vida em sociedade. Implica colocar-se no lugar do outro, geralmente em situações diversas, quer na dimensão pessoal, quer na social. É um modo de estar com o outro, no que se refere às questões especiais da vida dos cidadãos e de suas relações sociais, dentre estas o nascimento, a promoção e a recuperação da saúde e a própria morte.

Compreender o valor do cuidado de enfermagem requer uma concepção ética que contemple a vida como um bem valioso em si, começando pela valorização da própria vida para respeitar a do outro em sua complexidade, suas escolhas, inclusive a escolha da enfermagem como uma profissão.

Souza⁵⁵ considera que o cuidado em enfermagem, nesta concepção, é um entendimento de solidariedade. Desta forma, prestar assistência, seja na dimensão pessoal ou social, é uma virtude que integra os valores da profissão de enfermeiro.

A ideia de ajudar os outros na solução de problemas ou de um indivíduo

colocar-se no lugar do outro, na maioria das sociedades, ainda permanece válida como referência e conteúdo básico da noção de cuidado em Enfermagem no século XXI. Seu fundamento é o de integrar as pessoas em torno do bem comum e manter o elo social. Assim, cuidar e solidarizar-se significam comprometimento e engajamento político-cultural, prevenindo rupturas da e na sociedade⁵⁶.

No âmbito político e ético, entende-se o cuidar como parte significativa na formação do enfermeiro. A formação humanística contrapõe-se à mera operacionalidade e dá sentido existencial ao cuidar. O cultivo das humanidades contribui para o hábito do pensamento crítico; por isso, pensar em modos ou modelos de cuidar em enfermagem requer a compreensão do sentido e do significado desse cuidado, sua dimensão político-social e sua implicação sobre a vida dos cidadãos. Não é, portanto, uma questão unicamente instrumental e operacional para o trabalho, mas, antes, o reconhecimento de sua finalidade para a vida humana. Também, em reconhecer que esse ou aquele modo de cuidar não são neutros, mas apoiados no conjunto das ideias teórico-filosóficas que orientam as escolhas feitas por quem o executa⁵⁵.

A essência do cuidado configuram para a pesquisadora compartilhar experiências para maior validação do papel do enfermeiro o que requer instrumentalizar-se para a assistência, não podendo pensar em modelos de cuidado em enfermagem sem ter um referencial teórico-filosófico, que passam pela compreensão do valor desse cuidado no contexto sócio-político em que se insere.

(...) Organizar engloba tudo que está na unidade, desde ver a parte dos materiais, tudo que precisamos para poder trabalhar, como a parte de funcionários, escalas, essas coisas e a parte para o paciente mesmo, tudo que a gente faz para o paciente mesmo, desde a passagem do plantão e tudo que esteja ligado ao paciente (AVI, 2).

O saber profissional de enfermagem é um saber de ação. Não somente de execução ou de reprodução de atos. É a capacidade de adaptar a conduta à situação, fazendo apelo aos conhecimentos, este fazer, face às dificuldades imprevistas e poder de improviso lá, num contexto em que outros não fazem senão repetir gestos⁵⁷.

É um saber profissional porque se trata de um âmbito de uma atividade complexa e organizada. Estas atividades, exercidas por enfermeiros, definem

planos de formação exigentes que são exclusivos desta profissão e que permitem a integração de conhecimentos provenientes de várias áreas afins⁵⁷.

O saber profissional em enfermagem passa, ainda, por um reconhecimento de uma maior responsabilidade e plena consciência das suas ações; reforçando as dimensões facilitadoras da relação de ajuda, respeitando os direitos das pessoas, promovendo a sua autonomia, atualizar os valores; garantir a humanização dos cuidados e a contribuição para uma melhor qualidade de vida; motivação pessoal assim como favorecer um clima motivacional; profissionalismo, ética e deontologia inerente à profissão, à bioética e aos direitos humanos; condições de trabalho; ações políticas e de solidariedade entre os profissionais³⁶.

O tema também desvela que no decorrer do tempo houve mudanças no papel do enfermeiro, pois além do foco no processo de enfermagem outras dimensões foram incorporadas como o dimensionamento de pessoas, recursos materiais e financeiros, capacitação dos trabalhadores de enfermagem, gerenciamento de conflitos e trabalho com a equipe de saúde, demandando o estabelecimento de prioridades em consonância com a missão da organização para propiciar a assistência com qualidade visando à segurança do paciente. Os depoimentos explicitam:

(...) e hoje é um perfil que antigamente a visão do enfermeiro era só preocupação com a assistência, ia lá, cuidava do paciente, fazer o que ele tinha que fazer, evolução, prescrição, e ia embora; hoje não, o enfermeiro tem que além de cuidar do paciente, da assistência, tem que também fazer a parte assistencial... cuidar também de equipamentos, do funcionário, de materiais, da instituição.... do funcionamento de tudo isso, não só em relação a isso, mas também temos que nos preocupar em relação ao médico, plantão, essas coisas todas que funciona, quem está naquele dia, quem é responsável, como as coisas acontecem, pra que tudo flua da maneira mais, é melhor. (AIII, 3)

(...) também treinar seus funcionários para que o ajudem a fazer com que o processo dê certo, e que todas as unidades respondam as suas questões e prestem uma assistência de forma adequada. (AVIII, 3)

(...) tem que haver um envolvimento de toda a equipe, e de profissionais para que o processo dê certo, tem que haver envolvimento, interesse em aprender aquilo que você não sabe, para que a coisa possa fluir bem e dar certo. (AVIII, 5)

(...) O processo gerenciar em enfermagem, para mim, é o enfermeiro ter as 5 competências que tem que ter; além disso, é ele saber ser um bom líder, e não só ser o gestor mas eu acho também que ele tem que ter uma que fortaleça sua

gestão; além disso, tem que ter um bom dimensionamento de funcionários, se não ele não consegue fazer adequadamente sua gestão. (AIX, 1)

(...) Compreende desde o dimensionamento dos funcionários, de recursos materiais, porque temos que solicitar os kits, tudo aquilo que o paciente for utilizar, (pausa), todo o processo de organização mesmo de pessoas, porque querendo ou não, você mesmo torna-se assistencial. (AX, 1)

(...) que mais assim? É, a gente faz tantas coisas, né? Acho que é saber contornar muitas vezes muitas situações, é saber se impor também; acho que é ter o controle geral de um setor onde você está, é um controle mesmo com organização, tudo que cabe ao enfermeiro, que são as ações, as organizações, e manter um controle mesmo (AXI, 2)

(...) momento que entramos e começamos a trabalhar no período, no seu plantão, nós já temos que nos organizar, planejar, senão a gente não consegue fazer nenhum trabalho adequadamente; então, o principal mesmo é o planejamento que, da uma boa qualidade na assistência, principalmente aos problemas levantados pela unidade. (AXII, 1)

(...) o principal mesmo é ter aquela visão, não é tanto a liderança é importante, mas se eu não souber planejar e organizar o local de trabalho o setor, eu não consigo gerenciar nada (AXII, 2)

(...) vamos falar um pouquinho da gerência, se ela não conhecer o perfil do enfermeiro que está sendo colocado para trabalhar naquela unidade... tem que saber tanto o perfil do enfermeiro, quanto, o perfil do funcionário; e do próprio setor em si; pra mim, ter um trabalho legal, adequado e conseguir melhorar cada vez mais esse trabalho... conhecer tanto a equipe, como a enfermeira desse setor e o próprio andamento do setor, senão eu não consigo fazer um trabalho legal, e eu não consigo ter assim o controle de um trabalho eficiente. (AXII, 4)

(...) se for conflito eu tenho que ouvir os dois lados, pra mim saber o que realmente acontece... tenho que saber o que realmente aconteceu pra chegar numa avaliação final e tomar essa decisão, o que melhorar, para isso não acontecer mais, em termos de conflito, o importante é conhecer a equipe, o funcionamento o setor, e conseguir fazer essas tomadas de decisão, porque não adianta eu querer fazer uma coisa se eu não conheço o fluxo daquele setor (AXII, 5)

(...) Pra mim, seria implementar, planejar e organizar as ações, detectar de uma forma confiável e tendo perfil na segurança do paciente e da equipe envolvida; para mim, é isso gerenciamento de enfermagem. (AXVI, 1)

(...) gerenciar, para mim é você ter o controle da sua unidade, você não somente quanto ao físico, material e pessoal, mas também você saber reconhecer os problemas de sua unidade, saber se sua unidade funciona bem... saber reconhecer os problemas de sua unidade, onde precisa melhorar, é gerenciar os custos, os gastos, é... enfim, todos os problemas relacionados à unidade. (AXVII, 2).

(...) não é complexo, mas precisa ter conhecimento de todo o processo primeiramente, ou seja, é conhecer como um todo o ambiente de trabalho, conhecer a equipe com quem eu estou trabalhando, ter um conhecimento científico como um todo da assistência ao paciente. (AXIX, 1)

(...) você tem que ter esse controle, você tem que gerenciar seus funcionários, você tem que gerenciar o fluxo, gerenciar todos os processos que estão envolvidos naquilo, para tudo acontecer de acordo com uma norma, uma rotina da instituição. (AXX, 3)

(...) precisa ficar o tempo todo em cima e treinando, treinar o tempo todo, pois tem muita gente nova entrando, muito enfermeiro novo, que não sabe ainda sua função dentro da instituição; os técnicos também que saem do curso sem saber nada, então tem que pegar na mão, são coisas simples que o enfermeiro que está na unidade no dia a dia tinha que fazer. (AXXII, 3)

Este tema também explicita que o processo gerencial inclui assumir funções não são específicas da enfermagem e que poderiam ser realizadas por outros profissionais. O sujeito desvela:

(...) é claro assim que nós temos que ter o foco da enfermagem, mas a enfermagem, hoje, eu vejo na prática que a enfermagem acaba assumindo até funções que não caberia somente à enfermagem... como, por exemplo, a gente tem que saber relacionar alguma coisa que refere mais ao departamento pessoal, aos recursos humanos, saber dados assim de que eu acho assim, que poderia ser outro profissional que poderia fazer (AXVII, 3).

O enfermeiro, hoje, necessita ter embasamento de suas ações no conhecimento científico e de manter-se atualizado, de modo a cuidar com competência. Considerar que, além do conhecimento científico há outros atributos inerentes à pessoa que cuida que podem assegurar uma prática de cuidar competente.

Neste sentido, no decorrer da institucionalização da enfermagem, historicamente, a conformação de um saber técnico específico da área as técnicas de enfermagem foi a primeira forma organizada do saber, posteriormente, pela sistematização dos princípios científicos que as fundamentam, e, mais recentemente, pela busca construção de teorias. Este saber técnico guarda uma relação recíproca com as ações de enfermagem e, em conjunto, no exercício cotidiano do trabalho, constitui o cuidado de enfermagem como objeto de trabalho⁵⁸.

Para o trabalho de enfermagem, a análise da dimensão intersubjetiva do processo é extremamente importante, pois se trata de uma prática na qual a

intervenção técnica está sempre permeada pela interação, estando as dimensões ética e comunicativa imediatamente associadas à dimensão técnica⁵⁸.

As atividades de gerenciamento do cuidado e de gerência da unidade, no cotidiano do trabalho estão mescladas, e acabam por ocasionar constantes interrupções trabalho das atividades da enfermeira. Na esfera do gerenciamento do cuidado, estão a evolução de enfermagem com exame físico diário do paciente, a prescrição de enfermagem e supervisão dos auxiliares; e, na esfera da gerência da unidade, os encaminhamentos de exames, colocação de horário na medicação prescrita pelo médico, solicitação de medicação à farmácia, providenciamento de ambulância para transporte, contacto com nutricionista, entre outros.

Neste sentido, percebo que há fragmentação e ausência de apropriação do saber por parte do enfermeiro e também de seus liderados. Acredito que necessitamos desenvolver o componente gerencial, pois ocorrem desencontros, contradições e conflitos na prática que comprometem a qualidade de assistência prestada.

O desenvolvimento das competências que definem a avaliação de desempenho pode contribuir para o direcionamento na busca de resultados.

As formas de competências referem-se a configuração e alinhamento das diferentes competências e as ferramentas referem-se aos instrumentos que serão utilizados para operacionalizá-la.

Marx³⁶ refere que para o alinhamento dessas competências pode-se relacionar: definição de perfil de cargo, perfil profissional e competências específicas e essenciais, diferentes abordagens de avaliação de desempenho, plano de cargos e salários e desenvolvimento de carreira, programas de treinamento focados em competências, descrições e atribuições de funções e sistema de recrutamento e seleção.

De modo geral, consideramos que as competências essenciais podem ser alinhadas em quatro grandes grupos: (1) Competência Técnica: definida pelo domínio de conceitos, conhecimentos, métodos e ferramentas específicas para o exercício de uma determinada função; (2) Competência para Liderar: implica saber interagir, motivar, delegar, compartilhar e direcionar a equipe na obtenção de resultados; (3) Competência Interpessoal: consiste em interagir e comunicar-se de forma eficaz, e (4) Competência Administrativa: compreende o domínio de atividades específicas e de apoio gerencial³⁶.

Na instituição pesquisada, as competências citadas e não descritas nas falas dos sujeitos foram mapeadas pelo serviço de Recursos Humanos da Instituição sendo estas: Comunicação, Foco nos resultados, Organização, Liderança e Trabalho em Equipe.

Com a oportunidade de realizar as avaliações de desempenho anuais da Equipe a pesquisadora identifica que os enfermeiros avaliados não têm clareza sobre o significado das competências, compreendidas como a capacidade de reunir conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) com o objetivo de obter resultados.

Nas falas, identifica-se somente como competência a liderança não explicitada ou explicada, mas entendida como elemento necessário para o gerenciamento de sua equipe.

Consideramos, ainda, que as competências na instituição do estudo necessitam ser redesenhadas para serem mais objetivas e apropriadas ao desempenho da equipe de enfermagem, identificarem a necessidade da reestruturação e do desenvolvimento de novas competências, possibilitando a adoção de planos de desenvolvimento de pessoal, como, por exemplo, a política de retenção de talentos.

Essa retenção de profissionais é condição fundamental e indiscutível para que a Instituição alcance os objetivos e sobreviva num cenário de constante transformação.

A Instituição pesquisada tem a peculiaridade de receber no processo seletivo o perfil de enfermeiros recém - graduados, sem experiência prévia como Enfermeiro. No município, existe uma demanda reprimida da oferta de trabalho para enfermeiros, possivelmente relacionada à existência de quatro instituições de curso superior privadas com curso de graduação de Enfermagem. Também tem como peculiaridade a alta rotatividade de profissionais de enfermagem que acreditamos estar relacionada a diversos fatores que ainda necessitam ser melhor esclarecidos, no entanto é uma realidade que dificulta o adequado preparo do enfermeiro para uma posição gerencial, podendo levar a perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Além disso, ocorre impacto na motivação das pessoas gerando o absenteísmo, interferindo na qualidade da assistência e credibilidade junto aos clientes.

Consideramos que enquanto o *turnover* estiver em seus índices elevados existem dificuldades na retenção de talentos.

O Advisory Board estimou a média e o custo total da rotatividade em 64 mil dólares para um enfermeiro de UTI e 42 mil dólares para um enfermeiro de clínica médico-cirúrgica⁵⁴.

Há, porém, custos intangíveis de valor incalculável, como perda de qualidade, riscos à segurança do paciente e comprometimento da imagem⁴⁸.

Desenvolver instrumentos de pesquisa de clima organizacional como uma forma de conhecer o nível de satisfação e os fatores de motivação dos enfermeiros poderia ser um caminho a ser seguido para a proposta de soluções sobre o comprometimento dos enfermeiros, índices de confiança e expectativas de permanência no hospital. Para tal, o alinhamento da estratégia da instituição através da missão e política de gestão de pessoas são fundamentais.

Nesse sentido, volta-se a reforçar o papel da liderança, pois se vive atualmente a era de ruptura cercada de mudanças⁴⁸.

As pessoas são constantemente expostas a desafios, gerando questionamentos que trazem à gestão elementos de reflexões: como enfrentar as dificuldades e preparar para a instituição para o futuro diante do cenário atual? Como conseguir que os enfermeiros da organização estejam trabalhando alinhados? e na mesma direção? Como conseguir envolver, motivar e comprometer a maioria dos enfermeiros com os resultados da organização? Quais competências o enfermeiro líder precisa ter? Liderança faz a diferença?

Consideramos que tais perguntas estão direta e intimamente ligadas ao papel do líder, uma vez que desenvolvida a comunicação, esta que ocorre no dia a dia de trabalho, de maneira pessoal e direta, com a possibilidade de diálogo entre os envolvidos, a sensibilidade, a capacidade de criar e desenvolver o coletivo por meios de estratégias de negociação, busca do aperfeiçoamento e de conhecimento por meio de novas tecnologias de forma que aumente a qualidade do contato com as pessoas.

As competências Gerenciais do Enfermeiro tornam-se cada vez mais um grande desafio. Fazem-se necessárias para as organizações de saúde, porquanto sendo elas responsáveis pelo cuidado e por toda assistência à pessoa humana, não podem omitir-se e nem deixar de acompanhar o crescimento e investimento do capital humano.

Em relação às características que definem as competências gerenciais de uma equipe de alta performance nos serviços de enfermagem, podem ser citadas: liderança, alinhamento de propósitos, comunicação afetiva, visão comum do futuro, foco no cliente, talentos criativos, rapidez de respostas, responsabilidades e competências compartilhadas, senso de justiça, ética e outras. Todas as características apontadas são comuns a qualquer organização, independentemente de sua filosofia, estrutura ou estratégia organizacional⁵⁹.

Muito se tem a desenvolver na Instituição pesquisada, lembrando que o enfermeiro também é um líder da gestão de pessoas na medida em que, direta e continuamente, interage com a equipe de trabalho. Sendo assim, não só o gestor de enfermagem, mas cada enfermeiro, como líder, também é responsável pela administração do capital humano. Entretanto, habilidades de liderança e administração são necessárias à mudança de gestão, independentemente da área de atuação.

É preciso liderar a equipe, recrutar, ensinar o pessoal de enfermagem, não se esquecendo de sempre comunicar e orientar o curso das ações e a prática da assistência, tendo em vista sempre o cuidado como o núcleo da competência.

Assim, podemos verificar que competência gerencial é um assunto complexo, que exige muitas reflexões e pesquisas, antes de se optar pela sua adoção na gestão de pessoas, principalmente no caso da enfermagem.

A profissão de enfermagem exige talento, conhecimentos multidisciplinares, atitudes confiáveis, maduras, otimistas e habilidades para agir não só tecnicamente, mas também, e principalmente, com uma entrega humanizada.

Trabalhar com as competências gerenciais do Enfermeiro é saber buscar evidências e saber exatamente como encontrá-las, usando-as para basear a comunicação em conceitos abertos e justos, que tornam objetivos as expectativas, os *feedbacks* nas avaliações de desempenho e os planos de desenvolvimento individuais do seu capital humano à gestão do conhecimento⁶⁰.

Os conflitos estabelecidos junto à equipe faz do enfermeiro, o profissional que necessita adaptar-se, a fim de se posicionar e ter como elemento o conhecimento do seu grupo.

Kurcgant³ atribui ao termo “conflito” o resgate de uma intensa proximidade com a dimensão emocional; em que afloram sentimentos, na sua maioria, negativos, que, por sua vez, emergem de valores, crenças e de percepções dos indivíduos na

sua relação com o outro e com o mundo onde vive. Trajetórias de vida distintas, bem como vivências negativas anteriores, também conferem diferentes significados ao termo “conflito”.

Deve-se chamar a atenção para alguns aspectos importantes: cada um tem influência e poder sobre o fato de o conflito tornar-se negativo ou não, e essa influência e poder encontram-se na maneira como se lida com ele. Permitir que apenas as emoções determinem como conduzir o conflito, é impedir que a dimensão racional interfira nessa condução; há necessidade de aperfeiçoamento das habilidades de gerenciamento dos conflitos. Isso implica a necessidade de voltar-se internamente, reconhecer e refletir sobre as próprias tendências, padrões e crenças para que se possam reposicionar os enfoques com os quais tendemos a lidar com os conflitos.

Lidar com conflitos é prática diária da pesquisadora, pois no cotidiano esta questão se faz necessária para o estabelecimento de negociação que está intimamente ligado ao âmbito interpessoal, em razão dos diferentes valores, interesses, crenças e objetivos.

Dentre os estágios do conflito são identificadas diversas etapas como o conflito latente, relacionado à existência de condições anteriores predisponentes à sua ocorrência; conflito percebido que consiste na evolução do conflito, caso não haja intervenção adequada em seu estágio latente; conflito sentido, também denominado conflito afetivo, que se revela por meio de manifestações de ordem emocional; conflito manifesto, denominado conflito aberto, revelando-se através da passagem do comportamento emocional para a ação³⁶.

Dentre as estratégias para lidar com os conflitos consideramos que a colaboração é o meio considerado mais assertivo, utilizando o estilo do *ganha-ganha* onde os envolvidos têm a solução satisfatória, vitoriosa e acordada.

Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política

O tema “Processo gerenciar e a dimensão ético-política” revela que gerenciar envolve a consciência do papel de líder e da responsabilidade do exercício da liderança na equipe. Os depoimentos expressam:

(...) *o Enfermeiro tem que ter habilidade, atitude, liderança, competência,*

tem que ser pró-ativo, tem que ter visão. (AIX, 2)

(...) gerenciar em enfermagem é você merecer a responsabilidade sobre a gestão, sobre aquela unidade pela qual você é responsável. (AI, 1)

(...) ter que ter visão de que também é responsabilidade dele enquanto líder e responsável pela unidade... (AI, 6)

(...) fazer parte de uma equipe, onde eu tenha minha posição de ser enfermeira... a parte administrativa... de maneira não totalmente democrática, mas de uma maneira onde eu seja o foco, onde eu possa gerenciar de maneira que eu seja a líder, onde eu tenha a minha função. (AII, 1)

(...) acompanhar um funcionário, planejamento de funções para ele, e assim o que dá pra fazer enquanto estamos aqui na unidade a gente tenta, agora com a mudança de supervisão parece que está sendo mais fácil, esse assunto é muito amplo. (AVII, 2)

(...) É o que mais, estar atento, é buscar mesmos resultados, é ser líder mesmo, né? saber ter um foco. (AXVII, 7)

A percepção dos sujeitos relacionadas à liderança nos faz refletir acerca do necessário empoderamento dos enfermeiros para exercê-la e do quanto este exercício necessita ser apoiado pela organização.

Empoderamento ocorre quando a organização engaja as pessoas e, progressivamente, responde a este engajamento com interesse mútuo e o desenvolvimento profissional. Empoderamento é um estado da mente e está sempre em construção⁶⁰.

Segundo Johansson e colaboradores⁶¹ a liderança é uma relação dialética entre o ser e o fazer, e estes dois polos descrevem-na considerando os aspectos pessoais e habilidades profissionais como metas a serem alcançadas na enfermagem.

A liderança efetiva é crítica para a transformação da visão do sistema de saúde e embora muitos enfermeiros não iniciem sua carreira pensando em tornar-se líder esta condição é inerente à sua prática profissional. Os enfermeiros, independentemente de sua posição na organização, precisam desenvolver habilidades de liderança para contribuir com a segurança do paciente e a qualidade do cuidado⁶².

O tema também desvela que o processo gerencial considera aspectos fundamentais como saber falar, relacionar-se e estimular a motivação nas pessoas.

Há sobrecarga por assumir diversificados papéis, porém quando o enfermeiro não exerce a liderança ocorre a desorganização no trabalho, conforme explicitado nas falas:

(...) então a gente gerencia muitos papéis, até demais; por isso que a gente fica muito sobrecarregada (AXVII, 5)

(...) acho pra mim que gerenciar é tudo isso, é você saber é, como fala, o relacionamento pessoal, você saber motivar as pessoas, saber liderar, saber ser um líder, porque tudo isso tá dentro do gerenciamento. (AXVII, 6)

(...) porque quando a gente tem um gerente que não é líder, é as coisas não vão bem, quando você tem alguém que lidera, mas não gerencia fica uma bagunça, então acho que as duas coisas precisam estar alinhadas (AXVII, 7).

(...) Acho que organização do setor... os trabalhos com os funcionários, é ter controle do seu funcionário, sabendo como agir com ele, certo, saber as condutas que você tem que tomar, é você saber organizar todo o um setor, sabendo das responsabilidades de cada um... (AXI, 1)

De acordo com a perspectiva desvelada pelos sujeitos, é importante considerar que o líder precisa ter a finalidade de empoderar sua equipe, e este empoderamento pressupõe desenvolver comportamentos que o apoie.

Em estudo realizado por Cho & Faerman, constatou-se que tanto o empoderamento estrutural quanto o psicológico são estratégias gerenciais que propiciam o desenvolvimento de comportamentos de competência, significado e autodeterminação produzindo impacto no processo de trabalho⁶³.

O gerenciamento compreende conhecer a política da organização, explicitada na filosofia da instituição relacionada ao serviço de enfermagem, com a finalidade de garantir a qualidade da assistência individualizada segundo a complexidade apresentada e de modelos assistenciais que possam privilegiar a segurança do paciente. Refere-se, também, a ser elemento de ligação da alta direção com a área assistencial, assumindo, assim, um papel de intermediação. Os sujeitos revelam:

(...) entender como funciona um hospital inteiro, todas as unidades, cada unidade com o seu processo, pois uma é diferente da outra; as unidades de internação são diferentes das UTIs; então, o gerente pelo seu cargo sabe o funcionamento do hospital como um todo, e sabe como gerenciar esse processo. (AVIII, 2)

Da concepção de autonomia, surge a liberdade de ideia e expressão; possibilidade de delegar “mandar” e tomada de decisão a partir da habilidade e competência. Nas concepções de empoderamento, o poder e o abuso de poder são destacados e consideramos relevantes uma vez que percebemos que quando oferecida, muitas vezes não utilizadas de uma forma correta, levando a desenvolver a autonomia regulada, que objetiva à punição e não à negociação.

Quando manifestado o pensamento, o enfermeiro tem dificuldade de se posicionar frente a questionamentos, mostrando de alguma forma que não desenvolvem a autonomia e, quando a exercem, constroem seu empoderamento de forma negativa, utilizando o ditado “*manda quem pode, obedece quem tem juízo*”.

(...) o serviço de enfermagem é pensado por meio de seu modelo assistencial, cabe ao enfermeiro de cada unidade estar reproduzindo isso, pensando trabalhar o modelo de enfermagem primary nursing, por tarefas, é a assistência integral... e para reproduzir isso você tem que ter conhecimento, tanto em relação ao paciente como em sua unidade ali, e em relação ao modelo assistencial que com certeza tem que ser trabalhado com os próprios enfermeiros para que ele possa reproduzir isso lá na assistência, lá na ponta (AI, 8).

Resgatando a história, o sistema Primary Nursing foi criado pela Enfermeira Marie Manthey, em 1968, em atendimento à constatação da necessidade de tomar medidas urgentes para garantir a assistência mais segura e eficaz aos pacientes no hospital onde atuava, em Minneápolis/Minnesota- EUA³⁶.

Este sistema retrata o pensamento da criadora, fundamentado na lógica “sobre como cuidar de pessoas doentes, da mesma maneira como gostaríamos de ser cuidados se estivéssemos doentes”³⁶.

MARX³⁶ ainda cita que é um sistema para prestação de assistência de enfermagem, cuja principal característica é a autonomia do enfermeiro tanto na prática como no desempenho do seu papel.

Compreendemos que, independentemente do modelo assistencial adotado o importante é que o enfermeiro assuma a responsabilidade do cuidado.

(...) Gerenciar, para mim, é tocar todo processo do hospital... (AVIII, 1)

A fala expressa a perspectiva do sujeito sobre o processo gerenciar, entendido como amplo e difuso e sem a clareza da responsabilidade de cada enfermeiro em seu cotidiano de trabalho, conforme já discutido anteriormente.

(...) o enfermeiro também faz esse elo entre a alta direção com que a gerência pensou e a linha de frente com os técnicos e os auxiliares, para reproduzir esse modelo assistencial e por que ele foi pensado, isso também é uma questão do enfermeiro, que é importante a ser trabalhada. (AI, 9)

(...) para gerenciar, ele tem que ter a visão de um todo, tanto administrativo como assistencial, quando ele é administrativo... ele tem que ter a visão da parte administrativa, da parte de cima, visão de cima, é ele deixar a parte administrativa em ordem para o enfermeiro assistencial conseguir trabalhar, toda a parte burocrática, a parte de competência do gestor, ele tem que deixar em ordem, organizado.(AIX, 3)

(...) você acaba tendo uma responsabilidade de manter o setor organizado, de manter o setor funcionando com qualidade, e que os pacientes sejam atendidos integralmente nas suas complexidades individuais, essas coisas assim. (AX, 2)

(...) observar o todo e fazer com que o todo acabe funcionando da maneira como a instituição determina, mas não só como a instituição determina, mas atendendo às necessidades do paciente (AX, 3)

Argumentamos que estar em consonância com a política e filosofia da organização pressupõe conhecê-la e, principalmente reconhecer a distribuição do poder para que a tomada de decisão seja coerente. Além disso, reconhecer os pontos de resistência para promover o cuidado ético.

A literatura refere que os efeitos do poder dependem da tensão existente entre o discurso que o apoia e os pontos de resistência que incluem o agir em favor do paciente mesmo contrariando os aspectos institucionais. Os autores também sugerem que poder é universalmente exercido e é parte do cotidiano do profissional⁶⁴.

O gerenciamento na instituição compreende lidar com situações de conflito e escassez de recursos humanos e materiais, ampliando o papel do enfermeiro que precisa englobar as atividades burocráticas, administrativas e assistenciais.

(...) Eu acho que é assim, gerenciamento para o enfermeiro, aqui é o que eu falei para as meninas, está ficando difícil, porque estamos tendo falta de tudo, até estava conversando com a X ontem; era mais fácil gerenciar aqui dentro para os enfermeiros; agora, a gente está com falta de tudo né? falta de funcionários, falta de materiais... a gente acaba ficando meio que tapando buraco... (AXIII, 1).

(...) então o enfermeiro teria que fazer todo o papel burocrático, administrativo, fazer tudo, desde a admissão até tudo... (AXIII, 3)

(...) o que eu entendo de gerenciamento de enfermagem é que o enfermeiro teria que prestar assistência dentro do processo né, que seria todos os dias certinhos, a gente acaba ficando tampando buraco aqui dentro, o enfermeiro, por exemplo, o enfermeiro da unidade x ele está substituindo um funcionário, entendeu? Então, ele não está mais fazendo o seu processo, ele está substituindo o técnico, está substituindo um funcionário que seria um técnico, ele está fazendo o papel do técnico que é assistência direta com o paciente (AXVIII, 2)

(...) é, tem que estar o tempo todo gerenciando, cuidando sua escala para que a assistência seja com qualidade, também precisamos gerenciar conflitos, porque são muitos conflitos que temos, é resolver os problemas entre a equipe, que afetam a assistência do paciente (AXXII, 2).

O conflito é inerente ao trabalho em equipe e precisa ser compreendido como parte do trabalho do enfermeiro que é líder de sua equipe.

Muitos profissionais evitam, temem e não buscam resolver o conflito, dificultando, assim, o trabalho. Conflito é o resultado normal da interação humana⁶²; e, portanto, é necessário aprendermos lidar com ele no cotidiano.

Ainda, para manter o paciente em segurança, é necessária a transformação do ambiente de trabalho dos enfermeiros e sua equipe, visando à adoção da liderança transformacional e o gerenciamento baseado em evidências para garantir a segurança do paciente e reduzir erros no ambiente de trabalho⁶⁵.

Visando, também à diminuir a sobrecarga no trabalho e lidar com ambientes de escassez demonstrando o impacto na qualidade assistencial.

O desempenho do enfermeiro está relacionado às relações interpessoais que se estabelecem nas ligações, nos laços profissionais, afetividade, amizade e afinidades, condicionando a várias atitudes de reciprocidade e as habilidades interpessoais são traduzidas por habilidades de convívio “entre pessoas”, permitindo que o relacionamento se processe de forma construtiva.

Entendemos que as pessoas trazem consigo diferentes percepções, valores, conhecimentos, o que percebemos na visão diferenciada do trabalho e nos indivíduos.

O equilíbrio e relações saudáveis devem ser os objetivos nos quais o enfermeiro necessita priorizar as boas relações humanas intra e intersetoriais, assim como a percepção dos padrões de ética, a comunicação com qualidade e o espírito de equipe.

O excesso de burocracia exerce bloqueio ao desenvolvimento da equipe quanto ao relacionamento, às políticas do poder, desconfiança, medo, boatos, fofocas, intrigas e prioridade nos sistemas, ênfase nos erros e pontos fracos.

Quando questionados sobre os elogios realizados, muitos fazem a sua autor-reflexão sobre as atitudes desempenhadas a partir do estresse vivido e a dificuldade de empoderamento da equipe. Fatos esses repensados pela gerência para desenvolver estratégias que apoiem o empoderamento e a articulação com a alta direção para a efetividade deste empoderamento.

Processo Gerencial e a tomada de decisão

O tema “Processo gerencial e a tomada de decisão” revela, na perspectiva do sujeito, os aspectos considerados imprescindíveis a este processo e que influenciam a ação dos enfermeiros.

Foi desvelado que tomar decisões, é um processo complexo que envolve o conhecimento da situação, do assunto, do contexto organizacional referente aos trabalhadores, as condições do trabalho, a avaliação das possibilidades identificadas, o diálogo com o superior hierárquico e a conclusão da decisão de maneira justa, ética e coerente com a realidade apresentada.

No entanto, também necessita ser ágil para atender, no tempo adequado, às demandas existentes. Os depoimentos assim expressam:

(...) quando ele vai tomar uma decisão, você precisa saber exatamente o contexto daquela situação, tem que ter conhecimento sobre as partes técnicas inerentes daquele assunto, daquela decisão (A1, 13)

(...) na questão administrativa, você tem que ter uma decisão um pouquinho mais ampla, elaborada, não tem um foco primário, você tem várias outras nuances que tem que levar em conta, tem que pesar outros fatores, não necessariamente você tem que tomar uma decisão muito rápida, pode contemporizar um pouquinho mais antes de tomar essa decisão, avaliar várias vertentes, várias nuances (A1, 15)

(...) já na questão assistencial, às vezes a decisão tem que ser imediata, e tem que ser pautada nisso, no seu conhecimento, com foco no paciente, e dentro do contexto que a decisão tem que ser tomada. (A1, 16)

(...) uma punição de funcionário tem que avaliar se já teve outras advertências, verbais ou não, como ele está dentro da unidade, a escala de trabalho

naquele dia, se apertada, isso favoreceu aquele erro, de repente tem que ver se aquele erro tem que ser encaminhado à comissão de ética. (AI, 17)

No processo gerencial, as tomadas de decisões resgatam o verdadeiro papel do enfermeiro, ou seja, o cuidado ao cliente, integrando as dimensões assistenciais e gerenciais. As percepções dos sujeitos da pesquisa estão em consonância com a literatura, pois a tomada de decisão, é um processo de escolha da melhor alternativa, utilizando os conhecimentos adquiridos com o objetivo de propor a solução mais adequada para cada decisão considerando limites e riscos.

Neste sentido, o envolvimento da equipe, a avaliação das situações e a ação amparada nos preceitos éticos e legais são aspectos fundamentais. Além disso, conhecer as atividades inerentes ao cargo e o limite da autonomia segundo as diretrizes institucionais, também são essenciais para o processo decisório.

Assumir as responsabilidades da decisão, ser imparcial são atitudes compatíveis com o processo gerencial. Portanto, a análise das situações para tomada de decisão precisa levar em conta uma série de processos, que podem ser aprendidos para ser utilizados como instrumentos do processo de trabalho gerencial e que ajudam a qualificar as decisões de modo participativo, ouvindo todos os envolvidos na situação e escolhendo ações que obtenham sucesso na resolução do problema, com custo reduzido e mínimo de desvantagem e riscos para os envolvidos.

(...) conversar com a gerência de enfermagem, com o RH, conversar com os funcionários da unidade para ver quais são as dificuldades... área assistencial, ela tem que ser mais rápida focada no paciente e a administrativa, você tem um tempo maior para decidir... (AI, 19)

(...) e respeitar os preceitos éticos. (AII, 5).

(...) temos que avaliar a situação, pode ser de rotina, relacionada a assistência, a instituição, ao colaborador, aí temos que tomar decisão perante aquilo. (AIII, 4)

(...) depois de avaliado... é que consigo chegar a uma decisão... chegar a uma conclusão e depois tomar a decisão (AIII, 5).

(...) pra tomar decisão, não depende só de mim, mas junto com outras pessoas agregadas, não só quem tá na linha de frente, precisa ser passado aos responsáveis. (AIII, 6)

Tomar decisão vem revelar a necessidade e exigência do conhecimento da situação e do assunto que envolve a decisão e a avaliação das possibilidades identificadas.

Nas decisões referentes às pessoas, é necessário analisar a escala de trabalho e advertências prévias para realizar encaminhamentos compatíveis. No cuidado, a tomada de decisão precisa ser ágil; no entanto, quando se refere aos recursos humanos, há possibilidade de dialogar com a gerência do serviço e com o departamento de recursos humanos para que a decisão tomada seja a mais adequada.

Tomar decisão compreende ter conhecimento científico, ético, ouvir os envolvidos, discernir o que é certo e errado e ter autonomia para resolubilidade dos problemas apresentados.

A decisão está relacionada com o surgimento de situações problemas e utilizar indicadores como base de decisão. A tomada de decisão envolve bases legais e a viabilização da decisão na prática e em consonância com a necessidade da instituição. É um processo complexo, envolve aspectos emocionais e a possibilidade de conflitos relacionais. Iniciativa e visão são fundamentais para este processo.

Na tomada de decisão, é fundamental a participação da equipe envolvida e o estabelecimento de prioridades. A tomada de decisão compreende ser racional e imparcial, pois envolve a segurança do paciente e da equipe.

(...) a gente toma as decisões quando vêm os problemas, a gente trabalha aqui em cima dos problemas... (AIV, 4)

(...) muitas vezes, temos que tomar decisões uniformes, na verdade até hoje não sei o que precisa ter para uma tomada de decisão justa, pois é difícil balancear (AVI ,4)

(...) para tomar decisão, o enfermeiro precisa ser crítico, refletir sobre aquela decisão, evitar posicionamento, posiciona-se a favor ou contra, dependendo do assunto, e ser justo. (AX, 4)

(...) se for conflito, eu tenho que ouvir os dois lados, pra mim saber o que realmente acontece... tenho que saber o que realmente aconteceu pra chegar a uma avaliação final... (AXII, 5)

(...) Conhecimento! Para você tomar uma decisão tem que saber qual atitude vai tomar, você tem que ter conhecimento sobre o problema... (AXVII, 8)

Pela complexidade do processo, envolvimento emocional e possibilidade de conflitos, nem sempre o enfermeiro se sente em condições para tomar decisões. O sujeito revela:

(...) Bom senso, ser crítico, é muito difícil a tomada de decisão; para falar verdade, essa é a minha maior dificuldade...e isso é difícil porque, de repente, a gente vê pessoas não olhando mais em nossa cara (AVI, 3)

(...) muitas vezes, chorei por não conseguir lidar com algumas situações, então, ainda não sei o que é necessário para uma tomada de decisão justa, eu sinceramente, ainda não sei, é isso! O melhor é usar o bom senso para tentar decidir as coisas... (AVI, 5)

Outro aspecto fundamental desvelado neste tema é que o processo de tomada de decisão compreende ter conhecimento técnico-científico, iniciativa e autonomia para decidir, conforme explicitam os sujeitos:

(...) diante da sua autonomia e do seu discernimento do que é certo e do que é errado, procurar entrar em um consenso para resolver o problema e tomar uma decisão diante da problemática ocorrida (All, 4).

(...) sempre de uma maneira com conhecimento teórico, científico... (All, 5)

(...) conhecimento, vontade e iniciativa. (AVIII, 6).

(...) é o enfermeiro ter autonomia, ter conhecimento... (AVII, 4).

(...) fundamental na tomada de decisão é iniciativa e atitude... (AIX, 5)

(...) eu acho que bastante discernimento, bastante conhecimento técnico... (AXIII, 5)

(...) Eu acho que você tem que ter conhecimento. Para tomada de decisão temos que ter conhecimento. (AXX, 7)

No tema, foi desvelado que para a tomada de decisão é fundamental a participação da equipe envolvida compartilhando a decisão. Os depoimentos explicitam:

(...) acho que num trabalho em equipe, você tem que ter não é só sua ideia, quando você vai tomar uma decisão você tem que ter um grupo com essa mesma decisão, e quando você tomar essa decisão, acho melhor você sentar, é,

conversar com seu grupo de trabalho, com o enfermeiro ou com o médico, dependendo da decisão que você vai tomar e sempre trabalhar em grupo (AXI, 3)

(...) o importante é conhecer a equipe, o funcionamento do setor, e conseguir fazer essas tomadas de decisão... (A12,5).

(...) eu acho que é importante assim você focar mesmo, ter certeza do que tem que ser feito, tem que é trabalhar em equipe, ver a necessidade como um todo, no geral, ver as opiniões também, a gente não pode tomar decisões sozinha. (AXV, 5)

(...) Acho que a gente tem que pensar de uma maneira democrática, para tentar ouvir todas as sugestões e depois tomar uma decisão... (AXXII, 6)

Estudo realizado por Scherb e colaboradores²⁶ destacam os hospitais, denominados de Magnéticos, nos Estados Unidos da América, que têm como características: liderança transformacional; empoderamento estrutural; prática profissional exemplar; novo conhecimento, inovação e melhorias; resultados empíricos da qualidade. Estes hospitais destacam-se por reterem mais os profissionais e apresentarem resultados com destacada qualidade. Dentre estas características, a estrutura organizacional é uma das forças do magnetismo, e a tomada de decisão descentralizada e compartilhada é essencial.

Um dos modelos utilizados para aumentar a tomada de decisão pelos enfermeiros é a “*shared governance*” (governança compartilhada), uma estrutura formal que dá ao enfermeiro o direito, responsabilidade e poder para tomar decisões. Outra força do magnetismo é o estilo gerencial que possibilita que os trabalhadores de enfermagem participem da tomada de decisão²⁶.

Autores definem decisão como o envolvimento na distribuição de autoridade para decisões e atividades referentes à política da prática da enfermagem e do ambiente organizacional⁶⁶.

Portanto, estes estudos mostram a importância do compartilhamento da decisão entre os trabalhadores da equipe, principalmente quando a decisão é referente à prática assistencial, pois possibilita à equipe o exercício da autonomia para decidir em favor do paciente e com o conhecimento da ciência da enfermagem⁶⁷.

Embora o processo de decisão compartilhada seja referido como importante, nem sempre os enfermeiros, que não estão em posição gerencial, participam do processo. O sujeito expressa:

(...) mas, hoje, na maioria das vezes, ninguém quer dar uma opinião... (AXXII, 6)

(...) o pessoal não dá muita sugestão, eles vêm só que com críticas e não com sugestões para amenizar o problema, mas tento pegar a opinião de todo mundo, pergunto: o que vocês acham?.(AXXII, 8)

No estudo de Scherb e colaboradores também foi identificada uma dissonância na percepção de trabalhadores e gerentes no processo de tomada de decisão, sugerindo que, se o gerente quer que os trabalhadores sejam mais envolvidos nas decisões, estes deveriam ensinar sobre o processo de tomada de decisão e elucidar o envolvimento necessário, pois o diálogo fortalece o ambiente de trabalho e é propício para a decisão compartilhada²⁶.

Na instituição da pesquisa, percebemos que o processo de tomada de decisão necessita ser constantemente abordado, pois muitas vezes é um processo solitário que desgasta o enfermeiro, principalmente se este não desenvolve autonomia com base em conhecimento para tomar decisões embasadas cientificamente e argumentadas em uma prática consolidada.

Também acreditamos que aquilo que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou de uma missão. Sem um desses componentes, não há liderança, só existe influência ou popularidade. A construção de um plano que atraia seguidores, transforma o líder potencial em um líder real.

A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo. Se o influenciado mostrar-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz.

6 SÍNTESE



No percurso desta análise de desvelar a essência do fenômeno do conhecimento dos Enfermeiros quanto ao processo gerencial e à tomada de decisão, os temas foram desvelados segundo a fala dos sujeitos e a reflexão engendrada pela prática gerencial da pesquisadora.

Os depoimentos expressam convergências, divergências e idiosincrasias sobre a temática estudada e a literatura corrobora e contradiz a perspectiva abordada pelos sujeitos.

Assim, os temas revelados foram: processo gerencial e os recursos humanos; processo gerencial como meio para o processo assistir/cuidar; Processo gerencial e a tomada de decisão; processo gerencial e a dimensão técnico científica; processo gerencial e a dimensão ético-política.

No tema **Processo gerencial e os recursos humanos**, foi revelado que se faz necessário, para uma boa qualidade assistencial, dimensionamento de pessoal adequado que garanta a continuidade da assistência livre de erros e danos, conhecimento sobre os instrumentos de classificação de pacientes existentes e o desenvolvimento dos mesmos de acordo com o perfil da unidade assistencial.

Os instrumentos de classificação de pacientes possibilitam aos enfermeiros desenvolverem conhecimentos, habilidades e conseqüentemente aperfeiçoarem e planejarem ações que envolvam a distribuição de recursos humanos adequados, permitindo, assim, a implementação de estratégias de negociação e o exercício de seu papel com responsabilidade e relevância.

Os depoimentos também evidenciaram o dimensionamento como um dos aspectos que dificultam a gestão da unidade de serviço; mediante isto, faz-se necessário que os enfermeiros se instrumentalizem para melhorar o gerenciamento dos recursos humanos por meio da utilização de critérios sistematizados e o estabelecimento de prioridades no planejamento e avaliação do quantitativo e qualitativo de pessoal necessário para a assistência com qualidade.

A distribuição de pessoal realizada de forma subjetiva e aleatória denota o desconhecimento e produz na equipe desmotivação para realizar as metas proposta no trabalho.

Considerando as variáveis intervenientes preconizadas pela Resolução COFEN nº293/04, existe a necessidade de um refinamento dos padrões definidos na instituição a fim de se terem parâmetros claros sobre a ação do enfermeiro no registro efetivo da classificação dos pacientes e, assim, adequar o dimensionamento

de pessoal de enfermagem, incluindo o índice de segurança técnica para a realidade da instituição do estudo³¹.

O envolvimento com questões como dimensionamento está intimamente ligado à estrutura do serviço. A proposição de modelos gerenciais menos burocratizados e descentralizados pode favorecer a tomada de decisão do profissional, que efetivamente atua na prática, e o encaminhamento de ações que compõem seu processo de trabalho, facilitando, também, a comunicação e a implementação das políticas propostas.

Os sujeitos também referem a alta rotatividade de pessoal como outra dificuldade da gestão de recursos humanos tendo, como consequência, a desmotivação. Destaca-se que este desafio necessita ser superado para manter a equipe coesa e com credibilidade frente à necessidade assistencial.

A retenção de pessoas na Instituição é ponto fundamental quando tratamos os índices de rotatividade uma vez que é fator interveniente no desempenho e na satisfação do profissional.

É relevante considerarmos que a desmotivação, insatisfação profissional, absenteísmo, rotatividade e fracasso devem ser tratados com atenção pela gestão uma vez que atuamos em cenário tendencioso em razão de sobrecarga de trabalho, dupla jornada e baixos salários.

A diminuição de consequências decorrentes do absenteísmo, rotatividade e remanejamentos, assim como adequado dimensionamento, proporcionam um clima mais motivado e a valorização da assistência prestada.

Os sujeitos abordaram o processo educacional no trabalho na perspectiva de gerenciamento de recursos humanos. Estratégias de educação permanente para o desenvolvimento dos recursos humanos da instituição e, em particular, da enfermagem são fundamentais.

Acreditamos que a ênfase no reconhecimento da filosofia e política institucional e dos processos de negociação e de mudança possam promover o desenvolvimento das pessoas com foco no autoconhecimento e no desenvolvimento, e contribuir para o trabalho em equipe e a assistência segura.

Para o desenvolvimento das potencialidades, buscar o desenvolvimento e preparo dos enfermeiros, é relevante uma vez que o empoderamento está ligado à autonomia no processo do cuidado.

O conhecimento das necessidades da equipe é parte fundamental para que o enfermeiro tenha o reconhecimento de sua equipe e que o desenvolvimento de saberes resultem em soluções criativas para o pensar e o agir da mesma.

As habilidades desenvolvidas atualmente pelos profissionais traduzem a necessidade de se desenvolverem e potencializarem uma visão sistêmica, um conhecimento técnico-científico coerente, assim como ter desenvolvido na sua prática ações voltadas para as evidências científicas.

Gerenciar conflitos também foi destacado pelos sujeitos da pesquisa no gerenciamento de recursos humanos, compreendendo que este aspecto precisa ser desenvolvido e trabalhado pelos enfermeiros.

Aludimos que o potencial do profissional, para o desenvolvimento do processo gerenciar em recursos humanos, envolve: desenvolver elementos para a convivência e compreender e lidar com situações complexas e incertas. Isto requer entendimento, experiência, maturidade e capacidade para analisar pessoas e situações.

No tema **Processo Gerenciar como meio para o processo assistir/cuidar**, foi desvelado que a finalidade do gerenciamento é propiciar o cuidado.

Com a política institucionalizada do risco o desenvolvimento da equipe de enfermagem, é fundamental para que ações voltadas para a segurança do paciente sejam realizadas. A literatura corrobora com a perspectiva dos sujeitos e explicita a abrangência e importância da atuação da enfermagem neste processo.

Segurança do paciente e eliminação de riscos requerem ações controladas; por meio dos profissionais, as situações de riscos e perigosas podem ser controladas e reduzidas e, às vezes, eliminadas. Desta forma, o desenvolvimento de gerenciamento dessas práticas e procedimentos sistematizados (protocolos multidisciplinares implantados, avaliações de desempenho mensuradas, controle de equipamentos, ferramentas de monitoramento, dentre outros) podem minimizar os riscos e eventos.

No entanto, a sensibilização da importância do gerenciamento dos riscos é necessária para que o profissional tenha envolvimento, assim como o aprofundamento no conhecimento e utilização das ferramentas propostas na instituição requerendo para isto capacitação.

Outro aspecto fundamental explicitado pelos sujeitos é que para assistir/cuidar são necessários o desenvolvimento de competências de liderança, comunicação, conhecimento e entendimento sobre o papel assistencial, realizando a previsão de recursos físicos, materiais e humanos assim como a responsabilização sobre as atividades de sua competência.

O desenvolvimento de liderança é um dos desafios a serem alcançados contribuindo para confiança e entusiasmo na busca de significado para o trabalho e participação efetiva na instituição.

O exercício de compartilhamento de experiências e a abertura de canais de comunicação possibilitam à equipe a interação sem exacerbada preocupação com limitações, fraquezas e desconhecimento.

A líder promove o empoderamento de sua equipe por meio da confiança, comunicação objetiva, validada e transparente, retorno construtivo e o desenvolvimento de autonomia.

O tema **Processo Gerenciar e os Recursos Materiais** desvela que prever, prover, organizar e controlar são condições fundamentais para a continuidade da assistência. O eficaz e eficiente uso dos mesmos possibilita a racionalização e evita o desperdício, contribuindo assim para a qualidade do processo assistencial.

No tema **Processo Gerenciar e a tomada de decisão**, foi revelado que o conhecimento da situação, assunto, contexto da organização e entendimento sobre os condicionantes da equipe aliados à utilização dos conhecimentos adquiridos proporcionam resoluções mais adequadas para as situações vivenciadas.

Ao assumir as responsabilidades sobre a decisão tomada, o profissional necessita avaliá-la considerando os princípios éticos e legais, atividades inerentes ao cargo e autonomia para a tal decisão.

A tomada de decisão é um processo complexo que engendra envolvimento emocional dos profissionais e, muitas vezes, conflitos que requerem consensos. Desenvolver estratégias de negociação, assim como o empoderamento dos sujeitos são elementos importantes que contribuem para decisões descentralizadas e compartilhadas entre a equipe.

O tema **Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política** explicitado pelos sujeitos do estudo desvela que aspectos fundamentais como saber se posicionar nas falas, proporcionar relacionamento harmonioso, favorecer e valorizar

ações motivadoras, levam os trabalhadores a se sentirem envolvidos e apoiados, facilitando assim as ações de liderança.

Exercer liderança é construir habilidades ao longo da vida profissional, uma vez que as situações necessárias para o uso dessa competência são desenvolvidas e têm a finalidade de contribuir para a qualidade do cuidado prestado.

Na perspectiva desvelada pelos sujeitos, também foi destacada a importância do líder empoderar a sua equipe, sendo que este empoderamento pressupõe o desenvolvimento de comportamentos que apoie a equipe.

Lidar com situações de conflito e escassez de recursos humanos e materiais, atividades burocráticas administrativas e assistenciais, sobrecarga no trabalho, ambientes de escassez, relações interpessoais requer do profissional habilidades e condições a várias atitudes de reciprocidade que são fundamentais para as habilidades de convivência, permitindo a construção de valores no trabalho.

O gerenciamento também compreende conhecer a política da organização, explicitada na filosofia da instituição relacionada ao serviço de enfermagem, com a finalidade de garantir a qualidade da assistência individualizada segundo a complexidade apresentada e de modelos assistenciais que possam privilegiar a segurança do paciente. Refere-se também a ser elemento de ligação da alta direção com a área assistencial, assumindo, assim, um papel de intermediação

O tema **Processo Gerenciar e a dimensão Técnico Científica** abrange o necessário desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes, competências essas que são fundamentais para o exercício do processo gerenciar.

O planejamento, organização, controle, avaliação e supervisão são dimensões essenciais para o efetivo gerenciamento.

O tema também desvela que, no decorrer do tempo, houve mudanças no papel do enfermeiro, pois, além do foco no processo de enfermagem, outras dimensões foram incorporadas como o dimensionamento de pessoas, recursos materiais e financeiros, capacitação dos trabalhadores de enfermagem, gerenciamento de conflitos e trabalho com a equipe de saúde, demandando o estabelecimento de prioridades em consonância com a missão da organização para propiciar a assistência com qualidade visando à segurança do paciente.

Estas mudanças impelem os líderes a se envolverem na organização e requerem adaptabilidade, desenvolvimento de outros saberes, assim como estar em

consonância com a proposta da instituição de forma a proporcionar a qualidade da assistência.

Também apreendemos que o desenvolvimento das competências para o gerenciamento eficaz pressupõe a busca de evidências científicas aliadas à experiência profissional, o processo de educação permanente e instrumentos de avaliação que permitam o aperfeiçoamento destas competências e o impacto na qualidade da assistência prestada aos usuários do hospital.

Na perspectiva abordada neste estudo, buscamos compreender o fenômeno do processo de trabalho gerencial para os enfermeiros de um hospital estadual. Este fenômeno foi desvelado segundo os horizontes dos sujeitos da pesquisa, vivência da pesquisadora e da literatura concernente ao tema. No entanto, acreditamos na abrangência da temática e que outros enfoques necessitam ser percorridos para revelar o completo significado do fenômeno pesquisado.

REFERÊNCIAS



1. Almeida MCP, Rocha SMM. Considerações sobre a enfermagem enquanto trabalho. In: Almeida, MCP, Rocha, SMM (orgs). O Trabalho de enfermagem. São Paulo: Cortez, 1997. p.15-26.
2. Mendes-Gonçalves RB. Práticas de saúde: processo de trabalho e necessidades. São Paulo: Centro de Formação dos Trabalhadores em Saúde da Secretaria Municipal de Saúde, 1992.
3. Kurgant, P. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005. p. 6-7.
4. Silva, VEF. O desgaste do trabalhador de enfermagem: a relação trabalho de enfermagem e saúde do trabalhador. [tese]. São Paulo: Escola de Enfermagem da USP, 1996.
5. Felli V, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. In Kurgant P. (coord). Gerenciamento em Enfermagem. São Paulo: Guanabara Koogan, 2005. p.13.
6. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. *Texto contexto enferm*, 2009 Abr/Jun; 18(2): 258-65.
7. Lima MADS, Almeida MCP. O trabalho de enfermagem na produção de cuidados de saúde no modelo clínico. *Rev gauch enferm*. 199; 20(esp): 86-101.
8. Ferraz, CA. As dimensões do cuidado em enfermagem: enfoque o organizacional. *Acta Paul Enferm*. 2000;13(1):91-7.
9. Mishima, S.M *et al*. Organização do processo gerencial no trabalho em saúde pública. In: Almeida MCP; Rocha SMM (org.). O trabalho de enfermagem. São Paulo: Cortez, 1997.
10. Marx K. O capital: crítica da economia política. 8th ed. São Paulo: Difusão, 1982.

11. Pires D, Matos E. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto contexto enferm.* 2006 jul/set; 15(3):508-14.
12. Kurgant, P. *Administração em Enfermagem.* São Paulo: EPU, 1991.
13. Mishima, S. M. *Constituição do gerenciamento local na rede básica de saúde em Ribeirão Preto.* [Tese] Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 1995.
14. Nobrega, MFB. *Processo de trabalho em enfermagem na dimensão do gerenciamento do cuidado em um hospital público de ensino.* [Tese] Fortaleza: Universidade federal do Ceará, 2006.
15. Trevisan MA, Mendes IAC. Administration of patient care: theoretical aspects. *Int. nurs rev.* 1993; 40(1):25-28.
16. Ciampone MHT, Kurgant P. O ensino de administração em enfermagem do Brasil: o processo de construção de competências gerenciais. *Rev bras Enferm.* 2004 jul/ago; 57(4):401-407.
17. Chiavenato, I. *Introdução à teoria geral de administração.* 2nd ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.
18. Gomes ELR, Anselmi ML, Mishima SM, Villa TCS, Pinto IC, Almeida MCP. Dimensão histórica do saber administrativo na enfermagem. In: Almeida MCP, Rocha SMN, (orgs). *O trabalho de enfermagem.* São Paulo: Cortez, 2007. p. 229.
19. Sana MC. Os processos de trabalho em enfermagem. *Rev bras enferm.* 2007 mar/abr; 60(2): 221-4.
20. Spíndola T, Santos RS. O trabalho na enfermagem e seu significado para as profissionais. *Rev Bras Enferm.* 2005;58(2): 156-60.

-
21. Hausmann M. Análise do processo de Trabalho gerencial do Enfermeiro em um hospital privado no município de São Paulo: possibilidades para o gerenciamento do cuidado [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem USP, 2006.
 22. Sawada CNG, Namie O, Mendes IAC. A busca das melhores evidências. *Rev esc enferm USP*. 2003; 37(4):43-50
 23. Giorgi A. Toward phenomenologically based research in psychology. *J Phenomenol Psychol* 1970; 1:75-98.
 24. Auvo R et al. What degree of work overload is likely to cause increased sickness absenteeism among nurses? Evidence from the Rafalela patient classification system. *Journal of Advanced Nursing*. 2007 fev; 57(3) 286-295.
 25. Decision-making can be clouded by personal opinion, says Nicola Davies (2011). Nicola Davies is a health psychologist and writer. 2011.
 26. Scherb CA, Specht JKPL, Jean L, Reed D. Decisional involvement: staff nurse nurse and nurse manager perceptions. *J nurs Res*. 2011; 33(2):161-79.
 27. Martins J. Um enfoque fenomenológico do currículo: educação como poésis. São Paulo: Cortez, 1992.
 28. Rudio FV. Orientação não-diretiva na educação, no aconselhamento e na psicoterapia. 26ed. São Paulo: Vozes, 1999.
 29. Martins J, Bicudo MAV. A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos. 2 ed. São Paulo: Moraes, 1994. p. 44.
 30. Fugulin, FMT. Tese: Avaliação da aplicabilidade da resolução COFEN nº293/04 enquanto referência oficial para o dimensionamento. 2007. p.32, 35.
 31. Conselho Federal de Enfermagem (COFEn). Resolução n. 293, de 21 de setembro de 2004. Fixa e estabelece parâmetros para o dimensionamento do

quadro de profissionais de enfermagem nas Unidades Assistenciais das Instituições de Saúde e Assemelhados. [legislação na Internet]. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.corensp.org.br/resoluções/Resolução293.htm> [citado jun. 2005]

32. Bueno A A; Bernardes, A. Percepção da equipe de enfermagem de um serviço de atendimento pré-hospitalar móvel sobre o gerenciamento de enfermagem. *Texto contexto enferm.* 2010 jan/mar; 19(1):45-53.

33. Chiavenato, I. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1997.

34. Oliveira SA, Paiva RFR. Possibilidade de diminuir o turnover da equipe de enfermagem nos Serviços Hospitalares. *Rev gest Saúde*, 2011; 2(1):60-73.

35. Ribeiro A, Americo LA, Schwalm LBC, Feltrin JO, Santos R. Autonomia e empoderamento do Enfermeiro atuante na área hospitalar. *Hist enferm.* 2011 jan/jun;2(1): 95-104

36. Marx, LC. *Competencias da Enfermagem: sedimentadas no Sistema Primary Nursing*. Petrópolis: RJEPUB; 2006. p. 50.

37. Alencar, KS, Diniz RCM, Lima FRF. Administração do tempo na atividades de enfermagem de uma UTI. *Rev Bras Enferm.* 2004;57(4):417-20.

38. Feldman, LB. *Gestão de riscos e segurança hospitalar*. São Paulo: Martinari, 2008.

39. Paschoal AS, Mantovani MF, Méier MJ. Percepção da educação permanente, continuada eem serviço para enfermeiros de um hospital de ensino. *Rev Esc Enferm.* 2007; 41(3):478-84. Disponível em: www.ee.usp.br/reeusp/.

40. D'innocenzo M. *Indicadores, Auditorias, certificações: ferramentas da qualidade para a gestão em saúde*. São Paulo: Martinari, 2006.

41. Reason J. Managing the risks of organizational accidents (hardcover). EUA: Ashgate Publishing, 1997.
42. Davini MC. Practicas laborales en los servicios de salud: lãs condiciones del aprendizaje. In: Haddad JQ, Roschke MAC, Davini MC, editorss. Educación permanente de personal de salud. Washington: Organización Panamericana de la Salud, 1994, p. 109-25.
43. Corradi, EM, Zgoda LTRW, Paul, MFB. O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem. *Cogitare Enferm.* 2008 jan/mar; 13(2):184-93
44. Feldman LB. Como alcançar a qualidade nas instituições de saúde: critérios de avaliações, procedimentos de controle, gerenciamento de riscos hospitalares até a certificação. São Paulo: Martinari, 2004, p. 250.
45. Hunter, JC. O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. 18th ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
46. B.J. Avolio, W.L. Gardner. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership *The Leadership Quarterly* 16 (2005):315–338).
47. Gretchen M, Spreitzer. Leading to grow and growing to lead: Leadership development lessons from positive organizational studies. *Org Dynam*, 2006; 35(4):305–15.
48. Harada, MJCS. Gestão em Enfermagem: ferramenta para a prática segura São Caetano do Sul: Yendis, 2011.
49. Curi FV. Administração em enfermagem de um serviço de saúde. Niterói: 3 policlinica do corpo de bombeiros militar do estado do Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: < www.3policlinica.cbmerj.rj.gov.br>.
50. Castilho V, Gonçalves VLM. Gerenciamento de recursos materiais. In: Kurcgant P, coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. São Paulo: Guanabara Koogan,

2005, p.157-70.

51. Truppel TC. Processo de enfermagem em unidade de terapia intensiva: análise de requisitos para a estruturação de um modelo informatizado [dissertação]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2008.

52. Tanure MC, Gonçalves AMP. SAE- Sistematização da Assistência de Enfermagem: guia Prático. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2008, p. 3.

53. Horta, WA. O processo de enfermagem. São Paulo: Edusp, 1979.

54. Marquis BI, Huston CI. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. 2nd ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

55. Souza ML, Sartor VB; Padilha, ICS, Prado ML. O Cuidado em Enfermagem - uma aproximação teórica. Texto contexto enferm. 2005 apr/june; 14(2).

56. Bertolini, LRL. A percepção de enfermagem de um hospital especializado sobre o seu processo de trabalho [Dissertação] Botucatu: Faculdade de Medicina de Botucatu, 2011.

57. Queirós AA. As Competências dos Profissionais de Enfermagem: Como as Afirmar e Desenvolver. Disponível em :<<http://www.forumenfermagem.org/index>.> acesso em: 21 mar. 2007.

58. Peduzzi, M, Anselmi ML. O Processo de trabalho de enfermagem: a cisão entre planejamento e execução do cuidado. Rev. Bras. Enferm. 2002 jul/ago; 55(4):392-398.

59. Ruthes, RM, Cunha, ICKO. Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. Rev Bras enferm. 2009; nov/dec 62(6):901-5.

60. Erickson, Glenys AH, Dorothy EJ, Marianne D. The value of collaborative governance/staff empowerment. JONA. 2003 fev; 33(2):96-104.

61. Gunilla J, Lars A, Barbro G, Christer S. Between being and doing : the nature of leadership of first-line nurse managers and registered nurses. *J Clinical Nursing*. 2010; 19:2619–628.
62. Marshall, Robson. Preventing and Managing Conflict: Vital Pieces in the Patient Safety Puzzle. *Pam. Health care quarterly*. 2005 oct; 8(6): 39-44.
63. Cho, Faerman. An integrative approach to empowerment. 2010; 12(1):33–51. *Public Management Review* online. Disponível em: <<http://www.tandf.com.uk/journals>>.
64. Peter E, Lunardi LV, Macfarlane A. Nursing resistance as ethical action: literature review. *J Adv Nurs*. 2004; 46(4):403-16.
65. Janet PJ, Paul TC, Jennifer BA, Kathie Z. Patterns of knowing proposing a theory for nursing leadership. *Nurs econ*. 2009 may/June; 27(3):7.
66. The Future of Nursing: Leading Change, Advancing Health Committee on the Robert Wood Johnson Foundation Initiative on the Future of Nursing at the Institute of Medicine; Institute of Medicine. Cap. 5 Transforming Leadership. Disponível em <<http://www.nap.edu/catalog/12956.html>>.
67. Havens DS, Vasey, J. The staff nurse decisional involvement scale: report of psychometric assessments. *Nurs Res*. 2005; 54:376-83.

ANEXOS



ANEXO 1- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Res. CONEP 196/96)**COMPREENSÃO SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO GERENCIAR EM ENFERMAGEM PELOS ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL ESTADUAL DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Eu, _____ RG _____, residente da Rua _____ n° _____, na cidade de _____ abaixo assinado, expresse o meu total consentimento para que seja utilizada toda informação por mim fornecida nesta pesquisa. Aceito participar, como voluntária(o), no estudo cujo objetivo é: Compreender o significado para o enfermeiro sobre o processo gerenciar em enfermagem e quais elementos indispensáveis para a tomada de decisão gerencial em um Hospital Estadual do estado de São Paulo. Declaro que este consentimento foi-me entregue para leitura e depois, lido e esclarecido pela entrevistadora envolvida no trabalho. Autorizo ainda, a divulgação dos resultados, mantendo sempre minha identidade em anonimato.

- A) Fui informada (o) que continuarei exercendo minha função de enfermeira, independentemente de participar do trabalho em questão.
- B) Fui informada que os conhecimentos obtidos através desta pesquisa poderão subsidiar futuros programas, voltados ao processo gerenciar em enfermagem.
- C) Fui informada (o) que minha participação nesse estudo é inteiramente voluntária.
- D) Fui informada (o) do fato das entrevistas serem gravadas, onde a pesquisadora não terá contato com o áudio das gravações e sim com o conteúdo transcrito pelo entrevistador que se comprometerá a guardar o anonimato de minhas informações.
- E) Fui informada (o) que a minha participação não será remunerada e que os resultados obtidos serão utilizados apenas cientificamente.
- F) Fui informada (o) que posso desistir de participar deste estudo a qualquer momento, sem prejuízo ao meu trabalho.

NOME _____ Assinatura _____

Pesquisadora: Maria Valéria Pereira

Endereço do Pesquisador: Rua Cristiano Pagani, 10-49 ap 44f

Telefones: (14) 3204-2218 (14) 9748-0636

e-mail: prof.mariavaleria@gmail.com

Orientadora: Profa. Dra. Wilza Carla Spiri

Departamento de Enfermagem da Faculdade de Medicina de Botucatu –UNESP

Distrito de Rubião Junior s/n – Botucatu /SP

Telefones: (14) 38116070 (14) 97081161

e-mail: wilza@fmb.unesp.br

Este termo é elaborado em duas vias, permanecendo uma com o sujeito da pesquisa e a outra com a pesquisadora e para maiores informações entrar em contato com o CEP através do fone (14) 38116143

ANEXO 2 - Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa



Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Medicina de Botucatu

Distrito Rubião Junior, s/nº - Botucatu - S.P.
CEP: 18.618-970
Fone/Fax: (0xx14) 3811-6143
e-mail secretaria: capellup@fmb.unesp.br
e-mail coordenadoria: tsarden@fmb.unesp.br



Registrado no Ministério da Saúde
em 30 de abril de 1997

Botucatu, 06 de Dezembro de 2010.

Of. 560/10-CEP

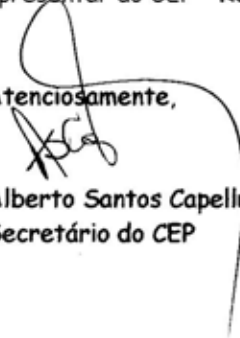
Ilustríssima Senhora
Profª Drª Wilza Carla Spiri
Departamento de Enfermagem da
Faculdade de Medicina de Botucatu

Prezada Drª. Wilza,

De ordem do Senhor Coordenador deste CEP, informo que Projeto de Pesquisa (**Protocolo CEP 3738-2010**) Compreensão sobre o processo de trabalho "Gerenciar em Enfermagem" pelos enfermeiros de um Hospital Estadual, a ser conduzido por Maria Valéria Pereira Cavallieri, orientada por Vossa Senhoria, recebeu do relator parecer favorável aprovado em reunião de 06 de dezembro de 2010.

Situação do Projeto: APROVADO. Ao final da execução deste Projeto, apresentar ao CEP "Relatório Final de Atividades".

Atenciosamente,


Alberto Santos Capelluppi
Secretário do CEP

ANEXO 3 - Depoimentos dos Atores

ATOR I

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem!

Dá tempo para pensar? (risos)

O que é gerenciar em enfermagem? (ator 1)

Vamos lá! O assunto é bem amplo. Vou dividir em algumas partes para a gente ir conversando. Gerenciar em enfermagem é você merecer responsabilidade sobre a gestão sobre aquela unidade pela qual você é responsável. Dentro do gerenciamento nós temos o controle, que seria controlar, o organizar, o planejar, o prover, o controlar e o monitorar. Então são algumas funções que nós temos dentro do processo gerenciar que são importantes porque vamos conseguir através desses controles, desses passos, desses critérios, para que a unidade tenha um bom andamento, tanto administrativamente como assistencialmente; então, é inerente ao enfermeiro a gestão dentro de uma unidade de internação, qualquer que seja ela ou setor hospitalar. Então, a questão gerenciar passa por todos esses critérios que eu falei. Na questão do controle esse enfermeiro tem que ter o controle daquilo que acontece na sua unidade, seja em relação à equipe de enfermagem, quer seja em relação a seus liderados que são técnicos e mesmo auxiliares se existirem e em relação a escala de trabalho daquele dia, a escala de atividades aquele dia, ter o controle disso, saber se está adequada ou não para atendimento daquela clientela, dentro da sua unidade. Isso é muito importante para garantir a questão da segurança para esses pacientes, que estão ali dentro dessa unidade, é um ponto! Outro ponto importante que o enfermeiro tem que saber dentro da unidade é a questão de materiais; precisa fazer a provisão de materiais, não só provisão semanal dentro da unidade, mas também uma provisão diária, chegar e avaliar se tem material suficiente para trabalhar naquele dia; ele já vai ver alguma intercorrência, pegou o plantão e já sabe se vai haver algum problema ou não, ele já faz essa provisão antevendo eventuais problemas. É importante para ele ter esse controle, também na questão da organização unidade precisa ver se os impressos estão adequados, se foram feitas as checagens dentro da sua própria unidade, atentar para o controle do carrinho de emergência, que é importante e tem que fazer esse controle, materiais de urgência, conferir medicações de suporte, ver se os materiais estão dispostos e organizados em local adequado, também precisa estar observando se os equipamentos estão adequados, íntegros, funcionando, essa é a questão da organização. Outra coisa é planejar sua unidade, se ele trabalha com uma escala de funcionários ele tem que saber exatamente com quantos funcionários ele vai contar em cada turno de trabalho, e organizar sua escala de trabalho conforme as regras que a instituição coloca, de acordo também que as regras que as leis trabalhistas também colocam, para que a unidade possa ter um número adequado de funcionários, e não ser penalizada por um erro de planejamento ou mesmo de organização, daquele enfermeiro. Ainda na questão administrativa, tem toda a questão burocrática, tem toda a questão organizacional dos papéis, dos impressos, dos documentos, tanto os documentos de enfermagem, em relação a assistência de enfermagem, o próprio prontuário do paciente, os outros documentos que são inerentes à unidade, termo de consentimento livre esclarecido, algum outro impresso que são necessários, para o bom andamento da assistência, o enfermeiro tem que essa visão de que também é responsabilidade dele enquanto líder, enquanto responsável pela aquela unidade. Vamos lá! Falamos do controle da organização, falamos do planejamento, falamos de provisão, é o que mais? A gente

faz tantas coisas que as vezes acabam passando despercebidas por algumas falhas, e sem contar que tem a questão assistencial, porque nós falamos a parte administrativa, e tem a questão assistencial, de fazer a gestão do cuidar, porque o enfermeiro como responsável pela equipe, como profissional de nível superior, dentro desta unidade é ele que tem o conhecimento técnico e científico para avaliar o paciente, quais as indicações necessárias para esse paciente, dependendo de cada caso, de estar orientando o técnico de enfermagem sobre a melhor conduta a ser tratada, de estabelecer as prioridades assistências, você tem vários contextos, cada dia você tem uma prioridade, de estar também trabalhando, reproduzindo aquilo que a gerência de enfermagem, supervisão ou organização que seja, colocou como modelo assistencial, de estar trabalhando isso, de estar reproduzindo isso na assistência, então o serviço de enfermagem ele é pensado por meio de seu modelo assistencial, então cabe ao enfermeiro de cada unidade estar reproduzindo isso, e for pensado trabalhar o modelo de enfermagem primary nursing, por tarefas, é o assistência integral, enfim, qualquer que seja esse modelo assistencial, o enfermeiro é responsável por estar reproduzindo isso, e para reproduzir isso você tem que ter conhecimento, tanto em relação ao paciente como em sua unidade ali, e em relação ao modelo assistencial que com certeza tem que ser trabalhado com os próprios enfermeiros para que ele possa reproduzir isso lá na assistência, lá na ponta. Então o enfermeiro também faz esse elo entre a alta direção com que a gerência pensou e a linha de frente com os técnicos e os auxiliares, para reproduzir esse modelo assistencial e porque ele foi pensado, isso também é uma questão do enfermeiro, que é importante a ser trabalhada, dentro da questão assistencial, trabalhar a importância da SAE para os técnicos, dentro do gerencial o enfermeiro tem que ter essa visão de que a SAE é um instrumento muito importante que você individualiza o cuidado, que você trabalha com o paciente de uma maneira integral, e você direciona o cuidado realizando a prescrição para o funcionário; então, é um método científico onde você tem a coleta de dados, o diagnóstico, os fatos esperados, as intervenções, e depois você avalia as intervenções, sendo um método científico, é importante o enfermeiro ter domínio desta técnica e desse instrumento, para que se possa realizar um cuidado mais qualificado, mais direcionado e mais individualizado através da sistematização, sendo esta também uma questão legal. E por falar na questão legal é importante dentro do processo gerenciar o enfermeiro ter conhecimento de todas as leis que regem tanto seu trabalho, como do técnico, a lei do exercício profissional, o código de ética de enfermagem, a questão das leis trabalhistas, pois ele é responsável por montar uma escala de trabalho, e todas as questões cíveis que são importantes o enfermeiro ter conhecimento de acordo com cada área, na pediatria temos uma questão importante que é o binômio mãe ou pai-criança, tem toda a questão do conselho tutelar, enfim de cada unidade há uma especificidade em relação à algumas leis cíveis que o enfermeiro tem que ter essa noção, esse entendimento, para que então ele não possa estar fazendo uma coisa que está fora dos parâmetros legais e jurídicos, então o gerenciar é algo bastante amplo que o enfermeiro tem várias vertentes, várias dimensões, e ele tem que ter uma visão 360 graus do que está acontecendo na unidade, e baseado naquilo que ele tem de conhecimento técnico, de habilidades de atitudes para ele estar gerenciando dentro de uma unidade hospitalar.

E, o que é fundamental para tomada de decisão?

Bem, quando ele vai tomar uma decisão, você precisa saber exatamente o contexto daquela situação, tem que ter conhecimento, sobre as partes técnicas inerentes daquele assunto, daquela decisão, então para tomada de decisão primeiro

tem que ter o conhecimento sobre o assunto, tem que entender o contexto, tem que ter autonomia para decidir, o processo de decisão, parte do processo de ter autonomia sobre aquela decisão que você está tendo, a parte sobre você ter conhecimento sobre o assunto, e esse assunto dentro de um contexto, às vezes, a hora que você vai avaliar uma decisão de uma pessoa em um determinado momento, você pode achar que ele poderia ter decidido de uma outra maneira, tudo bem, mas só que naquela hora, naquele momento eram as opções que ele tinha para decidir, porque naquele momento ele teve que decidir daquele jeito, e não tinha muito tempo de pensar naquela decisão, então a questão é a autonomia, o conhecimento sobre aquele assunto, e o contexto, sempre levando em conta que o foco principal é o paciente, isso é pensando na questão assistencial, já na questão administrativa você tem que ter uma decisão um pouquinho mais ampla, mais elaborada, porque você não tem um foco primário, você tem várias outras nuances que você tem que levar em conta, então na questão assistencial focando no paciente, tendo conhecimento sobre o assunto, domínio técnico sobre o assunto e autonomia, você tem o processo de decisão tomado, agora na questão administrativa você tem que pesar outros fatores, não necessariamente você tem que tomar uma decisão muito rápida, você pode contemporizar um pouquinho mais antes de tomar essa decisão, porque você tem que avaliar várias vertentes, várias nuances, já na questão assistencial as vezes a decisão tem que ser imediata, e tem que ser pautada nisso, no seu conhecimento, com foco no paciente, e dentro do contexto que a decisão tem que ser tomada, agora quando você vai tomar uma decisão administrativa, várias outras coisas tem que ser repensadas, por exemplo, uma punição de funcionário, tem que avaliar se aquele funcionário já teve outras advertências, verbais ou não, como ele está dentro da unidade agora, como estava a escala de trabalho naquele dia, se estava apertada, isso favoreceu aquele erro, de repente tem que ver se aquele erro tem que ser encaminhado à comissão de ética, então são várias outras coisas que você tem que ver para tomar a decisão naquele momento, diferente de você estar à beira do leito e tem que decidir, por exemplo, troco ou não troco a sonda vesical, tem que focar naquele contexto e naquele paciente, reconhecer e focar no melhor ao paciente, assim você vai tomar decisão, então a decisão é muito mais rápida e diferente da decisão que você vai avaliar as várias coisas, como conversa com a gerencia de enfermagem, com o RH, conversar com os funcionários da unidade para ver quais são as dificuldades encontradas para ver se realmente vai advertir ou não o funcionário, então é a tomada de decisão de cada área é um pouco diferente na área assistencial ela tem que ser mais rápida focada no paciente e a administrativa você tem um tempo maior para decidir e você tem que pesar várias outras coisas, que não só o seu conhecimento, também como o ambiente envolta influencia na tomada de decisão.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR I

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLOGICA
<i>1- gerenciar em enfermagem é você merecer a responsabilidade sobre a gestão, sobre aquela unidade pela qual você é responsável (...)</i>	O enfermeiro refere que gerenciar em enfermagem é merecer responsabilidade por essa unidade de trabalho. (I,1)

<p>2- <i>gerenciar que temos que ter o controle, organizar, planejar, prover, controlar e o monitorar, controle desses passos e critérios (...)</i></p> <p>3- <i>o enfermeiro deve ter o controle daquilo que acontece na unidade, seja em relação a equipe de enfermagem seja a escala de trabalho do dia... deve estar adequada ou não para o atendimento da clientela e garantir a segurança (...)</i></p> <p>4- <i>outro ponto importante para o Enfermeiro é a questão de materiais, fazer a provisão semanal, diária e checar e avaliar se tem material suficiente para trabalhar naquele dia, se tem intercorrência (...)</i></p> <p>5- <i>outro ponto deve planejar a Unidade... escala de funcionários, com quantos funcionários ele vai contar em cada turno, e organizar a escala conforme regras da Instituição e leis trabalhistas, para que possa ter número adequado de funcionários e não ser penalizado por erro de planejamento ou mesmo organização daquele enfermeiro (...)</i></p> <p>6- <i>outro ponto é na questão administrativa... questão burocrática, tem toda a questão organizacional dos papéis, dos impressos, dos documentos, tantos de enfermagem em relação à assistência. Ter que ter visão de que também é responsabilidade dele enquanto líder e responsável pela unidade (...)</i></p> <p>7- <i>a gente faz tanta coisa que às vezes acabam passando despercebidas por algumas falhas, e sem contar que tem a questão assistencial, pois falamos da parte administrativa... porque o enfermeiro tem que fazer gestão do cuidar... tem que ter conhecimento técnico e científico para avaliar o paciente, quais as indicações necessárias pra esse paciente, dependendo de cada caso, de estar orientando o técnico de enfermagem sobre a melhor conduta a</i></p>	<p>O enfermeiro considera que para gerenciar deve-se ter controle, organização, planejamento, provisão, monitoramento com etapas e critérios. (1,2)</p> <p>Considera que o controle é importante para saber o que ocorre na unidade, levando em consideração a escala de trabalho e a clientela de forma a garantir a segurança. (1,3)</p> <p>O enfermeiro deve provisionar materiais, com checagem diária e quantidades suficientes para possíveis intercorrências. (1,4)</p> <p>O enfermeiro refere que gerenciar envolve planejamento de trabalhadores para cada turno conforme legislação regras Institucionais e trabalhistas e com a finalidade de não ser penalizado. (1,5)</p> <p>O enfermeiro considera que gerenciar envolve ações administrativas e burocráticas, sendo que, em relação a assistência, tem que ter visão de líder e responsabilidade pela Unidade. (1,6)</p> <p>Para o enfermeiro gerenciar envolve realizar muitas atividades o que leva as falhas, considerando a área assistencial e administrativa e a gestão do cuidado o que requer conhecimento técnico e científico para avaliar e propor cuidados aos pacientes, orientando o técnico de Enfermagem para uma melhor conduta, prioridade e reproduzindo para a gerência a supervisão e</p>
---	---

ser tratada, de estabelecer prioridades, de estar trabalhando, reproduzindo aquilo que a gerência de enfermagem, supervisão ou organização colocaram como modelo assistencial (...)

8- o serviço de enfermagem é pensado por meio de seu modelo assistencial; cabe ao enfermeiro de cada unidade estar reproduzindo isso, pensando trabalhar o modelo de enfermagem primary nursing, por tarefas, é a assistência integral... e para reproduzir isso você tem que ter conhecimento, tanto em relação ao paciente como em sua unidade ali, e em relação ao modelo assistencial que com certeza tem que ser trabalhado com os próprios enfermeiros para que ele possa reproduzir isso lá na assistência, lá na ponta.

9- o enfermeiro também faz esse elo entre a alta direção com que a gerência pensou e a linha de frente com os técnicos e os auxiliares, para reproduzir esse modelo assistencial e por que ele foi pensado, isso também é uma questão do enfermeiro, que é importante a ser trabalhada (...)

10- dentro da questão assistencial, trabalhar a importância da SAE para os técnicos, dentro do gerencial o enfermeiro tem que ter essa visão de que a SAE é um instrumento muito importante que você individualiza o cuidado, que você trabalha com o paciente de uma maneira integral e você direciona o cuidado realizando a prescrição para o funcionário; então, é um método científico sobre o qual você tem a coleta de dados, o diagnóstico, os fatos esperados, as intervenções, e depois você avalia as intervenções, sendo um método científico que é importante o enfermeiro ter domínio (desta técnica) e, desse instrumento, para que se possa realizar um cuidado mais qualificado, mais direcionado e mais individualizado através da sistematização, sendo esta também uma questão legal. E por falar na questão legal, é importante dentro do processo gerenciar (...).

organização. (I,7)

O enfermeiro refere que cabe a ele estabelecer o modelo assistencial, reproduzindo o modelo *primary nursing*, por tarefas e assistência integral. É necessário ter conhecimento do paciente e da unidade para que a assistência direta seja prestada. (I,8)

Para o enfermeiro, gerenciar deve servir de elo entre a direção e gerência a fim de reproduzir com os técnicos e auxiliares de enfermagem o modelo assistencial e sua importância. (I,9)

Para o enfermeiro, gerenciar envolve trabalhar a SAE como instrumento gerencial, individualizando o cuidado de maneira integral, direcionando o cuidado, pois tem um método científico, pela coleta de dados, diagnóstico, fatos esperados, intervenções e avaliação dessas, demonstrando o domínio da técnica e oferecendo o cuidado qualificado, individualizado e também legal. (I,10)

<p>11- o enfermeiro tem que ter conhecimento de todas as leis que regem tanto seu trabalho, como do técnico, a lei do exercício profissional, o código de ética de enfermagem, a questão das leis trabalhistas, pois ele é responsável por montar uma escala de trabalho, e todas as questões cíveis que são importantes o enfermeiro ter conhecimento de acordo com cada área (...)</p> <p>12- gerenciar é algo bastante amplo em que o enfermeiro tem várias vertentes, várias dimensões, tem que ter uma visão 360 graus do que está acontecendo na unidade, e baseado naquilo que ele tem de conhecimento técnico, de habilidades de atitudes para ele estar gerenciando dentro de uma unidade hospitalar (...)</p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve o cumprimento de todas as leis, trabalhistas, exercício profissional e éticas sendo responsável pela elaboração da escala de trabalho da Equipe técnica. (I,11)</p> <p>Para o Enfermeiro, gerenciar envolve conhecer várias vertentes, dimensões, ter uma visão 360 graus sobre sua unidade, baseando-se nos conhecimentos técnico, habilidades e atitudes. (I,12)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p>13- quando ele vai tomar uma decisão, você precisa saber exatamente o contexto daquela situação, tem que ter conhecimento, sobre as partes técnicas inerentes daquele assunto, daquela decisão (...)</p> <p>14- tem que ter autonomia para decidir, o processo de decisão, parte do processo de ter autonomia sobre aquela decisão que você está tendo, a parte sobre você ter conhecimento sobre o assunto, e esse assunto dentro de um contexto; às vezes, a hora que você vai avaliar uma decisão de uma pessoa em um determinado momento... achar que ele poderia ter decidido de uma outra maneira, tudo bem, mas só que naquela hora e momento eram as opções que tinha para decidir, daquele jeito, e não tinha muito tempo de pensar; então, a questão é a autonomia, o conhecimento sobre o assunto, o contexto, sempre levando em conta que o foco principal é o paciente, isso é pensando na questão assistencial (...)</p> <p>15- na questão administrativa, você tem que</p>	<p>Para o enfermeiro, o que é fundamental para tomada de decisão é saber o contexto da situação, sobre as partes inerentes ao assunto daquela decisão. (I,13)</p> <p>O enfermeiro refere que necessita ter autonomia para decidir e isto envolve conhecimento sobre o assunto, o contexto da situação, com ênfase na assistência. (I,14)</p> <p>O fundamental, na tomada de</p>

ter uma decisão um pouquinho mais ampla, elaborada, não tem um foco primário, você tem várias outras nuances que tem que levar em conta, tem que pesar outros fatores, não necessariamente você tem que tomar uma decisão muito rápida, pode contemporizar um pouquinho mais antes de tomar essa decisão, avaliar várias vertentes, várias nuances (...)

16- já na questão assistencial as vezes a decisão tem que ser imediata, e tem que ser pautada nisso, no seu conhecimento, com foco no paciente, e dentro do contexto que a decisão tem que ser tomada (...)

17- uma punição de funcionário tem que avaliar se já teve outras advertências, verbais ou não, como ele está dentro da unidade, a escala de trabalho naquele dia, se apertada, isso favoreceu aquele erro, de repente tem que ver se aquele erro tem que ser encaminhado à comissão de ética (...)

18- várias outras coisas que você tem que ver para tomar a decisão naquele momento, diferente de você estar à beira do leito e tem que decidir, exemplo, troco ou não troco a sonda vesical, focar naquele contexto e naquele paciente, reconhecer e focar no melhor ao paciente; assim, você vai tomar decisão, então é muito mais rápida e diferente da decisão que você vai avaliar as várias coisas (...)

19- conversa com a gerência de enfermagem, com o RH, conversar com os funcionários da unidade para ver quais são as dificuldades encontradas para ver se realmente vai advertir ou não o funcionário; então, é a tomada de decisão de cada área é um pouco diferente na área assistencial; ela tem que ser mais rápida, focada no paciente, e a administrativa você tem um tempo maior para decidir e você tem que pesar várias outras coisas, que não só o seu conhecimento, também como o ambiente em volta influencia na tomada de decisão (...)

decisão, o enfermeiro deve ter uma decisão mais ampla, elaborada, várias nuances e vertentes, agir rápido podendo contemporizar um pouco antes de tomar a decisão. (I,15,16)

Para o enfermeiro, o fundamental para a tomada de decisão é avaliar advertências verbais, escala de trabalho, se isso favoreceu o erro e encaminhar à comissão de ética. (I,17)

Para o enfermeiro o fundamental para a tomada de decisão é diferenciar do cuidado ao paciente a beira do leito na assistência, pois a decisão é mais rápida. Enquanto que na questão administrativa exige-se mais tempo para pensar nas possibilidades, contando com a conversa com a gerência e RH para a melhor decisão. (I,18,19)

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR I

REDUÇÃO	TEMAS
<p>O sujeito considera que o controle é importante para saber o que ocorre na unidade, levando em consideração a escala de trabalho e a clientela de forma a garantir a segurança. (I,3)</p> <p>O enfermeiro refere que gerenciar envolve planejamento de trabalhadores para cada turno conforme legislação regras Institucionais e trabalhistas e com a finalidade de não ser penalizado. (I,5)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve o cumprimento de todas as leis, trabalhistas, éticas sendo responsável pela elaboração da escala de trabalho da Equipe técnica. (I,11)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve trabalhar a SAE como instrumento gerencial, individualizando o cuidado de maneira integral, direcionando o cuidado, pois tem um método científico, pela coleta de dados, diagnóstico, fatos esperados, intervenções e avaliação dessas, demonstrando o domínio da técnica e oferecendo o cuidado qualificado, individualizado e também legal. (I,10)</p> <p>O enfermeiro deve provisionar materiais, com checagem diária e quantidades suficientes para possíveis intercorrências. (I,4)</p> <p>O enfermeiro refere que necessita ter autonomia para decidir e isto envolve conhecimento sobre o assunto, o contexto da situação, com ênfase na assistência (I, 14).</p>	<p>Processo Gerenciar e os Recursos Humanos</p> <p>O gerenciamento envolve o dimensionamento dos trabalhadores segundo a legislação trabalhista, regras institucionais e ética na elaboração das escalas de trabalho com a finalidade de garantir a segurança dos usuários. O controle é uma ferramenta para conhecimento do que ocorre na unidade e a observância das regras evita penalidades. (I- 3, 5,11)</p> <p>Processo Gerenciar como meio para o processo Assistir/Cuidar</p> <p>O processo de enfermagem é um instrumento gerencial, pois proporciona o cuidado individualizado e integral por meio da utilização do método científico de coleta, diagnóstico, intervenção e avaliação. Possibilita explicitar a dimensão técnico-científica, tendo como resultado a assistência de qualidade e embasada na lei do exercício profissional de enfermagem. (I-10)</p> <p>Processo Gerenciar e os Recursos Materiais</p> <p>O processo gerenciar contempla a previsão e provisão de materiais para a assistência e a autonomia para seleção destes, conforme o contexto da situação assistencial. (I- 4,14)</p>

O fundamental, na tomada de decisão, o enfermeiro deve ter uma decisão mais ampla, elaborada, várias nuances e vertentes, agir rápido, podendo contemporizar um pouco antes de tomar a decisão. (I,15,16)

Para o enfermeiro, o que é fundamental para tomada de decisão é saber o contexto da situação, sobre as partes inerentes ao assunto daquela decisão. (I,13)

Para o enfermeiro, o fundamental para a tomada de decisão é avaliar advertências verbais, escala de trabalho, se isso favoreceu o erro e encaminhar a comissão de ética. (I,17)

Para o enfermeiro, o fundamental para a tomada de decisão é diferenciar do cuidado ao paciente à beira do leito na assistência, pois a decisão é mais rápida enquanto que na questão administrativa exige-se mais tempo para pensar nas coisas, contando com conversa com a gerência e RH para melhor decisão. (I,18,19)

O enfermeiro considera que, para gerenciar, deve-se ter controle, organização, planejamento, provisão, monitoramento com etapas e critérios. (I,2)

Para o enfermeiro, gerenciar envolve realizar muitas atividades o que leva às falhas, considerando a área assistencial e administrativa e a gestão do cuidado o que requer conhecimento técnico e científico para avaliar e propor cuidados aos pacientes, orientando o técnico de Enfermagem para uma melhor conduta, prioridade, reproduzindo para a gerência a supervisão e organização. (I,7)

Para o Enfermeiro, gerenciar envolve conhecer várias vertentes, dimensões, ter uma visão 360 graus sobre sua

Processo Gerenciar e a tomada de Decisão

O processo de tomada de decisão exige o conhecimento da situação e do assunto que envolve a decisão e a avaliação das possibilidades identificadas. Nas decisões referentes às pessoas, é necessário analisar a escala de trabalho e advertências prévias para realizar encaminhamentos compatíveis.

No cuidado, a tomada de decisão precisa ser ágil; no entanto, quando se refere aos recursos humanos, há possibilidade de dialogar com a gerência do serviço e com o departamento de recursos humanos para que a decisão tomada seja a mais adequada. (I- 13, 15, 16, 17, 18, 19)

Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico - Científica

O planejamento, organização, controle, avaliação e supervisão são aspectos fundamentais do processo gerenciar. O enfermeiro realiza muitas atividades que consideram a área assistencial e administrativa que requerem conhecimento técnico-científico além da educação permanente para que a equipe possa propiciar a melhor assistência. Portanto, conhecimento, habilidades e atitudes são componentes fundamentais para o gerenciamento de enfermagem e possibilitam que o enfermeiro seja responsável pelo processo gerenciar de sua unidade de trabalho. (I- 2, 7 e 12)

<p>unidade, baseando-se nos conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes. (I,12)</p> <p>O enfermeiro refere que gerenciar em enfermagem é merecer a responsabilidade por essa unidade de trabalho. (I,1)</p> <p>O enfermeiro considera que gerenciar, envolve ações administrativas e burocráticas, sendo que, em relação à assistência, tem que ter visão de líder e responsabilidade pela Unidade. (I,6)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar deve servir de elo entre a direção e gerência a fim de reproduzir com os técnicos e auxiliares de enfermagem o modelo assistencial e sua importância. (I,9)</p> <p>O enfermeiro refere que cabe a ele estabelecer o modelo assistencial, reproduzindo o modelo <i>primary nursing</i>, por tarefas e assistência integral. É necessário ter conhecimento do paciente e da unidade para que a assistência direta seja prestada. (I,8).</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política</p> <p>Gerenciar envolve liderança na equipe e a participação nas decisões institucionais do modelo assistencial, considerando sua importância na assistência de qualidade. (I- 1, 6, 8, 9)</p>
--	--

ATOR II

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem!

É!!!!É!!!! Gerenciar em enfermagem é (pausa), fazer parte de uma equipe, onde eu tenha minha posição de ser enfermeira, é (pausa), gerenciar assim a parte administrativa, a parte de materiais, a parte de (pausa), pessoas e do cuidado, sendo o cuidado como um foco de um cuidado humanizado; é tudo para o bem-estar do paciente, é (pausa) de uma maneira não totalmente democrática, mas de uma maneira onde eu seja o foco, onde eu possa gerenciar de maneira que eu seja a líder, onde eu tenha a minha função, assim eu divido os funcionários, cada um com a sua função, e, é (pausa) sempre de uma maneira onde eu detecte os erros e em cima dos erros de uma maneira, é (pausa), é acho que gerenciar é fazer parte de um processo de enfermagem onde eu com meus conhecimentos tento detectar os problemas e detectar as necessidades humanas básicas afetadas de meus pacientes e o grau de complexidade; assim, divido meus funcionários, é (pausa), é assim. É assim! É, é isso!

E, o que é fundamental para tomada de decisão?

Tomada de decisão? (Pausa) Primeiro, temos que ouvir as partes envolvidas, e diante da sua autonomia e do seu discernimento do que é certo e do que é errado procurar entrar em um consenso para resolver o problema e tomar uma decisão diante da problemática ocorrida, sempre levando em conta o paciente e as pessoas envolvidas, para o bem-estar da instituição e do paciente, sempre pensando no bem-estar do paciente (pausa), sempre de uma maneira com conhecimento teórico, científico, e respeitar os preceitos éticos.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR II

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- <i>fazer parte de uma equipe, onde eu tenha minha posição de ser enfermeira... a parte administrativa, materiais, pessoas e do cuidado, como um foco de um cuidado humanizado... é tudo para o bem-estar do paciente de maneira não totalmente democrática, mas de uma maneira onde eu seja o foco, onde eu possa gerenciar de maneira que eu seja a líder, onde eu tenha a minha função (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve ter posição como enfermeira, saber aspectos administrativos, materiais, pessoas e o cuidado, bem-estar do paciente de maneira não totalmente democrática, focada para si próprio, sendo o líder e exercendo a própria função. (II,1)</p>
<p>2- <i>divido os funcionários, cada um com a sua função, e sempre de uma maneira onde eu detecte os erros (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve divisão dos funcionários, com função definida a fim de detectar os erros. (II,2,)</p>
<p>3- <i>acho que gerenciar é fazer parte de um processo de enfermagem onde eu, com meus conhecimentos, tento detectar os problemas e as necessidades humanas básicas afetadas de meus pacientes e o grau de complexidade; assim, divido meus funcionários (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve fazer parte do processo de enfermagem, através dos conhecimentos detectando as necessidades humanas básicas afetadas dos pacientes e o grau de complexidade assistencial, dividindo os trabalhadores segundo este critério. (II,3).</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO 4- <i>Primeiro, temos que ouvir as partes envolvidas, e, diante da sua autonomia e do seu discernimento do que é certo e do que é errado, procurar entrar em um consenso para resolver o problema e tomar uma decisão diante da problemática ocorrida (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, é fundamental na tomada de decisão ouvir os envolvidos, ter autonomia, discernimento do que é certo e errado para resolver os problemas. (II,4)</p>

<p>5- sempre levando em conta o paciente e as pessoas envolvidas, para o bem-estar da instituição, e do paciente, sempre pensando no bem-estar do paciente, sempre de uma maneira com conhecimento teórico, científico, e respeitar os preceitos éticos (...)</p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental para a tomada de decisão é levar em conta as pessoas envolvidas e o bem-estar do paciente, considerando e utilizando o conhecimento teórico, científico e respeitando os preceitos éticos (II,5).</p>
---	---

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS ATOR II

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve ter posição como enfermeiro, saber a parte administrativa, ou seja, materiais, pessoas e também o cuidado, bem-estar do paciente de maneira não totalmente democrática, focada para si próprio, sendo o líder que consiga exercer sua função. (II,1)</p> <p>O enfermeiro refere que é necessário realizar a divisão dos trabalhadores, com função definida, a fim de detectar os erros. (II,2,)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve fazer parte do processo de enfermagem, através dos conhecimentos detectando as necessidades humanas básicas afetadas dos pacientes e o grau de complexidade assistencial, dividindo os trabalhadores segundo este critério. (II,3).</p> <p>Para o enfermeiro, é fundamental na tomada de decisão ouvir os envolvidos, ter autonomia, discernimento do que é certo e errado para resolver os problemas. (II,4)</p> <p>Para o enfermeiro, o fundamental para a tomada de decisão é levar em conta as pessoas envolvidas e o bem-estar</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política Gerenciar considera reconhecer seu papel como líder da equipe, favorecendo o cuidado com o paciente e conhecendo os recursos necessários para isto. (II-1)</p> <p>Processo Gerenciar e os Recursos Humanos O dimensionamento adequado com a divisão dos trabalhadores possibilita identificar os erros ocorridos. (II-2)</p> <p>Processo Gerenciar como meio para o processo Assistir/Cuidar Realizar o planejamento assistencial proporciona identificar as necessidades humanas básicas afetadas e o grau de complexidade assistencial, determinando assim a divisão do trabalho para a melhor assistência. (II- 3)</p> <p>Processo Gerenciar e a Tomada de Decisão A tomada de decisão compreende ter conhecimento científico, ético, ouvir os envolvidos, discernir o que é certo e errado e ter autonomia para resolubilidade dos problemas apresentados. (II- 4, 5)</p>

do paciente, considerando e utilizando o conhecimento teórico científico e respeitando os preceitos éticos. (II, 5).	
--	--

ATOR III

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Gerenciar em enfermagem é um processo importante porque a gente não só vê a questão cuidar do paciente, mas também em relação ao bem-estar da unidade e da instituição, dos materiais, de tudo, ou seja, é esse perfil de enfermeiro que as instituições buscam, que tenham visão de gerenciamento, de conhecimento de materiais e que, além de cuidar do paciente, tem que ter a visão da parte assistencial e da parte de gerenciamento, entendeu? Enfim, tem que ter a visão de tudo da instituição, do material, de equipamentos, ver a questão dos funcionários, de tudo isso. O gerenciar é, (pausa), é hoje é um perfil que antigamente a visão do enfermeiro era só preocupação com a assistência, ia lá, cuidava do paciente, fazia o que ele tinha que fazer, evolução, prescrição, e ia embora; hoje não, o enfermeiro tem que, além de cuidar do paciente, da assistência, ele tem que também fazer a parte assistencial, o que é isso? Cuidar também de equipamentos, do funcionário, de materiais, da instituição, é... do funcionamento de tudo isso, é... não só em relação a isso, mas também temos que nos preocupar em relação ao médico, plantão, essas coisas todas que funcionam, quem está naquele dia, quem é responsável, como as coisas acontecem, pra que tudo flua da maneira mais, é (pausa) é...melhor.

E, o que é fundamental para tomada de decisão?

É, pra tomar uma decisão frente a um problema, temos que avaliar a situação; essa situação pode ser de rotina, relacionada à assistência, à instituição, ao colaborador, aí temos que tomar uma decisão perante aquilo, depois de avaliada, é tem que ver alguns fatores também que levaram a essa problemática, é avaliando esses fatores, dessa problemática, é consigo chegar a uma decisão; na verdade, não é uma decisão, é consigo chegar a uma (pausa), é... não a uma decisão, eu preciso tomar uma decisão, mas eu chego a uma conclusão, do fato, e para isso aí é, tenho que já ter avaliado e chegado a uma conclusão, aí depois dessa conclusão é preciso tomar a decisão, e pra tomada de decisão não depende só de mim, mas juntamente com outras pessoas agregadas, não só quem está na linha de frente, mas precisa ser passado aos responsáveis, porque a gente assistencial não toma decisões, né? A gente passa a problemática e quem toma decisão é o supervisor, aí a decisão mesmo quem vai tomar é o supervisor, ou, se for necessário, a gerência. Mas a gente avalia os dois lados, se o problema é relacionado ao funcionário, paciente, médico, o que for, sempre tem que avaliar.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR III

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
1- é um processo importante porque a gente não só vê a questão cuidar do	Para o enfermeiro, gerenciar envolve cuidar do paciente, bem-estar da

<p><i>paciente, mas também em relação ao bem-estar da unidade e da instituição, dos materiais, de tudo, ou seja, é esse perfil de enfermeiro que as instituições buscam (...)</i></p> <p><i>2- que além de cuidar do paciente, tem que ter a visão da parte assistencial e na parte de gerenciamento... tem que ter a visão de tudo, da instituição, do material, de equipamentos, ver a questão dos funcionários (...)</i></p> <p><i>3- é, hoje, é um perfil que antigamente a visão do enfermeiro era só preocupação com a assistência; ia lá, cuidava do paciente, fazer o que ele tinha que fazer, evolução, prescrição, e ia embora; hoje não, o enfermeiro tem que além de cuidar do paciente, da assistência ele tem que também fazer a parte assistencial... cuidar também de equipamentos, do funcionário, de materiais, da instituição.... do funcionamento de tudo isso, não só em relação a isso, mas também temos que nos preocupar em relação ao médico, plantão, essas coisas todas que funciona, quem está naquele dia, quem é responsável, como as coisas acontecem, pra que tudo flui da maneira mais, é melhor.</i></p>	<p>unidade, Instituição, materiais sendo este o perfil que as Instituições buscam. (III,1)</p> <p>O sujeito explicita que gerenciar é cuidar do paciente e ter visão assistencial e gerencial, ter a visão de tudo, instituição, material, equipamentos e pessoal. (III,2)</p> <p>Para o enfermeiro gerenciar envolve mudanças que ocorrem no decorrer do tempo, a assistência ao paciente e todos os aspectos referentes a esta assistência. Em momento anterior era necessário fazer evolução, prescrição somente e atualmente o enfermeiro tem que cuidar de equipamentos, materiais, trabalhadores e instituição, além de saber quem é o médico plantonista. (III,3)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p><i>4- temos que avaliar a situação, pode ser de rotina, relacionada à assistência, à instituição, ao colaborador ai temos que tomar decisão perante aquilo.</i></p> <p><i>5- depois de avaliado, tem que ter alguns fatores que levaram a essa problemática, e avaliando esses fatores, é que consigo chegar a uma decisão; na verdade, não é decisão... é chegar a uma conclusão e, depois, tomar a decisão.</i></p> <p><i>6- pra tomar decisão, não depende só</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é avaliar a situação relacionada à assistência, instituição e colaborador. (III,4)</p> <p>O enfermeiro refere que para tomar decisão é preciso levantar a problemática, avaliar os fatores e chegar a uma conclusão e depois a uma decisão. (III,5)</p> <p>Informa que tomar decisão não deve</p>

<p><i>de mim, mas junto com outras pessoas agregadas, não só quem tá na linha de frente, precisa ser passado aos responsáveis (...)</i></p>	<p>depende somente dele, mas junto com outros agregados e responsáveis. (III,6)</p>
<p><i>7- a gente assistencial não toma decisões, a gente passa a problemática para o supervisor e aí ele toma a decisão ou se for necessário a gerência... mas a gente avalia os dois lados, se o problema é relacionado ao funcionário, paciente, médico... sempre tem que avaliar.</i></p>	<p>Explicita que é ter a decisão realizada pelo supervisor, sendo passado a problemática ao mesmo ou à gerência, avalia os envolvidos podendo ser médico, funcionário, paciente, considerando que sempre tem que avaliar. (III,7)</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS ATOR III

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve cuidar do paciente, bem estar da unidade, Instituição, materiais, sendo este o perfil que as Instituições buscam. (III,1)</p>	<p>Processo Gerenciar como meio para o processo Assistir/Cuidar</p>
<p>O sujeito explicita que gerenciar é cuidar do paciente e ter visão assistencial e gerencial, ter a visão de tudo, instituição, material, equipamentos e pessoal. (III,2)</p>	<p>O gerenciamento envolve aspectos assistenciais e administrativos com ênfase no cuidado. As instituições buscam o perfil de gerente com visão ampliada que contempla os recursos materiais, tecnológicos e de pessoas. (III- 1, 2)</p>
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve mudanças que ocorrem no decorrer do tempo, a assistência ao paciente e todos os aspectos referentes a esta assistência. Em momento anterior, era necessário fazer evolução, prescrição somente e atualmente, o enfermeiro tem que cuidar de equipamentos, materiais, trabalhadores e instituição, além de saber quem é o médico plantonista. (III, 3)</p>	<p>Processo Gerenciar a Dimensão Técnico-Científica</p>
<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é avaliar a situação relacionada a assistência, instituição e colaborador. (III,4)</p>	<p>No decorrer do tempo, houve mudanças no papel do enfermeiro. Inicialmente, o foco era o desenvolvimento do processo de enfermagem e, atualmente, além da assistência de enfermagem, incorporou a responsabilidade dos recursos materiais, humanos e de conhecer qual a equipe médica designada para a assistência. (III- 3)</p>
	<p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão</p>
	<p>O processo de tomada de decisão contempla avaliar a situação relacionada à assistência, segundo os</p>

<p>O enfermeiro refere que, para tomar decisão, é preciso levantar a problemática, avaliar os fatores e chegar a uma conclusão e depois a uma decisão. (III,5)</p> <p>Informa que tomar decisão não deve depender somente dele, mas junto com outros agregados e responsáveis. (III,6)</p> <p>Explicita que é ter a decisão realizada pelo supervisor, sendo passada a problemática ao mesmo ou à gerência, avalia os envolvidos, podendo ser médico, funcionário, paciente, considerando que sempre tem que avaliar. (III,7)</p>	<p>princípios institucionais, e o envolvimento do trabalhador. É necessário identificar o problema os fatores envolvidos e, posteriormente, concluir a decisão. A autonomia para tomar decisão é compartilhada com os enfermeiros hierarquicamente superiores. (III- 4, 5, 6, 7)</p>
---	--

ATOR IV

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem

É, deixa eu pensar para falar (pausa), acho que o processo gerenciar em enfermagem engloba gestão de pessoas, tanto de pessoas como materiais, e para que a pessoa possa fazer essa gestão, ela tem que ter um perfil de liderança, que todos os enfermeiros devem ter, é.. o que a gente faz, organiza e planeja na gestão, influencia diretamente na assistência com o paciente; então, acho que é de extrema importância administrar tudo isso e o produto final é a qualidade de assistência ao paciente, para que essa qualidade seja boa, ou seja, o produto final ter uma qualidade de excelência. Isso é o que a gente deseja, mas nem sempre é assim, a gente planeja para que seja assim, mas nem sempre isso ocorre, só.

E o que é fundamental para tomada de decisão?

Na verdade, aqui no hospital, a gente não trabalha com nenhum processo específico, né? A gente toma as decisões quando vêm os problemas; a gente trabalha aqui em cima dos problemas; é muito difícil trabalhar as decisões em cima de um indicador, de um planejamento, tudo é feito pra mim aqui em cima de problemas.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR IV

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- <i>o processo gerenciar em enfermagem engloba gestão de pessoas, tanto de pessoas como materiais, e para que a pessoa possa fazer essa gestão, ela tem que ter um perfil de liderança.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar em enfermagem envolve gestão de pessoas, materiais, e perfil de liderança. (IV,1)</p>
<p>2- <i>o que a gente faz, organiza e planeja</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve,</p>

<p><i>na gestão influencia diretamente na assistência com o paciente; então, acho que é de extrema importância administrar tudo isso e o produto final é a qualidade de assistência ao paciente, para que essa qualidade seja boa, ou seja, o produto final ter uma qualidade de excelência, isso é o que a gente deseja, mas nem sempre é assim, a gente planeja para que seja assim, mas nem sempre isso ocorre (...)</i></p>	<p>organizar, planejar, o que influencia diretamente na assistência, ainda administrar para se obter o produto final com qualidade de assistência o que algumas vezes não é possível. (IV,2)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p><i>3- no hospital, a gente não trabalha com nenhum processo específico (...)</i></p> <p><i>4- a gente toma as decisões quando vêm os problemas; a gente trabalha aqui em cima dos problemas... é muito difícil trabalhar as decisões em cima de um indicador, de um planejamento, tudo é feito pra mim aqui em cima de problemas.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, tomar decisão só ocorre quando aparece um problema, considerando ser difícil trabalhar decisões em cima de indicador e planejamento. (IV3, 4)</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS ATOR IV

<p>REDUÇÃO</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar em enfermagem envolve a gestão de pessoas, materiais e perfil de liderança. (IV,1)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve, organizar, planejar, o que influencia diretamente na assistência, ainda administrar para se obter o produto final com qualidade de assistência o que, algumas vezes, não é possível. (IV,2)</p> <p>Para o enfermeiro, tomar decisão só ocorre quando aparece um problema, considerando ser difícil trabalhar decisões em cima de indicador e planejamento. (IV, 3,4)</p>	<p>TEMAS</p> <p>Processo Gerenciar e os Recursos Humanos O gerenciamento considera a gestão das pessoas, dos recursos materiais e o perfil de liderança. (IV- 1)</p> <p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-Científica e Ético-Política Gerenciar compreende o planejamento e organização com foco na assistência com qualidade. No entanto, esta qualidade nem sempre é possível. (IV- 2)</p> <p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão A decisão está relacionada com o surgimento de situações problemas. É difícil prever as situações para planejamento e utilizar indicadores como base de decisão. (IV- 3, 4)</p>
--	--

ATOR V

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem!

Ah, meu Deus! O processo gerenciar em enfermagem é..., deixa eu lembrar da minha pós sobre gerenciar. O processo gerenciar em enfermagem acho que é voltado mais para tentar englobar mais toda a parte administrativa que envolva a parte hospitalar voltada à enfermagem, hum! (pausa), é voltado para vários tópicos dentro do gerenciamento que vai acabar englobando tudo isso aí. A gente conta os papéis técnicos e administrativos, pessoal, melhorias e riscos em cima que praticamente uma gerência tem que ser voltada por essa parte; então, são alguns pontos relevantes que muitas vezes tratar de pessoal envolve muito cuidado, e há também várias classes dentro da enfermagem e tem que ser tratada cada uma individualmente. E riscos que estão pegando bastante hoje, principalmente por parte do coren, riscos que envolvem toda parte de enfermagem, risco de queda, risco de extravasamento, risco de punção, ou seja toda parte de risco; então, tem que fazer toda essa gestão, gerenciar muito essa parte de risco dentro da enfermagem, que é uma coisa nova. É preciso voltar bastante para a qualificação de pessoal, tanto auxiliares, técnicos e enfermeiros, para qualificá-los dentro desse patamar, manter uma educação continuada sempre ativa, que é parte da gerência, e desse estar também investigando toda essa parte. Hum (pausa) acho que é só, não vou lembrar mais.

E o que é fundamental para tomada de decisão?

Vou voltar para a faculdade novamente, porque não lembro mais nada! Tomada de decisão? (pausa), tem que estudar bem o que está acontecendo, ah!... ver os aspectos legais das coisas muitas vezes, há...ver qual o tipo de decisão que você vai tomar, qual o tipo de decisão que é para você tomar, e avaliar o caso e ter parâmetros em cima disso; depende do caso, de alguns parâmetros para ver qual será essa tomada de decisão, e tentar aplicar esses parâmetros, para tentar tomar a decisão mais correta possível. A gente sabe que não é fácil tomar uma decisão pelo ponto que nós estamos, não é fácil; então, muitas vezes é uma coisa muito delicada, uma coisa que está tentando implantar no hospital, a gente tem que tentar correr atrás, estudar, ver a possibilidade que tem de viabilizar o que a gente está tentando colocar em prática, para tentar implantar esses dados; é só.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR V

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p><i>1- deixa eu lembrar da minha pós sobre gerenciar. O processo gerenciar em enfermagem acho que é voltado mais para tentar englobar mais toda a parte administrativa, a parte hospitalar voltada à enfermagem... é voltado para vários tópicos dentro do gerenciamento que vai acabar englobando tudo isso aí.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve englobar a parte administrativa, hospitalar voltada para a enfermagem o que engloba vários tópicos. (V,1)</p>
<p><i>2- A gente conta os papéis técnicos e administrativos, pessoal, melhorias e</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve contar com os papéis técnicos e</p>

<p><i>riscos em cima que praticamente uma gerência tem que ser voltada por essa parte; então, são alguns pontos relevantes que muitas vezes tratar de pessoal envolve muito cuidado, e há também várias classes dentro da enfermagem e tem que ser tratada cada uma individualmente (...)</i></p> <p><i>3- E riscos que está pegando bastante hoje, principalmente por parte do Coren, riscos que envolvem toda parte de enfermagem, risco de queda, risco de extravasamento, risco de punção, ou seja, toda parte de risco; então, tem que fazer toda essa gestão, gerenciar muito essa parte de risco dentro da enfermagem, que é uma coisa nova.</i></p> <p><i>4- É precisa voltar bastante para a qualificação de pessoal, tanto auxiliares, técnicos e enfermeiros, para qualificá-los dentro desse patamar, manter uma educação continuada sempre ativa, que é parte da gerência, e desse estar também investigando toda essa parte.</i></p>	<p>administrativos, pessoal, melhorias. Cada classe deve ser tratada individualmente e envolve muito cuidado, pois a enfermagem tem várias categorias profissionais. (V,2)</p> <p>O sujeito refere que gerenciar envolve conhecimento sobre riscos assistenciais o que é um conceito novo, sendo que o Coren tem um olhar atualmente focado para este aspecto. (V,3)</p> <p>Informa que gerenciamento diz respeito à qualificação de pessoal, educação continuada sempre ativa, o que a gerência deve sempre estar investigando. (V,4)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p><i>5- vou voltar pra faculdade... não lembro... tem que estudar bem o que está acontecendo, Ah! ver os aspectos legais da coisas muitas vezes, Ah!... ver qual o tipo de decisão que você vai tomar, e avaliar e ter parâmetros em cima disso e tomar a decisão correta.</i></p> <p><i>6- a gente sabe que tomar decisão não é fácil; então, muitas vezes é uma coisa muito delicada, implantar alguma coisa no hospital a gente tem que estudar, correr atrás, viabilizar e tentar colocar em prática, tentando implantar.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, tomar decisão envolve estudo, conhecimento, e também aspectos legais para uma decisão. (V,5)</p> <p>O profissional explicita não ser fácil gerenciar. Trata-se de algo delicado e também estudar, buscar conhecimento para viabilizar e colocar em prática o que hospital necessita implantar. (V,6).</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR V

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve englobar a parte administrativa, hospitalar voltada para a enfermagem o que engloba vários tópicos. (V,1)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve contar com os papéis técnicos e administrativos, pessoal, melhorias. Cada classe deve ser tratada individualmente e envolve muito cuidado, pois a enfermagem tem várias categorias profissionais. (V,2)</p> <p>Informa que gerenciamento diz respeito à qualificação de pessoal, educação continuada sempre ativa, o que a gerência deve sempre estar investigando. (V,4)</p> <p>O sujeito refere que gerenciar envolve conhecimento sobre riscos assistenciais o que é um conceito novo sendo que o Coren tem um olhar atualmente focado para este aspecto. (V,3)</p> <p>Para o enfermeiro, tomar decisão envolve estudo, conhecimento, e também aspectos legais para uma decisão. (V,5)</p> <p>O profissional explicita não ser fácil gerenciar. Trata-se de algo delicado e também estudar, buscar conhecimento para viabilizar e colocar em prática o que hospital necessita implantar. (V,6).</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política O gerenciamento compreende conhecer a filosofia da instituição relacionada ao serviço de enfermagem. (V-1)</p> <p>Processo Gerenciar e os Recursos Humanos O processo gerencial inclui o conhecimento e individualização das diversas categorias profissionais da enfermagem e o desenvolvimento dos aspectos técnicos, gerenciais, de recursos humanos e das propostas de melhorias. Também considera a necessidade do processo educacional para qualificação da equipe de enfermagem por meio de educação contínua/permanente e das pesquisas. (V-2, 4)</p> <p>Processo Gerenciar como meio para o Processo Assistir/Cuidar O gerenciamento está relacionado com o cuidado e reconhecimento dos riscos assistenciais, sendo este um novo conceito enfocado e apoiado pelo Conselho de Enfermagem. (V- 3)</p> <p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão A tomada de decisão envolve estudo, conhecimento, bases legais e a viabilização da decisão na prática e em consonância com a necessidade da instituição. (V- 6)</p>

ATOR VI

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Processo gerenciar em enfermagem? Nossa! São tantas coisas. Acho que é organizar, liderar equipe, cuidar do paciente também, né? Coitadinho! Organizar engloba tudo que está na unidade, desde ver a parte dos materiais, tudo que precisamos para poder trabalhar, como a parte de funcionários, escalas, essas coisas e a parte para o paciente mesmo, tudo que a gente faz para o paciente mesmo, desde a passagem do plantão e tudo que esteja ligado ao paciente.

E o que é fundamental para tomada de decisão?

Bom senso, ser crítico, é muito difícil a tomada de decisão. Para falar a verdade essa é a minha maior dificuldade. Quando tomamos decisões nunca conseguimos agradar a todos, e isso é difícil porque, de repente, a gente vê pessoas não olhando mais em nossa cara, porque muitas vezes temos que tomar decisões uniformes; na verdade, até hoje não sei o que precisa ter para uma tomada de decisão justa, pois é difícil balancear. Muitas vezes, chorei por não conseguir lidar com algumas situações; então, ainda não sei o que é necessário para uma tomada de decisão justa; eu, sinceramente ainda, não sei, é isso! O melhor é usar o bom senso para tentar decidir as coisas.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR VI

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- <i>Nossa! São tantas coisas. Acho que é organizar, liderar equipe, cuidar do paciente também, né? Coitadinho!</i></p> <p>2- <i>Organizar engloba tudo que está na unidade, desde ver a parte dos materiais, tudo que precisamos para poder trabalhar, como a parte de funcionários, escalas, essas coisas e a parte para o paciente mesmo, tudo que a gente faz para o paciente mesmo, desde a passagem do plantão e tudo que esteja ligado ao paciente.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve organizar, liderar, cuidar do paciente. (VI,1)</p> <p>O sujeito explicita que gerenciar é organizar materiais para o trabalho, trabalhadores, escalas, todo o cuidado ligado ao paciente, desde a passagem do plantão. (VI,2)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p>3- <i>Bom senso, ser crítico, é muito difícil a tomada de decisão, para falar verdade, essa é a minha maior dificuldade e isso é difícil porque de repente, a gente vê pessoas não olhando mais em nossa cara...</i></p> <p>4- <i>muitas vezes, temos que tomar</i></p>	<p>Para o enfermeiro, tomar decisão é um processo difícil; deve-se ter bom senso, ser crítico, sendo uma dificuldade o que leva à perda, e as pessoas não encararem mais umas às outras. (VI,3)</p> <p>Explicita que para tomar decisão precisa</p>

<p><i>decisões uniformes; na verdade, até hoje não sei o que precisa ter para uma tomada de decisão justa, pois é difícil balancear...</i></p> <p><i>5- Muitas vezes, chorei por não conseguir lidar com algumas situações; então, ainda não sei o que é necessário para uma tomada de decisão justa; eu, sinceramente ainda não sei, é isso! O melhor é usar o bom senso para tentar decidir as coisas.</i></p>	<p>ser uniforme, considerando que se deve balancear a decisão. (VI,4)</p> <p>O enfermeiro refere que existem dificuldades emocionais em algumas situações, pois tem que ser justo e usar o bom senso para decidir as coisas. (VI,5)</p>
--	---

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS ATOR VI

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve organizar, liderar, cuidar do paciente. (VI,1)</p> <p>O sujeito explicita que gerenciar é organizar materiais para o trabalho, trabalhadores, escalas, todo o cuidado ligado ao paciente, desde a passagem do plantão. (VI,2)</p> <p>Para o enfermeiro, tomar decisão é um processo difícil; deve-se ter bom senso, ser crítico, sendo uma dificuldade o que leva à perda, e as pessoas não encararem mais umas as outras. (VI,3)</p> <p>Explicita que para tomar decisão precisa ser uniforme, considerando que se deve balancear a decisão. (VI,4)</p> <p>O enfermeiro refere que existem dificuldades emocionais em algumas situações, pois tem que ser justo e usar o bom senso para decidir as coisas. (VI,5)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-Científica</p> <p>O gerenciamento considera a liderança, organização dos materiais, recursos humanos com a finalidade de garantir o cuidado do paciente. (VI- 1, 2)</p> <p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão</p> <p>O processo de tomada de decisão é complexo, envolve aspectos emocionais e a possibilidade de conflitos relacionais; necessita de senso crítico, critérios uniformes, justiça e bom senso para a decisão. (VI- 3, 4, 5)</p>

ATOR VII

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem!

O processo gerenciar em enfermagem é muito subjetivo. Olha gerenciar em enfermagem para mim é tudo, nessa unidade que estou agora é um pouco difícil; no momento em que estamos passando, tem poucos funcionários, e o enfermeiro tem que ficar bem na assistência, tudo meio embutido, mas assim; às vezes, a gente deixa de fazer certas coisas, porque não dá tempo, tem que fazer várias coisas ao mesmo tempo, acaba sendo técnico em enfermagem também; então acaba deixando a desejar, mas eu tento fazer o melhor que eu posso, acompanhar um funcionário, planejamento de funções para ele, e assim o que dá pra fazer enquanto estamos aqui na unidade a gente tenta. Agora, com a mudança de supervisão parece que está sendo mais fácil, esse assunto é muito amplo, e na verdade eu queria fazer mais coisas, sabe? Trabalhar mais com os funcionários, mais diretamente com a educação continuada, porque tem várias coisas aqui, mas não dá tempo, e é muito ruim ficar entrando e saindo muito funcionário, tem licenças e muita ajuda de funcionários de outra unidade; então, é mais difícil, precisava de um trabalho mais diário.

E o que é fundamental para tomada de decisão?

É o enfermeiro ter autonomia, ter conhecimento; eu tenho certa dificuldade para tomada de decisão, estar mais tempo em uma unidade e conhecer a rotina mais fácil.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR VII

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- <i>O processo gerenciar em enfermagem é muito subjetivo; gerenciar em enfermagem para mim é tudo... nessa unidade que estou agora é um pouco difícil; no momento em que estamos passando tem poucos funcionários, e o enfermeiro tem que ficar bem na assistência, tudo meio embutido; mas assim, as vezes, a gente deixa de fazer certas coisas, porque não dá tempo, tem que fazer várias coisas ao mesmo tempo, acaba sendo técnico em enfermagem também; então, acaba deixando a desejar, mas eu tento fazer o melhor que eu posso (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve subjetividade e abarcar tudo ao redor, administrar o tempo mesmo diante de dificuldades como falta de trabalhadores. O enfermeiro deve ficar na assistência e fazer várias coisas inclusive assumir o papel do técnico em enfermagem e deixando a desejar o seu trabalho. (VII,1)</p>
<p>2- <i>acompanhar um funcionário, planejamento de funções para ele, e assim o que dá pra fazer enquanto</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve acompanhamento e planejamento de funções, sendo a mudança de</p>

<p><i>estamos aqui na unidade a gente tenta, Agora, com a mudança de supervisão parece que está sendo mais fácil, esse assunto é muito amplo (...)</i></p> <p><i>3- na verdade, eu queria fazer mais coisas, trabalhar mais com os funcionários, mais diretamente com a educação continuada, porque tem várias coisas aqui, mas não dá tempo, e é muito ruim ficar entrando e saindo muito funcionário, tem licenças e muita ajuda de funcionários de outra unidade; então, é mais difícil, precisava de um trabalho mais diário.</i></p>	<p>supervisão um facilitador para um amplo assunto como este. (VII,2)</p> <p>Expressa que há necessidade de tempo, maior número de trabalhadores para realizar mais coisas, como educação continuada, além de saída e entrada de trabalhadores, como licença e remanejamento constante, tornando-se mais difícil o trabalho diário. (VII,3)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p><i>4- é o enfermeiro ter autonomia, ter conhecimento; eu tenho certa dificuldade para tomada de decisão, estar mais tempo em uma unidade e conhecer a rotina mais fácil.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o importante para a tomada de decisão é ter autonomia, conhecimento, tendo certa dificuldade para tal e também conhecer a rotina de unidade a fim de ficar mais fácil. (VII,4)</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR VII

<p>REDUÇÃO</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve subjetividade e abarcar tudo ao redor, administrar o tempo mesmo diante de dificuldades como falta de trabalhadores. O enfermeiro deve ficar na assistência e fazer várias coisas inclusive assumir o papel do técnico em enfermagem e deixando a desejar o seu trabalho. (VII,1)</p> <p>Expressa que há necessidade de tempo, maior número de trabalhadores para realizar mais coisas, como educação continuada, além de saída e entrada de trabalhadores, como licença e remanejamento constante tornando-se mais difícil o trabalho diário. (VII,3)</p> <p>Para o enfermeiro gerenciar envolve acompanhamento e planejamento de</p>	<p>TEMAS</p> <p>Processo Gerenciar e os Recursos Humanos</p> <p>O gerenciamento compreende administrar os recursos humanos, considerando o tempo dedicado à assistência, o absenteísmo, o <i>turnover</i> e o processo educacional. Muitas vezes é necessário assumir o papel do técnico de enfermagem em detrimento de suas próprias atividades o que torna o trabalho difícil. (VII- 1, 3)</p> <p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política</p>
--	---

<p>funções, sendo a mudança de supervisão um facilitador para um amplo assunto como este. (VII,2)</p> <p>Para o enfermeiro, o importante para a tomada de decisão é ter autonomia, conhecimento, tendo certa dificuldade para tal e também conhecer a rotina de unidade a fim de ficar mais fácil. (VII,4)</p>	<p>O planejamento e a liderança são facilitadores do processo gerencial. (VII-2)</p> <p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão</p> <p>O processo de tomada de decisão está relacionado à autonomia e conhecimento do assunto e das normas instituídas. (VII- 4)</p>
--	--

ATOR VIII

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Gerenciar, para mim é tocar todo o processo do hospital todo, entender como funciona um hospital inteiro, todas as unidades, cada unidade com o seu processo, pois uma é diferente da outra. As unidades de internação são diferentes das UTIs; então, o gerente pelo seu cargo sabe o funcionamento do hospital como um todo, e sabe como gerenciar esse processo, e também treinar seus funcionários para que o ajudem a fazer com que o processo dê certo, e que todas as unidades respondam às suas questões e prestem uma assistência de forma adequada. O processo gerenciar envolve pessoal, envolve recursos humanos, recursos materiais, administrativos, envolve todo o recurso disponível dentro do hospital, envolve tudo, ou seja, o hospital tem que ter material para trabalhar, o pessoal que trabalha tem que estar treinado, preparado, tem as unidades que dão apoio, e tem que haver um envolvimento de toda a equipe, e de profissionais para que o processo dê certo, tem que haver envolvimento, interesse em aprender aquilo que você não sabe, para que a coisa possa fluir bem e dar certo.

E o que é fundamental para tomada de decisão?

Conhecimento. É conhecimento. Para tomada de decisão, você tem que ter conhecimento e vontade e iniciativa.

Mais alguma coisa para se tomar decisão? (Entrevistadora), não, é isso.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR VIII

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p><i>1-Gerenciar, para mim é tocar todo processo do hospital todo (...)</i></p> <p><i>2- entender como funciona um hospital inteiro, todas as unidades, cada unidade com o seu processo, pois uma é diferente da outra, as unidades de internação são diferentes das UTIs; então, o gerente pelo seu cargo sabe o funcionamento do hospital como um todo, e sabe como gerenciar esse processo (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve ter conhecimento de todo o hospital, saber como funciona cada unidade e suas características e processos. (VIII,1,2)</p>

<p>3- <i>também treinar seus funcionários para que o ajudem a fazer com que o processo de certo, e que todas as unidades respondam às suas questões e prestme uma assistência de forma adequada.</i></p> <p>4- <i>o processo gerenciar envolve pessoal, envolve recursos humanos, recursos materiais, administrativos, envolve todo o recurso disponível dentro do hospital, envolve tudo, ou seja, o hospital tem que ter material para trabalhar, o pessoal que trabalha tem que estar treinado, preparado, tem as unidades que dão apoio (...)</i></p> <p>5- <i>tem que haver um envolvimento de toda a equipe e de profissionais para que o processo dê certo, tem que haver envolvimento, interesse em aprender aquilo que você não sabe, para que a coisa possa fluir bem e dar certo.</i></p>	<p>O sujeito informa que gerenciar é treinar os trabalhadores, fazer o processo dar certo em todas as Unidades e a assistência ser oferecida de forma adequada. (VIII,3)</p> <p>Expressa que gerenciar é considerar o pessoal, recursos humanos, recursos materiais, administrativos, dimensionamento de materiais, equipe treinada e preparada, utilizando os serviços de apoio. (VIII,4)</p> <p>Explicita que a equipe e profissionais são necessários para que o processo dê certo, haja envolvimento, interesse em aprender o que não sabe a fim de fluir o trabalho. (VIII,5)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO 6- <i>conhecimento, vontade e iniciativa.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental para tomada de decisão é ter conhecimento, vontade e iniciativa. (VIII,6)</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS ATOR VIII

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve ter conhecimento de todo o hospital, saber como funciona cada unidade e suas características e processos. (VIII,1,2)</p> <p>O sujeito informa que gerenciar é treinar os trabalhadores, fazer o processo dar certo em todas as Unidades e a assistência ser oferecida de forma adequada. (VIII,3)</p> <p>Explicita que a equipe e profissionais</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política O gerenciamento contempla o conhecimento da política institucional e o funcionamento de todos os processos envolvidos. (VIII- 1, 2)</p> <p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-Científica O processo administrar compreende a capacitação dos trabalhadores para que haja envolvimento, interesse em aprender e as condições para proporcionar assistência adequada e</p>

<p>são necessários para que o processo dê certo, haja envolvimento, interesse em aprender o que não sabe a fim de fluir o trabalho. (VIII,5)</p>	<p>fluidez no desempenho do trabalho. (VIII-3, 5)</p>
<p>Expressa que gerenciar é considerar o pessoal, recursos humanos, recursos materiais, administrativos, dimensionamento de materiais, equipe treinada e preparada, utilizando os serviços de apoio. (VIII,4)</p>	<p>Processo Gerenciar e os Recursos Humanos As pessoas adequadamente dimensionadas e capacitadas, os recursos materiais, administrativos e serviço de apoio são fundamentais para o processo gerencial. (VIII- 4)</p>
<p>Para o enfermeiro, o fundamental para tomada de decisão é ter conhecimento, vontade e iniciativa. (VIII,6)</p>	<p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão O processo de tomada de decisão contempla ter conhecimento, vontade e iniciativa. (VIII- 6)</p>

ATOR IX

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

O processo gerenciar em enfermagem para mim, é o enfermeiro ter as 5 competências que tem que ter, além disso, é ele saber ser um bom líder, e não só ser o gestor, mas eu acho também que ele tem que ter uma que fortaleça sua gestão; além disso, tem que ter um bom dimensionamento de funcionários, se não ele não consegue fazer adequadamente sua gestão. O Enfermeiro tem que ter habilidade, atitude, liderança, competência, tem que ser pró-ativo, tem que ter visão; então, para gerenciar, ele tem que ter a visão de um todo, tanto administrativo como assistencial. Quando ele é administrativo ele tem que ter a visão da parte administrativa, da parte de cima, visão de cima, é ele deixar a parte administrativa em ordem para o enfermeiro assistencial conseguir trabalhar, toda a parte burocrática, a parte de competência do gestor ele tem que deixar em ordem, organizado. Já o enfermeiro assistencial, ele é o braço direito do gestor, tem que ser um bom líder, uma boa visão da assistência e tem que ter é uma boa comunicação com seus colaboradores.

E o que é fundamental para tomada de decisão?

Fundamental na tomada de decisão é iniciativa e atitude; é, eu acho, além da visão que ele tem que ter.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR IX

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- O processo gerenciar em enfermagem, para mim é o enfermeiro ter as 5 competências que tem que ter; além disso, é ele saber ser um bom</p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve cinco competências, liderança, gestão e dimensionamento de trabalhadores (IX,1).</p>

<p><i>líder, e não só ser o gestor, mas eu acho também que ele tem que ter uma que fortaleça sua gestão; além disso tem que ter um bom dimensionamento de funcionários, se não ele não consegue fazer adequadamente sua gestão.</i></p> <p><i>2- O enfermeiro tem que ter habilidade, atitude, liderança, competência, tem que ser pró-ativo, tem que ter visão (...)</i></p> <p><i>3- para gerenciar, ele tem que ter a visão de um todo, tanto administrativo como assistencial. Quando ele é administrativo, ele tem que ter a visão da parte administrativa, da parte de cima, visão de cima, é ele deixar a parte administrativa em ordem para o enfermeiro assistencial conseguir trabalhar, toda a parte burocrática, a parte de competência do gestor ele tem que deixar em ordem, organizado...</i></p> <p><i>4- já o enfermeiro assistencial, ele é o braço direito do gestor, tem que ser um bom líder, uma boa visão da assistência e tem que ter é uma boa comunicação com seus colaboradores.</i></p>	<p>Para o enfermeiro gerenciar envolve visão, habilidade, atitude, liderança, competência e pró-atividade (IX,2).</p> <p>Para o enfermeiro gerenciar envolve visão do todo tanto administrativa como assistencial (IX,3).</p> <p>O sujeito refere que o enfermeiro assistencial é o principal apoio do gestor e que precisa ser bom líder, desenvolver boa comunicação com os trabalhadores e conhecer a assistência. (IX,4)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p><i>5- Fundamental na tomada de decisão é iniciativa e atitude; é, eu acho, além da visão que ele tem que ter.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ter visão e iniciativa (IX,5)</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR IX

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro gerenciar envolve cinco competências, liderança, gestão e dimensionamento de trabalhadores (IX,1).</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico- Científica O gerenciamento envolve competência, liderança, gestão e dimensionamento de pessoas. (IX- 1)</p>

<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve visão, habilidade, atitude, liderança, competência e pró-atividade (IX,2).</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve visão do todo, tanto administrativa como assistencial (IX,3).</p> <p>O Sujeito refere que o enfermeiro assistencial é o principal apoio do gestor e que precisa ser bom líder, desenvolver boa comunicação com os trabalhadores e conhecer a assistência (IX,4)</p> <p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ter visão e iniciativa (IX,5)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política Visão ampliada da administração e assistência, habilidades, atitudes, liderança, pró-atividade, competência são aspectos do gerenciamento em enfermagem. (IX- 2, 3)</p> <p>Processo Gerenciar como meio para o processo Assistir/Cuidar O enfermeiro assistencial desempenha papel fundamental no apoio ao gerenciamento e necessita exercer liderança, ter boa comunicação e conhecimento da assistência. (IX- 4)</p> <p>Processo Gerenciar e a Tomada de Decisão Iniciativa e visão são fundamentais para o processo de tomada de decisão. (IX- 5)</p>
---	---

ATOR X

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

(Pausa)! Compreende desde o dimensionamento dos funcionários, de recursos materiais, porque temos que solicitar os kit's, tudo aquilo que o paciente for utilizar, (pausa), todo o processo de organização mesmo de pessoas, porque, querendo ou não, você mesmo, sendo assistencial, você acaba tendo uma responsabilidade de manter o setor organizado, de manter o setor funcionando com qualidade, e que os pacientes sejam atendidos integralmente nas suas complexidades individuais; é, essas coisas assim, observar o todo e fazer com que o todo acabe funcionando da maneira como a instituição determina, mas não só como a instituição determina, mas atendendo às necessidades do paciente.

O que é fundamental para tomada de decisão?

(Pausa) Como assim? O que você julga necessário para tomar decisões (entrevistadora)? Para tomar decisão, o enfermeiro precisa ser crítico, refletir sobre aquela decisão, evitar posicionamento, posicionar-se a favor ou contra, dependendo do assunto, e ser justo.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR X

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLOGICA
<p><i>1-Compreende desde o dimensionamento dos funcionários, de recursos materiais, porque temos que solicitar os kit's, tudo aquilo que o</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar compreende dimensionamento de pessoal, recursos materiais, organização de pessoas, atividades assistenciais (X,1).</p>

<p><i>paciente for utilizar, (pausa), todo o processo de organização mesmo de pessoas, porque, querendo ou não, você, mesmo sendo assistencial.</i></p> <p><i>2- você acaba tendo uma responsabilidade de manter o setor organizado, de manter o setor funcionando com qualidade, e que os pacientes sejam atendidos integralmente nas suas complexidades individuais, essas coisas assim.</i></p> <p><i>3- observar o todo e fazer com que o todo acabe funcionando da maneira como a instituição determina, mas não só como a instituição determina, mas atendendo às necessidades do paciente (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve organização, responsabilidade, manter o funcionamento da unidade com qualidade para que os pacientes sejam atendidos integralmente em suas complexidades individuais. (X,2)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar é realizar as atividades segundo determinação da instituição, atendendo as necessidades da instituição (X,3).</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p><i>4- Para tomar decisão o enfermeiro precisa ser crítico, refletir sobre aquela decisão, evitar posicionamento, posicionar-se a favor ou contra, dependendo do assunto, e ser justo.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ser crítico, evitar posicionamento e ser justo (X,4).</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS ATOR X

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar compreende dimensionamento de pessoal, recursos materiais, organização de pessoas, atividades assistenciais. (X,1)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico- Científica O processo gerencial compreende o dimensionamento e organização das pessoas, recursos materiais e atividades assistenciais. (X- 1)</p>
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve organização, responsabilidade, manter o funcionamento da unidade com qualidade para que os pacientes sejam atendidos integralmente em suas complexidades individuais. (X,2)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política O gerenciamento envolve o atendimento dos determinantes e das necessidades institucionais, responsabilidade, organização e o funcionamento da unidade com a finalidade de garantir a qualidade da assistência individualizada</p>
<p>Para o enfermeiro, gerenciar é realizar</p>	

<p>as atividades segundo determinação da instituição, atendendo as necessidades da instituição (X,3).</p> <p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ser crítico, evitar posicionamento e ser justo (X,4).</p>	<p>segundo a complexidade apresentada. (X- 2, 3)</p> <p>Processo Gerenciar e a Dimensão e a Tomada de Decisão</p> <p>A tomada de decisão contempla a crítica, justiça e a imparcialidade. (X- 4)</p>
--	---

ATOR 11

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Acho que organização do setor, é.. os trabalhos com os funcionários, é ter controle do seu funcionário, sabendo como agir com ele, certo? Saber as condutas que você tem que tomar, é você saber organizar todo um setor, sabendo das responsabilidades de cada um, que mais assim? É, a gente faz tantas coisas, né? Acho que é saber contornar, muitas vezes, muitas situações, é saber se impor também, acho que é ter o controle geral de um setor onde você está, é um controle mesmo com organização, tudo que cabe ao enfermeiro, que são as ações as organizações, e manter um controle mesmo.

O que é fundamental para tomada de decisão?

Acho que um trabalho em equipe você tem que ter não é só sua idéia. Quando você vai tomar uma decisão, você tem que ter um grupo com essa mesma decisão, e quando você tomar essa decisão, acho melhor você sentar é, conversar com seu grupo de trabalho, com o enfermeiro ou com o médico, dependendo da decisão que você vai tomar e sempre trabalhar em grupo.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XI

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- <i>Acho que organização do setor, é.. os trabalhos com os funcionários, é ter controle do seu funcionário, sabendo como agir com ele, certo? Saber as condutas que você tem que tomar, é você saber organizar todo um setor, sabendo das responsabilidades de cada um (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar é organizar a unidade, trabalhar e controlar os trabalhadores, sabendo agir com eles, é ainda saber tomar condutas e responsabilidades de cada um (XI,1).</p>
<p>2- <i>que mais assim? É, a gente faz tantas coisas, né? Acho que é saber contornar muitas vezes, muitas situações, é saber se impor também, acho que é ter o controle geral de um setor onde você está, é um controle mesmo com organização, tudo que cabe ao enfermeiro, que são as ações,</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve várias coisas, saber contornar situações, impor-se, controlar e organizar a unidade que está sob sua responsabilidade. Tudo cabe ao enfermeiro (XI,2).</p>

<p>as organizações, e manter um controle mesmo.</p> <p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p>3- <i>Acho que um trabalho em equipe você tem que ter não é só sua idéia. Quando você vai tomar uma decisão você tem que ter um grupo com essa mesma decisão, e quando você tomar essa decisão, acho melhor você sentar é, conversar com seu grupo de trabalho, com o enfermeiro ou com o médico, dependendo da decisão que você vai tomar e sempre trabalhar em grupo.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é não decidir por si só e sim em grupo (XI,3)</p>
--	--

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR XI

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar é organizar a unidade, trabalhar e controlar os trabalhadores, sabendo agir com eles, é ainda saber tomar condutas e responsabilidades de cada um (XI,1).</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política O gerenciamento compreende a organização da unidade e o controle dos trabalhadores por meio de condutas considerando as responsabilidades individuais. (XI- 1)</p>
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve várias coisas, saber contornar situações, impor-se, controlar e organizar a unidade que está sob sua responsabilidade. Tudo cabe ao enfermeiro (XI,2).</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-Científica Gerenciar considera que ao enfermeiro compete muitos aspectos como o contorno de situações, o controle, a organização da unidade sob sua responsabilidade e o agir impositivo. (XI-2)</p>
<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é não decidir por si só e sim em grupo (XI,3)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Tomada de Decisão Na tomada de decisão é fundamental a participação da equipe envolvida. (XI- 3)</p>

ATOR XII

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Eu acho assim, a partir do momento que você entra e começa a trabalhar no período, no seu plantão, nós já temos que nos organizar, a gente tem que, é além da organização, temos que planejar, senão a gente não consegue fazer nenhum

trabalho adequadamente; então, o principal mesmo é o planejamento, pra mim dar uma boa qualidade na assistência, principalmente aos problemas levantados pela unidade, pelo setor; então, eu acho que o principal mesmo é aí e você ter aquela visão, eu acho assim, não é tanto a liderança é importante, mas se eu não souber planejar e organizar o local de trabalho, o setor, eu não consigo gerenciar nada. Acho que é mais isso mesmo, eu tenho que conhecer, não adianta também eu só saber planejar, organizar, se eu não conhecer adequadamente o serviço que eu estou fazendo, eu tenho que conhecer o setor, eu tenho que saber quais são as prioridades, para mim fazer um trabalho legal; por exemplo, vamos falar um pouquinho da gerência, se ela não conhecer o perfil do enfermeiro que está sendo colocado para trabalhar naquela unidade, é ... tem que saber tanto o perfil do enfermeiro, quanto o perfil do funcionário, e do próprio setor em si, pra mim ter um trabalho legal, adequado e eu conseguir melhorar cada vez mais esse trabalho. Então, eu tenho que conhecer tanto a equipe, como a enfermeira desse setor e o próprio andamento do setor e, em geral, senão eu não consigo fazer um trabalho legal, e eu não consigo ter assim o controle de um trabalho eficiente.

O que é fundamental para tomada de decisão?

Como assim você fala?

Para tomar decisões, o que é fundamental? Pois nós como enfermeiros temos que tomar decisões (entrevistadora).

Do ponto de vista meu ou da gerência?

Do seu ponto de vista, o que é necessário? (entrevistadora).

Decisões em termo de quê, por exemplo?

Decisões sobre tudo, sobre ações, sobre nosso trabalho diário (entrevistadora).

Eu acho assim, para tomar decisões dependo da situação, se for conflito eu tenho que ouvir os dois lados, pra mim saber o que realmente aconteceu, a real é, real não, é como posso dizer? é... haaa.. (pausa) Falho agora, faltou palavras, tenho que saber o que realmente aconteceu pra mim chegar numa avaliação final e pra mim tomar é, pra mim ter essa decisão, ou seja, o que eu posso fazer para melhorar, para isso não acontecer mais, em termos de conflito; por isso, que é importante eu conhecer é a equipe, eu conhecer é o funcionamento o setor, pra mim conseguir fazer essas tomadas de decisão, porque não adianta eu querer fazer uma coisa se eu não conheço o fluxo daquele setor, eu não conheço a rotina daquele setor, e muitas vezes eu não conheço nem o perfil do meu paciente, e o mais importante nessas horas é eu conhecer tudo isso para eu conseguir fazer alguma coisa, porque não adianta eu só chegar lá certificar e punir, sendo que eu não conheço direito as dificuldades, eu tenho que fazer toda essa parte, pra mim conseguir fazer um trabalho legal, pra mim dar uma assistência, é uma assistência qualificada, com qualidade e, assim, eu acho que nós, na nossa área como enfermeiro é só a gente querer que a gente pode; então eu acho que nós temos que fazer a diferença dentro do setor que eu trabalho, é mais fácil dizer isso não faz aqui, se a gente puder dar um jeito é, não é um jeitinho brasileiro, mas muitas vezes nós podemos improvisar, e fazer um trabalho adequado, com qualidade, com segurança. Agora, nas tomadas de decisões, eu tenho que saber realmente o que eu estou falando, eu tenho que saber argumentar, não adianta chegar lá com uma coisa no vazio no vácuo e soltar para todo mundo ouvir e não saber porquê estou falando aquilo e não saber argumentar, e não saber justificar o porque estou fazendo aquilo, eu penso assim.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XII

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLOGICA
<p>1- <i>momento que entra e começa a trabalhar no período, no seu plantão, nós já temos que nos organizar, planejar, senão a gente não consegue fazer nenhum trabalho adequadamente; então, o principal mesmo é o planejamento, dá uma boa qualidade na assistência, principalmente aos problemas levantados pela unidade (...)</i></p> <p>2- <i>o principal mesmo é ter aquela visão, não é tanto a liderança é importante, mas se eu não souber planejar e organizar o local de trabalho o setor, eu não consigo gerenciar nada (...)</i></p> <p>3- <i>eu tenho que conhecer, não adianta também eu só saber planejar, organizar, se eu não conhecer adequadamente o serviço que eu estou fazendo, saber quais são as prioridades, para um trabalho legal (...)</i></p> <p>4- <i>vamos falar um pouquinho da gerência, se ela não conhecer o perfil do enfermeiro que está sendo colocado para trabalhar naquela unidade... tem que saber tanto o perfil do enfermeiro, quanto o perfil do funcionário, e do próprio setor em si, pra mim ter um trabalho legal, adequado e conseguir melhorar cada vez mais esse trabalho... conhecer tanto a equipe, como a enfermeira desse setor e o próprio andamento do setor, senão eu não consigo fazer um trabalho legal, e eu não consigo ter assim o controle de um trabalho eficiente.</i></p>	<p>O enfermeiro refere que gerenciar envolve organizar, planejar para um trabalho adequado e dar boa assistência com qualidade. (XII,1,2)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve saber as prioridades do trabalho. (XVII,3)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve conhecimento da gerência sobre o perfil dos trabalhadores, locando-os na unidade certa, conhecendo a equipe, ter controle e um trabalho eficiente. (XII,4)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p>	
<p>5- <i>se for conflito, eu tenho que ouvir os dois lados, pra mim saber o que realmente acontece... tenho que saber o que realmente aconteceu pra chegar</i></p>	<p>O fundamental para tomada de decisão o enfermeiro deve saber ouvir os lados, avaliar e decidir os conflitos. (XII,5)</p>

<p>numa avaliação final e tomar essa decisão, o que melhorar, para isso não acontecer mais, em termos de conflito, o importante é conhecer a equipe, o funcionamento o setor, e conseguir fazer essas tomadas de decisão, porque não adianta eu querer fazer uma coisa se eu não conheço o fluxo daquele setor.</p> <p>6- não conhecendo a rotina daquele setor, e nem o perfil do meu paciente, que é o mais importante nessas horas é eu conhecer tudo isso para eu conseguir fazer alguma coisa, porque não adianta eu só chegar lá certificar e punir, sendo que eu não conheço direito as dificuldades, tenho que fazer e dar uma assistência qualificada (...)</p> <p>7- eu acho que nós, na nossa área como enfermeiro, é só a gente querer que a gente pode; então, eu acho que nós temos que fazer a diferença dentro do setor de trabalho... muitas vezes, nós podemos improvisar e fazer um trabalho adequado, com qualidade e segurança (...)</p> <p>8- agora, nas tomadas de decisões, eu tenho que saber realmente o que eu estou falando, argumentar, não adianta chegar lá com uma coisa no vazio no vácuo e soltar para todo mundo ouvir e não saber o porquê estou falando aquilo e não saber argumentar, e justificar o porquê estou fazendo aquilo (...)</p>	<p>Para o enfermeiro, o essencial para tomada de decisão é saber ouvir, conhecer e avaliar o que ocorreu, além de conhecer a equipe, a rotina e o funcionamento do setor onde o conflito ocorre para chegar a uma conclusão e assim ter uma decisão. (XII, 6)</p> <p>Para o enfermeiro, o essencial para a tomada de decisão é o enfermeiro fazer a diferença, sabendo falar, argumentar, ouvir e improvisar e justificar o que esta decidindo. (XII,7,8)</p>
--	---

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR XII

REDUÇÃO	TEMAS
<p>O enfermeiro refere que gerenciar envolve organizar, planejar para um trabalho adequado e dar boa assistência com qualidade. (XII,1,2)</p> <p>Para o enfermeiro gerenciar envolve</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-Científica</p> <p>O processo gerencial compreende a priorização do trabalho, considerando o planejamento, organização, controle e conhecimento dos recursos humanos</p>

<p>conhecimento da gerência sobre o perfil dos trabalhadores, locando-os na unidade certa, conhecendo a equipe ter controle e um trabalho eficiente. (XII,4)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve saber as prioridades do trabalho. (XII,3)</p> <p>O fundamental para tomada de decisão o enfermeiro deve saber ouvir os lados, avaliar e decidir os conflitos. (XII,5)</p> <p>Para o enfermeiro, o essencial para tomada de decisão é saber ouvir, conhecer e avaliar o que ocorreu, além de conhecer a equipe, a rotina e o funcionamento do setor onde o conflito ocorre para chegar a uma conclusão e assim ter uma decisão. (XII, 6)</p> <p>Para o enfermeiro, o essencial para a tomada de decisão é o enfermeiro fazer a diferença, sabendo falar, argumentar ouvir e improvisar e justificar o que esta decidindo. (XII,7,8)</p>	<p>para o trabalho eficiente e a assistência de qualidade. (XII- 1, 2, 4, 5)</p> <p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão</p> <p>No processo de tomada de decisão, é essencial que o enfermeiro saiba ouvir, argumentar, conhecer a equipe, as normas instituídas, avaliar a situação, negociar os conflitos e justificar a decisão tomada. (XII – 5, 6, 7, 8)</p>
---	--

ATOR XIII

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Ai, gente, que ruim responder assim (pausa) ! Eu acho que é assim gerenciamento para o enfermeiro aqui, é o que eu falei para as meninas está ficando difícil, porque estamos tendo falta de tudo, até estava conversando com a X ontem, era mais fácil gerenciar aqui dentro para os enfermeiros. Agora, a gente está com falta de tudo, né? Falta de funcionários, falta de materiais, aí a gente acaba ficando meio que tapando buraco né? Então, assim, o que eu entendo de gerenciamento de enfermagem é que o enfermeiro teria que prestar assistência dentro do processo, né? Que seriam todos os dias certinhos, a gente acaba ficando tapando buraco aqui dentro, o enfermeiro, por exemplo, o enfermeiro da unidade x ele está substituindo um funcionário, entendeu? Então, ele não está mais fazendo o seu processo ele está substituindo o técnico, está substituindo um funcionário que seria um técnico, ele está fazendo o papel do técnico que é assistência direta com o paciente; então, o enfermeiro teria que fazer todo o papel burocrático, administrativo, fazer tudo, desde a admissão até tudo, e não só, né? Além disso, programar, prever material, fazer tudo, então a gente fica sobrecarregado, porque aqui tá difícil, isso não sou só eu que estou falando, todo mundo tá falando por ai, nas unidades acaba sendo isso, evoluir paciente todo dia, né? Exame físico, na,na,nã, além de tudo a previsão e provisão dos materiais.

O que é fundamental para tomada de decisão?

Em qual momento?

Independente do momento, no nosso trabalho diário o que é fundamental para tomarmos decisões? (entrevistadora).

Eu acho que bastante discernimento, bastante conhecimento técnico e muita paciência, porque é difícil, e principalmente porque a gente não toma decisões só com coisas materiais, a gente lida com pessoas e a gente precisa ter cuidado, né? e tomada de decisões tem várias decisões, bem, na verdade, tem decisões que são difíceis falar, porque lá na unidade de terapia intensiva, por exemplo, é diferente as coisas são mais imediatas, mais urgentes na verdade, diferente de uma unidade X, por exemplo, que é uma coisa é mais programada, precisamos ter bastante conhecimento.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XIII

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p><i>1- Eu acho que é assim gerenciamento para o enfermeiro aqui, é o que eu falei para as meninas, está ficando difícil, porque estamos tendo falta de tudo, até estava conversando com a X ontem, era mais fácil gerenciar aqui dentro para os enfermeiros. Agora, a gente está com falta de tudo né? Falta de funcionários, falta de materiais... a gente acaba ficando meio que tapando buraco (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar está ficando difícil, pois estamos tendo falta de tudo; antes era mais fácil gerenciar aqui, agora faltam trabalhadores e materiais, e o enfermeiro tem que tapar buracos. (XIII,1).</p>
<p><i>2- o que eu entendo de gerenciamento de enfermagem é que o enfermeiro teria que prestar assistência dentro do processo, né? Que seriam todos os dias certinhos, a gente acaba ficando tapando buraco aqui dentro, o enfermeiro, por exemplo, o enfermeiro da unidade x ele está substituindo um funcionário, entendeu? Então ele não está mais fazendo o seu processo, ele está substituindo o técnico, está substituindo um funcionário que seria um técnico, ele está fazendo o papel do técnico que é assistência direta com o paciente (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve prestar assistência dentro do processo de enfermagem; porém, algumas vezes, o enfermeiro substitui outros profissionais da enfermagem, prestando assistência direta ao paciente (XIII,2).</p>
<p><i>3- então, o enfermeiro teria que fazer todo o papel burocrático, administrativo, fazer tudo, desde a admissão até tudo (...)</i></p>	<p>O enfermeiro refere que precisa realizar papel burocrático, administrativo e assistencial (XIII,3).</p>

<p>4- além disso, programar, prever material, fazer tudo, então a gente fica sobrecarregado, porque aqui tá difícil, isso não sou só eu que estou falando, todo mundo tá falando por ai, nas unidades, acaba sendo isso, evoluir paciente todo dia, né? Exame físico, na,na,nã, além de tudo a previsão e provisão dos materiais.</p>	<p>O enfermeiro, expressa que gerenciar é programar, prever material, fazer tudo, ficando sobrecarregado, também evoluir o paciente todo dia e realizar exame físico (XIII,4).</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p>5- Eu acho que bastante discernimento, bastante conhecimento técnico e muita paciência, porque é difícil, e principalmente porque a gente não toma decisões só com coisas materiais, a gente lida com pessoas e a gente precisa ter cuidado (...)</p> <p>6- tomada de decisões tem várias decisões, bem, na verdade, tem decisões que são difíceis falar, porque lá na unidade de terapia intensiva, por exemplo, é diferente as coisas são mais imediatas, mais urgentes, na verdade, diferente de uma unidade X, por exemplo, que é uma coisa são mais programada, precisamos ter bastante conhecimento.</p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ter discernimento, conhecimento e paciência. (XIII,5)</p> <p>Para o enfermeiro, é fundamental na tomada de decisão é saber priorizar as imediatas como numa Unidade de Terapia Intensiva, diferentemente daquelas que podem ser programadas. (XIII,6)</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR XIII

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar está ficando difícil, pois estamos tendo falta de tudo; antes, era mais fácil gerenciar aqui, agora faltam trabalhadores e materiais, e o enfermeiro tem que tapar buracos. (XIII,1).</p> <p>O enfermeiro refere que precisa realizar papel burocrático, administrativo e assistencial (XIII,3).</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política</p> <p>O gerenciamento na instituição compreende lidar com situações de escassez de recursos humanos e materiais, ampliando o papel do enfermeiro que precisa englobar as atividades burocráticas, administrativas e assistenciais. (XIII- 1, 3)</p> <p>Processo Gerenciar como meio para o</p>

<p>prestar assistência dentro do processo de enfermagem; porém, algumas vezes o enfermeiro substitui outros profissionais da enfermagem, prestando assistência direta ao paciente (XIII,2).</p> <p>O enfermeiro expressa que gerenciar é programar, prever material, fazer tudo, ficando sobrecarregado, também evoluir o paciente todo dia e realizar exame físico (XIII,4).</p> <p>Para o enfermeiro o fundamental na tomada de decisão é ter discernimento, conhecimento e paciência. (XIII,5).</p> <p>Para o enfermeiro, é fundamental na tomada de decisão é saber priorizar as imediatas como numa Unidade de Terapia Intensiva, diferentemente daquelas que podem ser programadas. (XIII,6)</p>	<p>processo assistir/cuidar O processo gerencial proporciona a previsão de recursos materiais e a assistência por meio do processo de enfermagem, sobrecarregando, assim, o enfermeiro. (XIII- 2,4)</p> <p>Processo Gerenciar e a Tomada de Decisão A tomada de decisão considera o conhecimento, discernimento, paciência e o estabelecimento de prioridades. (XIII- 5)</p>
--	--

ATOR XIV

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Gerenciar, pra mim, é gerenciar o serviço e a equipe de enfermagem, tanto o serviço prestado quanto a equipe que vai prestá-lo, isso é gerenciar!

O que é fundamental para tomada de decisão?

Fundamental é estabelecer prioridades, porque existe muita coisa para fazer, mas tem que estabelecer o que é prioridade naquele momento, para você poder tomar decisão; então, parar e pensar no seguinte, o que tenho que fazer primeiro? Senão são tantas coisas para fazer que a gente não dá conta; então, naquele momento, o que é mais importante, depois a gente vai atrás do restante, mas para tomada de decisão você não pode tentar fazer tudo de uma vez, tem que estabelecer a prioridade e fazer por etapas.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XIV

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- <i>Gerenciar, pra mim, é gerenciar o serviço e a equipe de enfermagem, tanto o serviço prestado quanto a equipe que vai prestá-lo, isso é gerenciar.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar é administrar o serviço e a equipe de enfermagem, tanto o serviço prestado, quanto a equipe que vai prestá-lo. (XIV,1)</p>

<p>TOMADA DE DECISÃO 2- <i>Fundamental é estabelecer prioridades, porque existe muita coisa para fazer, mas tem que estabelecer o que é prioridade naquele momento, para você poder tomar decisão; então, parar e pensar no seguinte, o que tenho que fazer primeiro? Senão, são tantas coisas para fazer que a gente não dá conta; então, naquele momento, o que é mais importante, depois a gente vai atrás do restante, mas para tomada de decisão, você não pode tentar fazer tudo de uma vez, tem que estabelecer a prioridade e fazer por etapas.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é estabelecer prioridades requeridas para o momento, por exemplo, o que vou fazer primeiro? É definir o que é mais importante e depois ir atrás do restante, tem que estabelecer a prioridade e fazer por etapas. (XIV,2)</p>
---	--

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR 14

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar é administrar o serviço e a equipe de enfermagem, tanto o serviço prestado, quanto a equipe que vai prestá-lo. (XIV,1)</p> <p>Para o enfermeiro o fundamental na tomada de decisão é estabelecer prioridades requeridas para o momento, por exemplo, o que vou fazer primeiro. É definir o que é mais importante e depois ir atrás do restante, tem que estabelecer a prioridade e fazer por etapas. (XIV,2)</p>	<p>Processo Gerenciar e os Recursos Humanos O processo gerencial compreende o gerenciamento do serviço e da equipe de enfermagem. (XIV- 1)</p> <p>Processo Gerenciar e a Tomada de Decisão No processo de tomada de decisão, o estabelecimento de prioridades é fundamental. (XIV- 2)</p>

ATOR XV

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Gerenciar em enfermagem é você focar, é, vamos dizer assim, todo o processo de enfermagem, você trabalhar em cima disso, ver as necessidades como um todo, no caso aqui, nosso no hospital, você vê a necessidade do hospital, você focar o que precisa o que tem que ser feito, é assim, é, ou, na verdade, o que é feito, como está sendo trabalhado, como as pessoas estão trabalhando, como está sendo o trabalho do enfermeiro; gerenciar é ver se está obtendo resultados, o que você aplicou conforme o protocolo e se está obtendo resultados, é vamos supor eu

estipulo uma meta e vejo se estou conseguindo obter resultados sobre aquela meta, sobre aquilo que eu preciso, é no caso o gerente de enfermagem ela tem os enfermeiro, trabalhando no caso aqui no hospital e precisa ver se está atingindo as necessidades hospitalares, as necessidades que eles procuram para desenvolver um bom trabalho. É o que mais, estar atento, é buscar mesmo resultados, é ser líder mesmo, né? Saber ter um foco.

O que é fundamental para tomada de decisão?

Eu acho que é importante assim, você focar mesmo, ter certeza do que tem que ser feito, tem que é trabalhar em equipe, ver a necessidade como um todo, no geral, ver as opiniões também, a gente não pode tomar decisões sozinhos; então, assim, preciso estipular um novo protocolo, mas diante disso, preciso ter opiniões de outras pessoas também para poder decidir algo e ver, assim, estudar mesmo, trabalhar em cima para ver se vai dar algum resultado positivo, é o que mais.. hum, hum...deixa eu ver o que é fundamental para tomada de decisão; agora, deu um branco, é isso.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XV

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p><i>1- Gerenciar em enfermagem é você focar, é, vamos dizer assim, todo o processo de enfermagem, você trabalhar em cima disso, ver as necessidades como um todo, no caso aqui, nosso no hospital, você vê a necessidade do hospital, você focar o que precisa o que tem que ser feito, é assim, é, ou, na verdade, o que é feito.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar é focar no processo de enfermagem, reconhecer as necessidades como um todo, otimizar as necessidades da Instituição e focar o que precisa ser feito. (XV,1)</p>
<p><i>2- Como está sendo trabalhado, como as pessoas estão trabalhando como está sendo o trabalho do enfermeiro, gerenciar é ver se está obtendo resultados, o que você aplicou conforme o protocolo e se está obtendo resultados.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve verificar como as pessoas estão trabalhando, como está sendo realizado o trabalho do enfermeiro, ver se está obtendo resultados. (XV,2).</p>
<p><i>3- É vamos supor, eu estipulo uma meta e vejo se estou conseguindo obter resultados sobre aquela meta, sobre aquilo que eu preciso (...)</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar é estipular metas e obter resultados. (XV,3)</p>
<p><i>4- É, no caso, o gerente de enfermagem ela tem os enfermeiros, trabalhando no caso aqui no hospital e precisa ver se está atingindo as necessidades hospitalares, as necessidades que eles procuram para desenvolver um bom</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar é ver se os enfermeiros estão atingindo as necessidades hospitalares, buscar resultados e ser líder. (XV,4)</p>

<p><i>trabalho. É o que mais, estar atento, é buscar mesmo resultados, é ser líder mesmo, né? Saber ter um foco.</i> TOMADA DE DECISÃO</p> <p><i>5- Eu acho que é importante assim você focar mesmo, ter certeza do que tem que ser feito, tem que é trabalhar em equipe, ver a necessidade como um todo, no geral, ver as opiniões também, a gente não pode tomar decisões sozinhos (...)</i></p> <p><i>6- então, assim, preciso estipular um novo protocolo, mas diante disso preciso ter opiniões de outras pessoas também para poder decidir algo e ver assim, estudar mesmo, trabalhar em cima para ver se vai dar algum resultado positivo, é o que mais.. hum hum...deixa eu ver o que é fundamental para tomada de decisão, agora deu um branco, é isso.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ter certeza do que deve ser feito, trabalhar em equipe, ver as necessidades como um todo e também as opiniões, não devendo tomar decisões sozinhos. (XV,5)</p> <p>Para o enfermeiro. é fundamental na tomada de decisão é estipular, por exemplo, um protocolo, ouvir opiniões, e ver se o resultado foi positivo. (XV,6)</p>
---	--

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR XV

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar é focar no processo de enfermagem, reconhecer as necessidades como um todo, otimizar as necessidades da Instituição e focar o que precisa ser feito. (XV,1)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar é estipular metas e obter resultados. (XV,3)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar é ver se os enfermeiros estão atingindo as necessidades hospitalares, buscar resultados e ser líder. (XV,4)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve verificar como as pessoas estão trabalhando, como está sendo realizado o trabalho do enfermeiro, ver se está obtendo resultados. (XV,2).</p> <p>Para o enfermeiro, o fundamental na</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política O gerenciamento envolve o reconhecimento das necessidades institucionais, o alcance das metas propostas por meio do desenvolvimento das lideranças e do foco no processo de enfermagem. (XV- 1, 3, 4)</p> <p>Processo Gerenciar e os Recursos Humanos O processo gerencial compreende a avaliação dos trabalhadores e o foco no resultado assistencial. (XV- 2)</p> <p>Processo Gerenciar e a Tomada de</p>

<p>tomada de decisão é ter certeza do que deve ser feito, trabalhar em equipe, ver as necessidades como um todo e também as opiniões, não devendo tomar decisões sozinhos. (XV,5)</p> <p>Para o enfermeiro, é fundamental, na tomada de decisão, é estipular, por exemplo, um protocolo, ouvir opiniões, e ver se o resultado foi positivo. (XV,6)</p>	<p>Decisão No processo de tomada de decisão, é fundamental o reconhecimento das necessidades do trabalho e considerar a equipe utilizando a escuta como ferramenta. (XV- 5, 6)</p>
--	---

ATOR XVI

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Pra mim, seria implementar, planejar e organizar as ações, detectar de uma forma confiável e tendo perfil na segurança do paciente e da equipe envolvida; para mim, é isso gerenciamento de enfermagem.

O que é fundamental para tomada de decisão?

A primeira coisa, o lado racional, não pesar nem pro lado positivo nem negativo que a decisão pode impactar; segundo, volto à questão da segurança, não sei se é porque é uma área que eu trabalho, então a gente sempre pensa, acho que a gente não pode só pensar na segurança do paciente, mas temos que pensar na segurança da equipe também, o que a equipe pode pegar; então, acho que este impacto em uma decisão é o que pode acarretar; então, na hora de tomar uma decisão, eu tenho que pensar o que pode acarretar para o meu paciente; então, isso faz parte do gerenciamento, temos que gerenciar com qualidade e com segurança.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XVI

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- <i>Pra mim, seria implementar, planejar e organizar as ações, detectar de uma forma confiável e tendo perfil na segurança do paciente e da equipe envolvida; para mim, é isso gerenciamento de enfermagem.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar é implementar, planejar e organizar ações, de forma confiável, visando à segurança do paciente e da equipe envolvida. (XVI,1)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p>	
<p>2- <i>A primeira coisa, o lado racional, não pesar nem pro lado positivo nem negativo que a decisão pode impactar.</i></p>	<p>Para o enfermeiro o fundamental na tomada de decisão é ser racional, não pesar nem para o lado positivo, nem negativo que a decisão pode impactar. (XVI,2)</p>
<p>3- <i>segundo, volto à questão da</i></p>	<p>Para o enfermeiro o fundamental na</p>

<p><i>segurança, não sei se é porque é uma área que eu trabalho, então a gente sempre pensa, acho que a gente não pode só pensar na segurança do paciente, mas temos que pensar na segurança da equipe também, o que a equipe pode pegar, então, acho que este impacto em uma decisão é o que pode acarretar; então, na hora de tomar uma decisão, eu tenho que pensar o que pode acarretar para o meu paciente (...)</i></p>	<p>tomada de decisão envolve segurança do paciente e da equipe, para decidir é necessário pensar o que pode acarretar para o paciente. (XVI,3)</p>
---	--

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR XVI

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar é implementar, planejar e organizar ações, de forma confiável, visando à segurança do paciente e da equipe envolvida. (XVI,1)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-Científica O gerenciamento possibilita planejar, organizar e implementar ações que visem a segurança do paciente e da equipe. (XVI- 1)</p>
<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ser racional, não pesar nem para o lado positivo, nem negativo que a decisão pode impactar. (XVI,2)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Tomada de Decisão A tomada de decisão compreende ser racional e imparcial, pois envolve a segurança do paciente e da equipe. (XVI-3)</p>
<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão envolve segurança do paciente e da equipe; para decidir, é necessário pensar o que pode acarretar para o paciente. (XVI,3)</p>	

ATOR XVII

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Bom, o gerenciamento de enfermagem é... no dia a dia a gente gerencia tudo, mesmo que o enfermeiro seja assistencial ele acaba gerenciando outras coisas, hi!... eu tenho experiência mais na área assistencial, não tenho na administrativa, mas assim, claro, que você acaba tendo contato com as coisas no dia-a-dia, hi.. gerenciar para mim, é você ter o controle da sua unidade, você não somente quanto físico, material e pessoal, mas também você saber reconhecer os problemas de sua unidade, saber o que sua unidade funciona bem, é também você

saber reconhecer os problemas de sua unidade, no que sua unidade funciona bem, onde precisa melhorar, é gerenciar os custos, os gastos, é... enfim todos os problemas relacionados à unidade, hi!... é claro, assim que nós temos que ter o foco da enfermagem, mas a enfermagem, hoje, eu vejo na prática que à enfermagem acaba assumindo até funções que não caberia somente à enfermagem, como, por exemplo, a gente tem que saber relacionar alguma coisa que refere mais ao departamento pessoal, aos recursos humanos, saber dados assim de que eu acho assim, que poderia ser outro profissional que poderia fazer, assim como por exemplo, ontem, a gente estava discutindo a questão da alimentação do paciente, que, as vezes, a gente tem que... é, a gente tem que saber quanto que o paciente comeu, quanto isso, quanto aquilo, que horas que veio a dieta, se trouxeram a dieta no horário, e, poxa! Eu acho que isso poderia ser uma outra pessoa que poderia estar supervisionando isso, no caso, a nutricionista né? Então a gente gerencia muitos papéis, até demais, por isso que a gente fica muito sobrecarregado. Eu acho, pra mim, que gerenciar é tudo isso, é você saber é, como fala, o relacionamento pessoal, você saber motivar as pessoas, saber liderar, saber ser um líder, porque tudo isso tá dentro do gerenciamento, porque quando a gente tem um gerente que não é líder, é as coisas não vão bem, quando você tem alguém que lidera mas não gerencia, fica uma bagunça; então, acho que as duas coisas precisam estar alinhadas.

O que é fundamental para tomada de decisão?

Conhecimento! Para você tomar uma decisão, tem que saber qual atitude vai tomar, você tem que ter conhecimento sobre é.. o problema, qual o problema? Por que, como você vai resolver isso, os riscos inerentes a sua decisão, os pontos favoráveis a essa decisão. Acho que você tem que ser equilibrada para tomar a decisão correta, tem que ser equilibrada porque, de repente, eu possa tomar uma decisão que, para mim, é certa no primeiro momento, mas quando eu analiso eu ver que esta decisão pode dar um resultado negativo lá atrás, então, tenho que saber prever; então, acho que previsão faz parte, e pra gente conseguir ter uma certa previsão das coisas, temos que ter conhecimento, conhecer a equipe, conhecer números, conhecer os problemas que eu tenho, conhecer o funcionário que a gente tem e que trabalha com a gente, hierarquicamente é... saber o que meu chefe pensa, senão eu posso estar pensando uma coisa e ele outra; então, as decisões têm ser muito pensadas.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XVII

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- Bom, o gerenciamento de enfermagem é... dia a dia a gente gerencia tudo, mesmo que o enfermeiro seja assistencial, ele acaba gerenciando... eu tenho experiência mais na área assistencial, não tenho na administrativa, mas, assim, claro que você acaba tendo contato com as coisas no dia a dia.</p>	<p>Para o enfermeiro gerenciar faz parte também da rotina assistencial. (XVII,1)</p>

<p>2- <i>gerenciar, para mim, é você ter o controle da sua unidade, você não somente quanto físico, material e pessoal, mas também você saber reconhecer os problemas de sua unidade, saber se sua unidade funciona bem... saber reconhecer os problemas de sua unidade, onde precisa melhorar, é gerenciar os custos, os gastos, é... enfim, todos os problemas relacionados à unidade (...)</i></p> <p>3- <i>é claro, assim, que nós temos que ter o foco da enfermagem, mas a enfermagem, hoje, eu vejo na prática que a enfermagem acaba assumindo até funções que não caberia somente à enfermagem... como, por exemplo, a gente tem que saber relacionar alguma coisa que refere mais ao departamento pessoal, aos recursos humanos, saber dados assim de que eu acho assim que poderia ser outro profissional que poderia fazer.</i></p> <p>4- <i>a gente tem que saber quanto que o paciente comeu, quanto isso, quanto aquilo, que horas que veio a dieta, se trouxeram a dieta no horário, e poxa! Eu acho que isso poderia ser uma outra pessoa que poderia estar supervisionando isso, no caso, a nutricionista (...)</i></p> <p>5- <i>então, a gente gerencia muitos papéis, até demais, por isso que a gente fica muito sobrecarregado (...)</i></p> <p>6- <i>acho, pra mim, que gerenciar é tudo isso, é você saber é, como fala, o relacionamento pessoal, você saber motivar as pessoas, saber liderar, saber ser um líder, porque tudo isso tá dentro do gerenciamento (...)</i></p> <p>7- <i>porque quando a gente tem um gerente que não é líder, é, as coisas não vão bem, quando você tem alguém que lidera, mas não gerencia, fica uma bagunça; então, acho que as duas</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve tanto controle físico como material e pessoal, reconhecendo os problemas da unidade, gerenciando custos e gastos. (XVII,2)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar é também assumir funções que não caberiam somente à enfermagem, devendo relacionar coisas referentes ao departamento de pessoal, aos recursos humanos, entre outros, assim como atividades que poderiam ser realizadas por outros profissionais. (XVII,3)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar é ter que saber quanto o paciente se alimentou, por exemplo, o horário, qual o tipo da dieta, considerando este ser o papel da nutricionista. (XVII,4)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar a sobrecarga ocorre por assumir outros papéis. (XVII,5)</p> <p>O sujeito refere que gerenciar é saber falar, relacionar-se, motivar e liderar as pessoas. (XVII,6)</p> <p>Expressa que é necessário ser líder e gerente, pois quando isso não ocorre, fica uma bagunça. (XVII,7)</p>
--	--

<i>coisas precisam estar alinhadas (...)</i>	
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p>8- <i>Conhecimento! Para você tomar uma decisão, tem que saber qual atitude vai tomar, você tem que ter conhecimento sobre é... o problema... Porque como você vai resolver isso, os riscos inerentes à sua decisão, os pontos favoráveis a essa decisão...</i></p> <p>9- <i>acho que você tem que ser equilibrada para tomar a decisão correta, tem que ser equilibrada porque, de repente, eu possa tomar uma decisão que para mim, é certa no primeiro momento, mas quando eu analiso, eu vejo que esta decisão pode dar um resultado negativo lá atrás; então, tenho que saber prever...</i></p> <p>10- <i>saber o que meu chefe pensa, senão eu posso estar pensando uma coisa e ele outra; então, as decisões têm ser muito pensadas...</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ter conhecimento e saber qual atitude será tomada diante do problema, os riscos e os pontos favoráveis a essa decisão. (XVII,8)</p> <p>Refere ser equilibrado, para uma decisão correta, podendo obter resultado negativo quando não sabe prever. (XVII,9)</p> <p>Informa que para tomar decisão deve ter o mesmo pensamento da chefia. (XVII,10)</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR XVII

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve tanto controle físico como material e pessoal, reconhecendo os problemas da unidade, gerenciando custos e gastos. (XVII,2)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar é também assumir funções que não caberia somente à enfermagem, devendo relacionar coisas referentes ao departamento de pessoal, aos recursos humanos, entre outros, assim como atividades que poderiam ser realizadas por outros profissionais. (XVII,3)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-Científica</p> <p>O processo gerencial compreende o gerenciamento dos recursos físicos, materiais, humanos e financeiros. Assumir funções não são específicas da enfermagem e que poderiam ser realizadas por outros profissionais. (XVII-2, 3)</p>

<p>Para o enfermeiro, gerenciar faz parte também da rotina assistencial. (XVII,1)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar é ter que saber quanto o paciente se alimentou, por exemplo, o horário, qual o tipo da dieta, considerando este ser o papel da nutricionista. (XVII,4)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar a sobrecarga ocorre por assumir outros papéis. (XVII,5)</p> <p>O sujeito refere que gerenciar é saber falar, relacionar-se, motivar e liderar as pessoas. (XVII,6)</p> <p>Expressa que é necessário ser líder e gerente, pois quando isso não ocorre fica uma bagunça. (XVII,7)</p> <p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ter conhecimento e saber qual atitude será tomada diante do problema, os riscos e os pontos favoráveis a essa decisão. (XVII,8)</p> <p>Refere ser equilibrado, para uma decisão correta, podendo obter resultado negativo quando não sabe prever. (XVII,9)</p> <p>Informa que para tomar decisão deve ter o mesmo pensamento da chefia. (XVII,10)</p>	<p>Processo Gerenciar como meio para o processo Assistir/Cuidar O gerenciamento tem como finalidade a assistência sendo que, muitas vezes é realizada a tarefa de outros profissionais. (XVII- 1, 4)</p> <p>Processo Gerenciar e Dimensão Ético-Política O processo gerencial considera aspectos fundamentais como saber falar, relacionar-se, motivar e liderar as pessoas. Há sobrecarga por assumir diversificados papéis, porém, quando isto não ocorre, existe a desorganização. (XVII- 5, 6, 7)</p> <p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão No processo de tomada de decisão, é necessário o conhecimento do problema e da atitude a ser tomada, considerando os prós e contras da decisão. É preciso ter equilíbrio e antevisão do resultado da decisão, estando a mesma em consonância com o instituído pelo chefe. (XVII- 8, 9, 10)</p>
---	---

ATOR XVIII

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

De uma maneira geral?

O que é para você, como enfermeira, o gerenciamento em enfermagem (entrevistadora).

Eu acho que o processo do enfermeiro é... (pausa) falo da unidade em geral, certo? É isso que você está perguntando?

É eu quero saber pra você, na sua visão, o que significa gerenciamento em enfermagem? (entrevistadora).

Eu acho que é participar da rotina, não só na parte administrativa, mas assim estar acompanhando o dia a dia da unidade em todos os aspectos, desde o começo, como o paciente é recebido até quando ele sai de alta, passo a passo, não só a quantidade de funcionários, mas em relação à infra estrutura, em relação a parte burocrática também. Eu acho que isso seria de uma maneira geral, né? Não só supervisionar, mas também participar ativamente para saber como todo o processo ocorre, se tiver falhas o que precisa ser trabalhado, acho que é isso. Que perguntinha, hein?! (risos)

O que é fundamental para tomada de decisão?

Fundamental? ...(pausa) Acho que a gente precisa ser imparcial e coerente, eu acho isso de uma maneira geral, avaliar o caso todo, né? Ser imparcial, bastante prudente e coerente nas atitudes que tomar.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XVIII

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p><i>1-acho que é participar da rotina, não só na parte administrativa, mas assim estar acompanhando o dia a dia da unidade em todos os aspectos, desde o começo, como o paciente é recebido até quando ele sai de alta, passo a passo, não só a quantidade de funcionários, mas em relação à infra estrutura, em relação à parte burocrática também. Eu acho que isso seria de uma maneira geral</i></p> <p><i>2-Não só supervisionar, mas também participar ativamente para saber como todo o processo ocorre, se tiver falhas o que precisa ser trabalhado; acho que é isso.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar é participar da rotina diária, tanto em relação à assistência, ao paciente, dimensionamento de pessoal e participar das rotinas administrativas. (XVIII,1)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar é participar das atividades e não simplesmente supervisionar. (XVIII,2)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p><i>3- ser imparcial e coerente, eu acho isso de uma maneira geral, avaliar o caso todo, ser imparcial, bastante prudente e coerente nas atitudes que tomar.</i></p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão e ser imparcial, coerente e prudente nas atitudes a tomar. (XVIII,3)</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR XVIII

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar é participar da rotina diária, tanto em relação à assistência, ao paciente, dimensionamento de pessoal e participar das rotinas administrativas. (XVIII,1)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-Científica O processo gerencial contempla a assistência prestada, considerando o dimensionamento de pessoal e as rotinas instituídas. (XVIII- 1)</p>
<p>Para o enfermeiro, gerenciar é participar das atividades e não simplesmente supervisionar. (XVIII,2)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política O gerenciamento compreende a participação das atividades além da supervisão realizada. (XVIII- 2)</p>
<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão, é ser imparcial, coerente e prudente nas atitudes a tomar. (XVIII,3)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Tomada de Decisão A tomada de decisão envolve imparcialidade, coerência e prudência. (XVIII- 3)</p>

ATOR XIX

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

É! Falar em gerenciar em enfermagem é... não é complexo, mas precisa ter conhecimento de todo o processo primeiramente, ou seja, é conhecer como um todo o ambiente de trabalho, conhecer a equipe com que eu estou trabalhando, ter um conhecimento científico como um todo da assistência ao paciente e não somente é... quando eu falo assistência ao paciente não é somente, ver o paciente, mas é ver como um todo as necessidades da instituição, o perfil da instituição e, assim, ir direcionando para assistência ao paciente, direcionando, compreendendo toda necessidade do paciente naquele momento, sempre visando a paralelamente qual é o perfil da instituição e assim ir...

O que é fundamental para tomada de decisão?

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XIX

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- não é complexo, mas precisa ter conhecimento de todo o processo primeiramente, ou seja, é conhecer como um todo o ambiente de trabalho, conhecer a equipe com que eu estou trabalhando, ter um conhecimento científico como um todo da assistência ao paciente (...)</p> <p>2- ver como um todo as necessidades e perfil da instituição e, assim, ir direcionando para assistência ao paciente, compreendendo toda necessidade do paciente do momento, sempre visando a paralelamente, qual é o perfil da instituição.</p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve conhecimento de todos os processos, ambiente de trabalho, conhecimento científico como um todo da assistência ao paciente. (XIX,1)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve reconhecimento das necessidades institucionais, direcionando para uma assistência ao paciente, compreendendo toda a necessidade do paciente do momento e, paralelamente agir conforme perfil da Instituição XIX,2).</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR XIX

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve conhecimento de todos os processos, ambiente de trabalho, conhecimento científico como um todo da assistência ao paciente. (XIX,1)</p> <p>O sujeito refere que o processo gerenciar é o reconhecimento das necessidades institucionais, direcionando para uma assistência ao paciente, compreendendo toda a necessidade do paciente do momento e, paralelamente, agir conforme perfil da Instituição. (XIX, 2)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Técnico-Científica O gerenciamento compreende o conhecimento dos processos de trabalho, do ambiente, técnico-científico e o foco na assistência. (XIX- 1)</p> <p>Processo Gerenciar como meio para o processo Assistir/Cuidar O processo gerencial tem como finalidade a assistência e o reconhecimento das necessidades e do perfil institucional. (XIX, 2)</p>

ATOR XX

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Para mim gerenciamento em enfermagem é você saber dimensionar as pessoas, não só você ver a técnica, você tem que conhecer o seu pessoal, tem que ter uma administração de materiais, você tem que ter esse controle, você tem que gerenciar seus funcionários, você tem que gerenciar o fluxo, gerenciar todos os processos que estão envolvidos naquilo, para tudo acontecer de acordo com uma norma, uma rotina da instituição. Gerenciamento de enfermagem, para mim, é um todo, pois você tem que ver o pessoal, material, técnica, você tem que ver todos os processos envolvidos, ou seja, todos os processos que envolvem a enfermagem. Para mim, gerenciamento é isso. Você tem que estar em um nível de supervisionar e tentar enxergar os problemas, antes que eles possam virar um problema maior, você tem que tentar prever um problema, você tem que tentar trabalhar para que o problema não aconteça. Gerenciamento, para mim, é isso, você precisa trabalhar para não deixar acontecer um problema, ou seja, um evento adverso. Você também precisa trabalhar os riscos, precisa fazer o mapa de riscos da sua unidade, ver quais os riscos que você tem para trabalhar em cima desses riscos e, assim, tentar prevenir algum evento grave que possa vir à acontecer.

O que é fundamental para tomada de decisão?

Eu acho que você tem que ter conhecimento. Para tomada de decisão, temos que ter conhecimento.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA**ATOR XX**

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
1- <i>gerenciamento de enfermagem é você saber dimensionar as pessoas, não só você ver a técnica, você tem que conhecer o seu pessoal (...)</i>	Para o enfermeiro, gerenciar envolve saber dimensionar, conhecer o pessoal e também a técnica. (XX,1)
2- <i>ter uma administração de materiais (...)</i>	O enfermeiro refere que gerenciar envolve administração de Materiais. (XX,2)
3- <i>você tem que ter esse controle, você tem que gerenciar seus funcionários, você tem que gerenciar o fluxo, gerenciar todos os processos que estão envolvidos naquilo, para tudo acontecer de acordo com uma norma, uma rotina da instituição (...)</i>	Para o enfermeiro, gerenciar envolve controle, gerenciar trabalhadores, fluxo, todos os processos envolvidos, seguir a rotina e norma da Instituição. (XX,3)
4- <i>gerenciamento de enfermagem para mim é um todo, pois você tem que ver o pessoal, material, técnica, você tem que ver todos os processos envolvidos, ou seja, todos os processos que envolvem</i>	O sujeito informa que gerenciar envolve o todo, pessoal, material e técnica, processos de enfermagem (XX,4).

<p>a enfermagem. Para mim, gerenciamento é isso (...)</p> <p>5- Você tem que estar em um nível de supervisionar e tentar enxergar os problemas, antes que eles possam virar um problema maior, você tem que tentar prever um problema, você tem que tentar trabalhar para que o problema não aconteça (...)</p> <p>6- você precisa trabalhar para não deixar acontecer um problema, ou seja, um evento adverso. Você também precisa trabalhar os riscos, precisa fazer o mapa de riscos da sua unidade, ver quais os riscos que você tem para trabalhar em cima desses riscos e, assim, tentar prevenir algum evento grave que possa vir a acontecer.</p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve saber enxergar os problemas antes que eles ocorram, estar em nível de supervisionar. (XX,5).</p> <p>Refere o enfermeiro, que gerenciar envolve não ocorrer evento adverso, trabalhar os riscos, mapeando-os agindo sobre eles a fim de prevenir o evento grave.(XX,6)</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p>7- Eu acho que você tem que ter conhecimento. Para tomada de decisão temos que ter conhecimento.</p>	<p>Para o enfermeiro, tomar decisão envolve ter conhecimento. (XX,7)</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR 20

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve saber enxergar os problemas antes que eles ocorram, estar em nível de supervisionar. (XX,5).</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política Gerenciar envolve conhecimento de supervisão da equipe e previsibilidade a antever os problemas na prática assistencial XX,5.)</p>
<p>Para o enfermeiro, tomar decisão envolve ter conhecimento. (XX,7)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Tomada de Decisão O processo de tomada de decisão exige o conhecimento da situação e do assunto que envolve a decisão e a avaliação das possibilidades identificadas (XX,7).</p>
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve saber dimensionar, conhecer o</p>	<p>Processo Gerenciar e os Recursos Humanos</p>

<p>peçoal e também a técnica. (XX,1)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve controle, gerenciar trabalhadores, fluxo, todos os processos envolvidos, seguir a rotina e norma da Instituição. (XX,3)</p> <p>Refere o enfermeiro, que gerenciar envolve não ocorrer evento adverso, trabalhar os riscos, mapeando-os agindo sobre eles a fim de prevenir o evento grave.(XX,6)</p> <p>O enfermeiro refere que gerenciar envolve administração de Materiais. (XX,2)</p> <p>O sujeito informa que gerenciar envolve o todo, pessoal, material e técnica, processos de enfermagem (XX,4).</p>	<p>O gerenciamento envolve o dimensionamento dos trabalhadores e conhecimento, controle e entendimento de seu grupo de trabalho. (XX,1,3).</p> <p>Processo Gerenciar como meio para o processo Assistir/Cuidar O gerenciamento de riscos e segurança do paciente deve ser utilizado na prática gerencial a fim de qualificar a assistência prestada. (XX,6).</p> <p>Processo Gerenciar e os Recursos Materiais O processo gerenciar contempla o conhecimento e planejamento de materiais para a assistência. (XX, 2,4).</p>
---	---

ATOR XXI

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Gerenciar é ter a visão das ações da unidade, conhecimento das rotinas, ter conhecimento sobre custos, conhecimento sobre a equipe, é você ter o comando da equipe, a confiança da equipe, conhecimento, né? Você tem que ter conhecimento das propostas da instituição, que a instituição espera de você e, se você não tiver esse conhecimento você não consegue gerenciar, vai gerenciar o quê? Você precisa ter conhecimento daquilo que a instituição espera de você como gestor.

O que é fundamental para tomada de decisão?

Conhecimento. Para tomar decisão, tem que ter conhecimento. Se você não tem conhecimento de causa não tem como tomar uma decisão, seria inconsequente.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XXI

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
<p>1- <i>Gerenciar é ter a visão das ações da unidade... conhecimento das rotinas... ter conhecimento sobre custos..</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve ter visão das ações, rotinas e custos da Unidade. (XXI,1)</p>
<p>2- <i>conhecimento sobre a equipe, é você</i></p>	<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve</p>

<p><i>ter o comando da equipe, a confiança da equipe (...)</i></p> <p><i>3- tem que ter conhecimento das propostas da instituição, que a instituição espera de você e, se você não tiver esse conhecimento, você não consegue gerenciar, vai gerenciar o quê? Você precisa ter conhecimento daquilo que a instituição espera de você como gestor.</i></p> <p><i>4- Conhecimento. Para tomar decisão, tem que ter conhecimento. Se você não tem conhecimento de causa não tem como tomar uma decisão, seria inconstituinte.</i></p>	<p>conhecimento, comando e confiança sobre sua Equipe (XXI,2)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve conhecimento das propostas institucionais e o que a organização espera do gestor. (XXI,3).</p> <p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ter conhecimento de causa a fim de ter uma decisão correta.(XXI,4)</p>
--	--

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR XXI

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve conhecimento das propostas institucionais e o que a organização espera do gestor. (XXI, 3).</p>	<p>Processo Gerenciar a Dimensão Técnico-Científica O gerenciamento requer conhecimento técnico-científico e entendimento sobre a proposta institucional. (XX,3)</p>
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve ter visão das ações, rotinas e custos da unidade. (XXI,1)</p>	<p>Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política Gerenciar envolve conhecimento da equipe, a participação nas decisões, comando e confiabilidade na Equipe. (XX,1,2)</p>
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve conhecimento, comando e confiança sobre sua equipe (XXI,2)</p>	<p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão O processo de tomada de decisão exige o conhecimento da situação e do assunto que envolve a decisão e a avaliação das possibilidades identificadas e agir com responsabilidade. (XX,4)</p>
<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é ter conhecimento de causa a fim de ter uma decisão correta.(XXI,4)</p>	<p>O processo de tomada de decisão exige o conhecimento da situação e do assunto que envolve a decisão e a avaliação das possibilidades identificadas e agir com responsabilidade. (XX,4)</p>

ATOR XXII

Fale sobre o processo gerenciar em enfermagem.

Eu acho que gerenciamento é tudo na unidade, é você ver a parte de equipamentos, a parte de materiais, ou seja, aquela coisa que aprendemos na faculdade, prever, prover e, principalmente, a parte de recursos humanos. Você tem que estar o tempo todo gerenciando, cuidando sua escala para que a assistência seja com qualidade. Também precisamos gerenciar conflitos, porque são muitos conflitos que temos, é resolver os problemas entre a equipe, que afetam a assistência ao paciente, precisa ficar o tempo todo em cima e treinando. Acho que tem que treinar o tempo todo, pois tem muita gente nova entrando, muito enfermeiro novo, que não sabe ainda sua função dentro da instituição. Os técnicos também que saem do curso sem saber nada, então tem que pegar na mão, são coisas simples que o enfermeiro que está na unidade no dia a dia tinha que fazer, mas ele também não consegue por conta do excesso de burocracia; então, são muitos papéis essa é a reclamação de quase todo mundo, muito excesso de papéis; assim, muitas vezes não conseguimos cuidar direito do paciente, que é nosso papel; gerenciar é tudo isso, prever, prover, treinamento, parte de estrutura física, de materiais; gerenciar engloba tudo, parte emocional, parte de funcionários, parte de conflitos; pra mim é tudo isso.

O que é fundamental para tomada de decisão?

Acho que a gente tem que pensar de uma maneira democrática, para tentar ouvir todas as sugestões e, depois, tomar uma decisão; mas hoje, na maioria das vezes ninguém quer dar uma opinião, mas na maioria das vezes, hoje ninguém quer dar opinião nenhuma, o que eu escuto é assim: - Você é supervisora, ganha para isso, você se vira para tomar decisão. Então, você resolve, ou seja, você ganha para isso, você que toma decisão, ninguém quer se opor, ninguém quer falar nada, porque ninguém quer se queimar com seu colega de trabalho; então, é difícil essa tomada de decisão, já escutei isso várias vezes, você ganha para isso, você resolve o problema. Muitas vezes eu preciso juntar a equipe e, no entanto, a gente está fazendo reuniões mensais para resolver os problemas, mas na maioria das vezes, o pessoal não dá muita sugestão; eles vêm só que com críticas e não com sugestões para amenizar o problema, mas tento pegar a opinião de todo mundo, pergunto: o que vocês acham? Digo, se eu estiver errando vocês podem estar falando, a gente vai trabalhando junto, meio que com a equipe como um todo pra gente tomar decisões, porque quando a gente toma decisão e impõe a equipe não acata, eles não fazem o que você precisa. Você precisa da opinião deles também para você conseguir tomar decisão e resolver; mas algumas vezes você tem que ser autoritário, autocrático e tomar decisão, pronto e acabou, mas na maioria das vezes, a gente tenta ser democrática.

REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA

ATOR XXII

UNIDADES DE SIGNIFICADO	REDUÇÃO FENOMENOLÓGICA
1- <i>Eu acho que gerenciamento é tudo na unidade, é ver a parte de equipamentos, materiais, ou seja, aquela coisa que</i>	Para o enfermeiro, gerenciar envolve todos os aspectos referentes à unidade de trabalho, equipamentos, materiais, e

<p><i>aprendemos na faculdade, prever, prover e, principalmente, recursos humanos (...)</i></p> <p><i>2- é tem que estar o tempo todo gerenciando, cuidando sua escala para que a assistência seja com qualidade. Também precisamos gerenciar conflitos, porque são muitos conflitos que temos, é resolver os problemas entre a equipe, que afetam a assistência ao paciente (...)</i></p> <p><i>3- precisa ficar o tempo todo em cima e treinando, treinar o tempo todo, pois tem muita gente nova entrando, muito enfermeiro novo, que não sabe ainda sua função dentro da instituição. Os técnicos também que saem do curso sem saber nada, então tem que pegar na mão, são coisas simples que o enfermeiro que está na unidade no dia a dia tinha que fazer (...)</i></p> <p><i>4- mas ele também não consegue, por conta do excesso de burocracia; então, são muitos papéis; essa é a reclamação de quase todo mundo, muito excesso de papéis, assim muitas vezes não conseguimos cuidar direito do paciente, que é nosso papel.</i></p> <p><i>5- gerenciar é tudo isso, prever, prover, treinamento, parte de estrutura física, de materiais; gerenciar engloba tudo, parte emocional, parte de funcionários, parte de conflitos; pra mim e tudo isso.</i></p> <p>TOMADA DE DECISÃO</p> <p><i>6- Acho que a gente tem que pensar de uma maneira democrática, para tentar ouvir todas as sugestões e, depois, tomar uma decisão; mas hoje, na maioria das vezes ninguém quer dar uma opinião, mas na maioria das vezes, hoje ninguém quer dar opinião nenhuma (...)</i></p>	<p>conhecimento da graduação quanto a prever, prover principalmente recursos humanos. (XXII,1)</p> <p>O enfermeiro explicita que gerenciar envolve cuidar da escala para que a assistência seja de qualidade, e também gerenciar os conflitos a fim de não afetar a assistência ao paciente. (XXII,2)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve o treinamento da equipe, o conhecimento de sua função dentro da Instituição. Refere que os técnicos de Enfermagem finalizam o curso de técnico sem conhecimento sobre técnicas e, assim, considera que o enfermeiro deveria realizar esta capacitação no cotidiano de trabalho. (XXII,3)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve diminuir a burocracia e excesso de papeis uma vez que o mesmo não consegue cuidar do paciente que esse nosso papel. XXII,4)</p> <p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve prever, prover, treinamento quanto a estrutura física, materiais, controle emocional e conflitos da equipe. (XXII,5)</p> <p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é pensar de uma maneira democrática, ouvir todas as sugestões e depois tomar a decisão. Refere que, na maioria das vezes as pessoas não emitem opinião(XXII,6)</p>
---	---

<p>7- o que eu escuto é assim: você é supervisora, ganha para isso, você se vira para tomar decisão. Então, você resolve, ou seja, você ganha para isso, você que toma decisão, ninguém que se opor, ninguém quer falar nada, porque ninguém quer se queimar com seu colega de trabalho, então é difícil essa tomada de decisão, já escutei isso várias vezes, você ganha para isso, você resolve o problema.</p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é que os demais conheçam o papel do supervisor e a remuneração para que a função não seja centralizada nesse fato, considerando que ninguém quer se queimar com o colega e a decisão seja difícil. (XXII,7)</p>
<p>8- muitas vezes, eu preciso juntar a equipe e, no entanto, a gente está fazendo reuniões mensais para resolver os problemas, mas na maioria das vezes, o pessoal não dá muita sugestão, eles vêm só que com críticas e não com sugestões para amenizar o problema, mas tento pegar a opinião de todo mundo, pergunto: o que vocês acham?</p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é reunir a equipe através de reuniões mensais, a fim de que possa manifestar suas opiniões e críticas através das colocações dos mesmos. (XXII,8)</p>
<p>9- Digo, se eu estiver errando vocês podem estar falando, a gente vai trabalhando junto, meio que com a equipe como um todo pra gente tomar decisões, porque quando a gente toma decisão e impõe a equipe não acata, eles não fazem o que você precisa. Você precisa da opinião deles também para você conseguir tomar decisão e resolver; mas algumas vezes você tem que ser autoritário, autocrático e tomar decisão pronto e acabou, mas na maioria das vezes a gente tenta ser democrática.</p>	<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é a equipe dizer onde está errando para que possam trabalhar junta, considerando a opinião das mesma para a tomada de decisão; porém, em algumas vezes, é necessário ser autoritário, porém tentando ser democrático. (XXII,9)</p>

COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

ATOR 22

REDUÇÃO	TEMAS
<p>Para o enfermeiro, gerenciar envolve o treinamento da equipe, o conhecimento de sua função dentro da Instituição. Refere que os técnicos de Enfermagem finalizam o curso de técnico sem conhecimento sobre técnicas, e assim,</p>	<p>Processo Gerenciar a Dimensão Técnico-Científica O planejamento, organização, controle, avaliação e supervisão são aspectos fundamentais do processo gerenciar sendo a provisão, previsão aspectos necessários</p>

considera que o enfermeiro deveria realizar esta capacitação no cotidiano de trabalho. (XXII,3)

O enfermeiro explicita que gerenciar envolve cuidar da escala para que a assistência seja de qualidade, e também gerenciar os conflitos a fim de não afetar a assistência ao paciente. (XXII,2)

Para o Enfermeiro gerenciar envolve diminuir a burocracia e excesso de papéis uma vez que o mesmo não consegue cuidar do paciente que esse nosso papel. XXII,4)

Para o enfermeiro, gerenciar envolve todos os aspectos referentes à unidade de trabalho, equipamentos, materiais, e conhecimento da graduação quanto a prever, prover principalmente recursos humanos. (XXII,1)

Para o Enfermeiro gerenciar envolve prever, prover, treinamento quanto à estrutura física, materiais, controle emocional e conflitos da equipe. (XXII,5)

Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é pensar de uma maneira democrática, ouvir todas as sugestões e depois tomar a decisão. Refere que, na maioria das vezes, as pessoas não emitem opinião (XXII,6)

Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é que os demais conheçam o papel do supervisor e a remuneração para que a função não seja centralizada nesse fato, considerando que ninguém quer se queimar com o colega e a decisão seja difícil. (XXII,7)

para assistência, além de realizar muitas atividades que consideram a área assistencial e administrativa que requerem conhecimento técnico-científico além da educação permanente para que a equipe possa propiciar a melhor assistência. (XXII 3,)

Processo Gerenciar e a Dimensão Ético-Política

Gerenciar envolve treinamento, capacitação da equipe e a participação nas decisões e graduação como condicionante para resolubilidade dos problemas e desburocratização dos registros realizados pelo Enfermeiro. (XXII,2,4)

Processo Gerenciar e os Recursos Materiais

O processo gerenciar contempla a previsão e provisão de materiais para a assistência e a autonomia para seleção destes conforme o contexto da situação assistencial. (XXII,1,5)

Processo Gerenciar e os Recursos Humanos

O gerenciamento envolve o dimensionamento adequado da equipe e conhecimento sobre seu papel a fim de garantir a assistência de qualidade XXII1,2)

<p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é reunir a equipe através de reuniões mensais, a fim de que possam manifestar suas opiniões e críticas através das colocações dos mesmos. (XXII,8)</p> <p>Para o enfermeiro, o fundamental na tomada de decisão é a equipe dizer onde esta errando para que possam trabalhar juntos, considerando a opinião dos mesmos para a tomada de decisão, porém em algumas vezes é necessário ser autoritário, porém tentando ser democrático. (XXII,9)</p>	<p>Processo Gerenciar e a tomada de Decisão</p> <p>O processo de tomada de decisão exige o conhecimento da situação e do assunto que envolve a decisão e a avaliação das possibilidades identificadas. Nas decisões referentes às pessoas, é necessário analisar a escala de trabalho, conhecimento sobre as atribuições e entendimento hierárquico, a fim de não possibilitar a remuneração para a função o determinante para a decisão. No cuidado à tomada de decisão, precisa ser proativo democrático e não exercer atividades e ações autoritárias. (XXII,6,7,8,9)</p>
--	---