

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM URGÊNCIA E EMERGÊNCIA**

**ANDIELI APARECIDA GHELLERE**

**GERENCIAMENTO DO SERVIÇO DE ENFERMAGEM NA UNIDADE DE TERAPIA  
INTENSIVA**

**CRICIÚMA/SC, JULHO DE 2011**

**ANDIELI APARECIDA GHELLERE**

**GERENCIAMENTO DO SERVIÇO DE ENFERMAGEM NA UNIDADE DE TERAPIA  
INTENSIVA**

Monografia apresentada à diretoria de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul catarinense – UNESC, para a obtenção do título de especialista em Assistência de Enfermagem em Urgência e Emergência.

Orientador Prof. Mesc. Saulo Fabio Ramos.

**CRICIÚMA/SC, JULHO DE 2011**

## **DEDICATÓRIA**

À Deus por guiar meus caminhos.

A minha família pelo apoio incondicional.

Ao meu esposo pelo carinho e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Aristides Ghellere e Leonor Malgaresi Ghellere, que desde o início me apoiaram e se fizeram presentes, vocês são as pessoas em quem eu sempre me espelhei e me orgulho muito de ser filha dessas criaturas abençoadas por Deus.

Ao meu esposo Everton Manenti, que com muita paciência me apoio e soube compreender os meus dias de ausência. Quero poder agradecer-te pela pessoa maravilhosa que és e poder dizer com todo meu amor que eu te amo muito.

Aos meus colegas de trabalho do Hospital Regional de Araranguá, que souberam compreender as minhas trocas de plantões e especial aos pacientes que dedico minha profissão com muito amor e carinho a eles.

*Lidar com obstáculos, ao invés de melindrar-se ou evitá-los, é uma qualidade que distingue os vencedores dos derrotados.*

(Ernesto Berg)

## RESUMO

A o processo de gerenciamento constitui uma temática de suma importância para o trabalho e assistência de enfermagem. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo geral identificar o entendimento dos enfermeiros intensivistas acerca de gerenciamento, cujos objetivos específicos baseiam-se em: identificar o conhecimento dos enfermeiros acerca do gerenciamento; conhecer como os enfermeiros lidam com os conflitos do setor; verificar a rotina dos enfermeiros no gerenciamento do setor; identificar as principais dificuldades dos enfermeiros no gerenciamento da UTI. Quanto à metodologia utilizada, trata-se de uma pesquisa de campo, de caráter descritivo com abordagem qualitativa, sendo esta realizada com 04 (quatro) enfermeiros intensivistas que atuam na UTI de um Hospital Geral de médio porte do Sul de Santa Catarina. Como resultado observou-se que os enfermeiros entrevistados possuem conhecimentos acerca do gerenciamento, porém tais conhecimentos predominam atividades administrativas, organizacional, funcional, distanciando-se da função principal que é o gerenciamento do cuidado ao paciente.

**Palavras-chave:** Conhecimento, Gerenciamento, Enfermagem.

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

<b>ENF –</b>	Enfermeiro
<b>ENF<sup>a</sup> –</b>	Enfermeira
<b>MSC –</b>	Mestre
<b>SC –</b>	Santa Catarina
<b>PROF –</b>	Professor
<b>TCC –</b>	Trabalho de Conclusão de Curso
<b>UNESC –</b>	Universidade do Extremo Sul Catarinense
<b>UNISUL –</b>	Universidade do Sul de Santa Catarina
<b>UTI –</b>	Unidade de Terapia Intensiva

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
2.1 Unidade de Terapia Intensiva (UTI).....	10
2.2 Gerenciamento e enfermagem.....	11
2.3 Liderança.....	13
2.4 Comunicação.....	16
2.5 Planejamento.....	17
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	20
3.1 Tipo de estudo.....	20
3.2 Local do estudo.....	21
3.3 Sujeitos do estudo.....	21
3.4 Coleta de dados.....	22
3.5 Aspectos éticos.....	22
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	23
4.1 Entendimento sobre gerenciamento .....	24
4.2 Forma de gerenciar o setor.....	25
4.3 Pontos positivos e negativos do gerenciamento.....	26
4.4 Importância do gerenciamento.....	27
4.5 Dificuldades de gerenciar o setor de UTI.....	28
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	30
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	32
<b>APÊNDICES</b> .....	35
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semi-estruturado.....	36
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	37

## 1 INTRODUÇÃO

Na área da saúde, algumas tentativas têm sido implementadas no sentido de buscar modelos de gerência alternativos aos modelos tradicionais de administração, em que a qualidade dos serviços prestados, a manutenção da organização e a satisfação dos trabalhadores devem ser garantidas.

O gerenciador deve ter uma acentuada habilidade de lidar com as pessoas, de conviver com as pessoas, de fazer as coisas com e por meio das pessoas. Deve possuir um enorme instinto de comunicação. Deve saber ouvir e saber falar. Saber receber e transmitir mensagens e idéias bem como saber se comunicar. Ter empatia e simpatia. Apesar de todas essas interfaces de relacionamento com as pessoas o líder usa a sua autoridade de maneira discreta mais, firme e absoluta. Transfere e delega responsabilidades, devendo manter o controle e domínio de suas ações e responsabilidades com intuito de alcançar seus objetivos.

Acredita-se que para ser um bom gerente é necessário saber trabalhar em equipe e ouvir os profissionais envolvidos no contexto. Isso facilita o processo de trabalho e a comunicação entre os envolvidos, auxiliando no gerenciamento em saúde, em especial na enfermagem.

Segundo Fernandes (2003), o enfermeiro, como coordenador da equipe de enfermagem, é um profissional que necessita ter subsídios teóricos e vivências práticas para gerenciar a assistência juntamente com sua equipe. Como gerente, este profissional deve ser capaz de identificar, analisar e conduzir as relações de trabalho sem que estas interfiram de forma negativa na assistência prestada aos clientes.

O enfermeiro deve possuir visões amplas no aspecto de coordenar, liderar e controlar serviços e pessoas a fim de melhorar a qualidade da assistência ao sujeito e o ambiente de trabalho. Assim, saber gerenciar é saber administrar com eficiência e eficácia.

Em Unidades de Terapia Intensiva (UTI), espera-se que os profissionais de saúde tenham competência para identificar e intervir nas alterações fisiológicas dos pacientes, amenizar a ansiedade desses e de seus familiares, utilizar os recursos tecnológicos que compõem esse ambiente e facilitar a interdisciplinaridade.

Gomes, (1978, p.01) ressalta que:

[...] uma UTI é estressante para o paciente e para toda a equipe de saúde, em especial para a enfermagem. Estar ao lado de um ser humano, compartilhar com ele a situação existencial, o binômio vida-morte, exige um engajamento total na profissão escolhida. Ser uma presença ao lado de cada indivíduo e não uma testemunha, manter o relacionamento eu-tu e não eu-coisa, são características da enfermeira comprometida.

Assim, ao enfermeiro, coordenador da assistência de enfermagem, cabe zelar pela manutenção e organização do ambiente, junto com os demais membros de sua equipe.

Diante da complexidade e demanda de trabalho imposta ao enfermeiro de UTI, há necessidade do desenvolvimento da liderança, uma competência gerencial extremamente requisitada nos dias atuais.

Neste sentido, o presente estudo apresenta como objetivo geral identificar o entendimento dos enfermeiros intensivistas acerca de gerenciamento, cujos objetivos específicos baseiam-se em: identificar o conhecimento dos enfermeiros acerca do gerenciamento; conhecer como os enfermeiros lidam com os conflitos do setor; verificar a rotina dos enfermeiros no gerenciamento do setor; identificar as principais dificuldades dos enfermeiros no gerenciamento da UTI.

Metodologicamente, o presente estudo trata-se de uma pesquisa de campo, de caráter descritivo com abordagem qualitativa, sendo esta realizada com enfermeiros de um hospital de médio porte do Sul de Santa Catarina.

Assim, considerando que as situações cotidianas do gerenciamento de enfermagem são complexas e envolvem diferenciados contextos e sujeitos, entende-se que há necessidade de uma reflexão fundamentada em conhecimentos científicos sobre as temáticas pertinentes ao processo de tomada de decisão, na perspectiva de obter soluções e posicionamentos profissionais adequados e benéficos a todos os envolvidos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Unidade de Terapia Intensiva (UTI)**

Os serviços de terapia intensiva são áreas hospitalares destinadas a pacientes em estado crítico, que necessitam de cuidados altamente complexos e controles estritos. O tratamento intensivo baseia-se no conceito de que, embora haja uma multidão de doenças, o mecanismo de morte está sempre limitado a um número relativamente pequeno de fenômenos fisiológicos, passíveis de serem influenciados. A unidade de terapia intensiva não é apenas um serviço com equipamento especial: implica numa atitude particular da equipe que ali trabalha. Uma atitude orientada para o aproveitamento das facilidades técnicas, em um contexto onde um relacionamento humano, que ofereça segurança e um efetivo apoio emocional, deve ser considerado como fator preponderante (GOMES, 1978).

Podemos conceituar a Unidade de Terapia Intensiva como uma área onde os pacientes em estado grave podem ser tratados por uma equipe qualificada, sob as melhores condições possíveis: centralização de esforços e coordenação de atividades. Em qualquer situação é o paciente o objetivo de uma unidade. A observação e manutenção das funções básicas de vida desse paciente são as finalidades da unidade, atingidas através de um atendimento em tempo hábil. A este atendimento unem-se o ensino e a pesquisa, aliados a uma boa qualidade de assistência médica e de enfermagem (GOMES, 1978).

É importante ressaltar que a Unidade de Terapia Intensiva deve localizar-se próxima ao centro cirúrgico e ao centro de recuperação, com facilidade de acesso aos serviços auxiliares de radiologia e laboratórios. É importante que esteja bem afastada das áreas de intensa movimentação (passagens para outros serviços ou unidades do hospital), mas tendo fácil acesso aos elevadores. A criação UTI e a busca de novos meios de atendimento ao paciente tem sido a causa de tentativas variadas de mudanças estruturais em alguns hospitais (GOMES, 1978).

### **2.2 Gerenciamento e enfermagem**

O gerenciamento é necessário em todos os tipos de organização humana. Na enfermagem, o gerenciamento é um processo através do qual uma pessoa, que

é o enfermeiro, influencia as ações de outros para a determinação e a consecução de objetivos, o que implica em definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo. Assim, o preparo do enfermeiro líder é uma condição básica para esse profissional tentar mudanças na sua prática diária, com vistas à melhoria da qualidade da assistência prestada ao paciente, conciliando os objetivos organizacionais com as necessidades da equipe de enfermagem.

Conforme Dias (2003), desenvolver o exercício da gerência na prática da enfermagem evidencia ter capacidade de liderança e saber trabalhar em equipe. Nessa perspectiva, o gerenciamento deve estar pautada nos valores pessoais, de maneira que contribua para a transformação do ser humano, em busca de um mundo melhor.

Os profissionais de saúde, dentro de seu âmbito, devem estar aptos a desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção e reabilitação da saúde, tanto em nível individual quanto coletivo. Cada profissional deve assegurar que sua prática seja realizada de forma integrada e contínua com as demais instâncias do sistema de saúde, sendo capaz de pensar criticamente, de analisar os problemas da sociedade e de procurar soluções para eles. Os profissionais devem realizar seus serviços dentro dos mais altos padrões de qualidade e princípios da ética/bioética, tendo em conta que a responsabilidade da atenção à saúde não se encerra com o ato técnico, mas, sim, com a resolução do problema de saúde. A atenção à saúde não se constitui diretamente como objeto de trabalho desenvolvido pela gerência, mas pode ser entendida como finalidade indireta do trabalho gerencial em saúde.

Conforme Peres e Ciampone (2006), para que a atenção à saúde seja alcançada, o profissional que exerce a gerência faz uso de instrumentos do trabalho administrativo como o planejamento, a organização, a coordenação e o controle. A qualidade da assistência à saúde demanda a existência de recursos humanos qualificados e recursos materiais compatíveis/adequados com a oferta de cuidados orientada pelas necessidades de saúde.

O autor acima ainda ressalta que o trabalho de enfermagem como instrumento do processo de trabalho em saúde, subdivide-se ainda em vários processos de trabalho como cuidar/assistir, administrar/gerenciar, pesquisar e ensinar. Dentre esses, o cuidar e o gerenciar são os processos mais evidenciados no trabalho do enfermeiro. O gerenciamento realizado pelo enfermeiro resulta da composição histórica da força de trabalho em enfermagem que sempre promoveu

sua divisão técnica e social. Seja pelas vantagens obtidas ao ocupar espaços de poder mais elevados nessa cadeia hierárquica ou pela cisão provocada entre gerenciamento e execução desde os primórdios da Enfermagem Moderna, o processo de trabalho gerencial foi mantido como privativo do enfermeiro, reforçando o status dessa categoria profissional aliado à garantia de sua responsabilidade legal sobre a equipe.

Conforme Kurcgant (1991), a liderança dentro do processo de gerenciamento tem sido necessário em todas as atividades do enfermeiro, principalmente quando o profissional tem o interesse de exercer com competência o seu trabalho, onde muitas vezes tem se encontrado dividido entre o desempenho de atividades assistenciais ao cuidado direto ao paciente, ou então assumindo a função administrativa que envolve a interação com o pessoal de enfermagem.

As funções gerenciais apontadas como responsabilidade do enfermeiro, permitem vislumbrar caminhos para compreender com maior clareza que “gerenciar” é uma ferramenta do processo de trabalho “cuidar” ao exemplificar como o enfermeiro pode fazer uso dos objetos de trabalho “organização” e “recursos humanos” no processo gerencial que por sua vez, insere-se no processo de trabalho “cuidar” que possui como finalidade geral a atenção à saúde evidenciada na forma de assistência (promoção, prevenção, proteção e reabilitação).

Kurcgant (1991) salienta o processo de gerenciamento tem sido uma preocupação importante por parte dos administradores das organizações e instituições de saúde, sendo indispensável dar atenção à relação de aumento da produtividade e de prestação de bens e serviços, ainda por ser um processo de constante transformação tecnológica, tendo a necessidade de orientar o pessoal de enfermagem para alcançarem objetivos e metas

A autora ainda diz que o enfermeiro, no papel de gerenciador, compete coordenar a atividade do grupo, o planejamento destas atividades, o conhecimento técnico e específico, a determinação de recompensas e de punições, o papel de elemento “exemplo” do grupo. O conceito de gerente envolve aceitação voluntária de sua autoridade pelos demais membros, e sua contribuição para o progresso do grupo.

Assim, o enfermeiro como gerente precisa ser capaz de partilhar informações com a equipe, escolhendo uma linguagem que transmita, de modo preciso, a mensagem desejada para que as pessoas que fazem parte da equipe

compreendam e também possam opinar. As decisões devem ser tomadas em conjunto, numa visão integrada, promovendo a interação e participação de todos no intuito de crescimento no relacionamento favorecendo o potencial da qualidade administrativa.

Chiavenato (1993) complementa que gerente é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas do grupo. Assim o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais podem influenciar o comportamento dos membros do grupo.

### **2.3 Liderança**

A liderança consiste em um recurso fundamental para implementar as mudanças requeridas na forma atual de gerenciar do enfermeiro. Cabe ao enfermeiro da UTI fazer uma administração da assistência ao paciente usando a liderança como um recurso fundamental para todo enfermeiro administrador. O enfermeiro, para desempenhar o seu trabalho na UTI, deverá conduzir a equipe de enfermagem para obter o melhor resultado na assistência como um todo. Para o bom funcionamento do mesmo, o trabalho em equipe é primordial.

A liderança constitui, no nosso entender, uma temática de suma importância para o desenvolvimento do trabalho do enfermeiro nas suas diferentes áreas de atuação.

Segundo Kron (apud GALVÃO et al, 1997, p 227),

[...] liderança é necessária em qualquer atividade de enfermagem e é fundamental para que o enfermeiro seja eficaz na gerência da assistência prestada ao paciente/cliente. Liderança em enfermagem é um processo através do qual uma pessoa, que é o enfermeiro, influencia as ações de outros para a determinação e a consecução de objetivos, o que implica em definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo.

Cabe ao enfermeiro a responsabilidade em coordenar as atividades exercidas pelos demais membros da equipe de enfermagem. Em outras palavras, compete ao enfermeiro liderar o pessoal auxiliar de enfermagem.

De acordo com Trevizan (1998) o líder é o indivíduo no grupo a quem é dada a tarefa de dirigir o setor ao qual irá trabalhar, UTI é uma área física do hospital, com uma equipe multiprofissional preparada para auxiliar em momentos críticos e o enfermeiro deve estar preparado para liderar essa equipe com muita responsabilidade, oferecendo condições para que a equipe médica e de

enfermagem possam planejar as necessidades dos pacientes, a assistência de enfermagem é dividida em tarefas desenvolvidas pelos elementos do grupo, de modo que cada um é responsável por determinadas tarefas a serem executadas para um grande número de pacientes.

Simões (apud CORNIANI et al, 2000, p. 348) afirma que:

[...] a enfermagem é uma área propícia para o desenvolvimento da liderança, pois, o trabalho é desenvolvido por um grupo de pessoas com formação diversificada, ou seja, desde o nível elementar até o nível superior; cabe ao enfermeiro a responsabilidade em coordenar as atividades exercidas pelos demais membros da equipe de enfermagem. Em outras palavras, compete ao enfermeiro liderar o pessoal auxiliar ou técnico de enfermagem.

Conforme Peres e Ciampone (2006), a liderança é tida como uma das principais competências a serem adquiridas pelo profissional de saúde. No trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais de saúde deverão estar aptos a assumir posições de liderança, sempre tendo em vista o bem-estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz. Liderança é o processo pelo qual um grupo é induzido a dedicar-se aos objetivos defendidos pelo líder ou partilhado pelo líder e seus seguidores. Liderança e administração se sobrepõem, já que alguns aspectos da liderança poderiam ser descritos como gerenciamento.

Para o enfermeiro executar uma boa liderança não importando o setor que o execute é necessário que o mesmo compreenda o processo de liderança, desenvolva qualidades necessárias junto com estratégias adequadas para a prática do dia-a-dia.

Trevisan et al (1998, p. 79) resalta que:

[...] o líder é o centro de informações não rotineira em sua organização; as fontes que ele utiliza asseguram-lhe a condição de melhor informado sobre ocorrências e eventos de seu ambiente organizacional. Transfere informação de sua organização para o ambiente externo. Investido de autoridade formal ele é chamado a representar sua organização e, para tanto, ele é possuidor das informações necessárias para um desempenho efetivo deste papel. Entretanto, a liderança exercida pelo enfermeiro está vinculada ao modo pelo qual a prestação da assistência de enfermagem está estruturada e, em decorrência, os papéis de monitor, disseminador e porta voz serão processados pelo enfermeiro em função da modalidade de assistência empregada e do estilo de liderança adotado.

A liderança pode ser aprendida, principalmente, a partir de experiências vivenciadas no cotidiano. Consideram importante o conhecimento científico, o relacionamento interpessoal e a competência, deve reconhecer as prioridades do serviço, ouvir e acatar novas idéias, conhecer as necessidades pessoais e profissionais da equipe sob sua responsabilidade, bem como promover um relacionamento baseado na confiança.

Segundo Kron (1978), o desafio para o exercício eficaz da liderança pelo enfermeiro consiste em assegurar a qualidade da assistência prestada ao cliente, somada a qualidade do trabalho e ao respeito por cada membro da equipe como pessoa.

De acordo com Simões (apud CORNIANI et al, 2000, p. 348), o enfermeiro ao exercer a liderança “necessita direcionar os integrantes da equipe de enfermagem através do planejamento, coordenação e avaliação do trabalho e atuar junto ao paciente e seus familiares”.

A liderança é um recurso que facilita a interação humana; os líderes devem ter competência para o relacionamento interpessoal. Saber ouvir, receber conselhos abrir mão de seus argumentos e seguir alguém; você também deve desenvolver a confiança e o respeito dos outros, do contrário não conseguirá liderar.

Entretanto, não existe um estilo bom e um ruim. Existem sim fatores que o tornam mais eficiente e eficaz, junto com as características das pessoas e as situações e circunstâncias em que elas ocorrem. Fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução, entre outros, deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

## **2.4 Comunicação**

O profissional da área da saúde tem como base do seu trabalho as relações humanas, sejam elas com as pessoas, individuais ou coletivamente e com a equipe multidisciplinar.

Portanto, não se pode pensar na ação profissional sem levar em conta a importância do processo comunicativo nela inserido. A escrita, a fala, as expressões

faciais, a audição e o tato são formas de comunicação amplamente utilizadas, conseqüentemente ou não.

Diversas são as definições atribuídas a comunicação e a seu processo. Basicamente é o processo de transmitir informações de pessoas para pessoa, através da fala, da escrita, de imagens e sons com o objetivo de gerar conhecimentos.

Segundo Kurcgant (1991, p. 182), “comunicação é o intercâmbio de informações e transmissão de significados, é o fornecimento ou a troca de informações, idéias e sentimentos através da palavra escrita oral, sinais e gestos”.

A importância de saber comunicar-se depende, muitas vezes, ao fato de que enviar e receber mensagens depende, também, da própria atitude, bem como de vários fatores como: crenças, valores, experiências prévias, expectativas quanto à mensagem, relacionamento existente na equipe de trabalho.

Pois, segundo Marquis e Huston (1999, p. 324) “comunicação é o processo de capacitação que permite que informações sejam transferidas e idéias sejam traduzidas em ações”.

Assim, seja por meio de palavras faladas e escritas, seja por meio de gestos, expressões faciais e corporais, o trabalho do enfermeiro exige o conhecimento desse processo chamado comunicação e de seus fundamentos básicos.

Segundo Silva (1996), é considerada comunicação adequada àquela apropriada a uma determinada situação, pessoa, tempo e que atinge um objetivo definido. Envolve uma preparação especial, levando em conta a mensagem a ser transmitida, o emissor, o receptor e a técnica de comunicação necessária.

O profissional que se empenha em estabelecer positivamente um processo de comunicação com as pessoas, deve, também, reconhecer suas emoções, aprendendo e reavaliando seus valores, fazendo de cada relação interpessoal uma experiência de crescimento.

No entanto, conforme Kurcgant (1991), a comunicação em enfermagem pode ser definida como sendo o processo pela qual a equipe de enfermagem oferece e recebe informações do indivíduo cliente/paciente, para planejar, executar, avaliar e participar, com os demais membros da equipe de saúde/doença. Este processo não está restrito as condições do cliente/paciente. Ele é muito amplo, abrangendo toda troca de informações entre os elementos da equipe de

enfermagem, entre estes e a equipe multiprofissional, pois toda informação é fundamental desde a percepção de uma necessidade até o planejamento de recursos e ações de enfermagem, básicos para a execução e avaliação da assistência.

## **2.5 Planejamento**

O ato de planejar envolve um exercício da razão e da sensibilidade, que engloba atividades de maior ou menor complexidade no cotidiano de trabalho e, sob essa ótica, propicia a construção de planos para enfrentar situações atuais ou futuras.

Nos dias de hoje para falar sobre planejamento faz surgir uma série de temas não menos importantes a ele ligado direta ou indiretamente. Quando pensamos em planejamento, a primeira idéia que associamos é a de construção de algo para o futuro.

Segundo Lanzoni et al (2009), o processo de planejamento das ações em enfermagem e saúde é fundamental para a sistematização do processo de trabalho das organizações e serviços do setor e se reflete na qualidade da assistência aos usuários. Planejamento pode ser entendido como um método de se pensar ações, de organizar, de alcançar resultados e de efetivar metas estabelecidas.

O planejamento estratégico é a consolidação dos resultados obtidos no trabalho de planejamento, apresentando de forma clara e objetiva os rumos traçados para a instituição e as metas a serem alcançadas.

Lanzoni et al (2009) ainda comenta que o planejamento identifica os fatos atuais e projeta os passos a serem dados por uma organização, em acordo a esse diagnóstico, buscando antecipar-se aos possíveis problemas que possam surgir, otimizar seus aspectos positivos e adaptar-se às mudanças necessárias. O planejamento traduz a identidade de uma organização, podendo, a partir disso, traçar seus objetivos e metas com base em uma missão a ser constantemente perseguida. Deve apontar seus objetivos, listar as atividades a serem desenvolvidas e ter uma visão crítica do processo. Considera ações imediatas, mas agrega o pensamento e reflexão à ação, de forma mais abrangente, o que o torna um planejamento de médio a longo prazo.

De acordo com Gonçalves (2006, p. 2000),

O planejamento deve considerar o histórico do hospital e a projeção de suas futuras necessidades, adequando os recursos atuais para atender a essas novas metas. Em muitos casos, isso significa passar por profundas transformações.

Na enfermagem a função de planejamento costuma figurar como uma das atividades desenvolvidas predominantemente pela enfermeira, dada à divisão social e técnica do trabalho.

Para Ciampone (1998) costuma também, ser associado imediatamente ao planejamento da assistência de enfermagem ou ainda, como uma função das enfermeiras que desenvolvem predominantemente o processo de trabalho de gerenciamento do serviço ou da unidade assistencial.

O planejamento pode ser compreendido em três amplitudes segundo Kurcgant (1991, p. 207):

O planejamento estratégico é um plano de longo alcance, estabelecido á nível mais global, que corresponde ao planejamento pra a implementação de um método de assistência de enfermagem a nível institucional pelo serviço de enfermagem. O planejamento tático é um plano de médio alcance, mais detalhado, que corresponde à adaptação do método de assistência para cada unidade de serviço de enfermagem, respeitando suas especificidades. O planejamento operacional é um plano de curto alcance, que corresponde ao planejamento da assistência utilizando um método para cada paciente ou grupos específicos.

Planejamento de assistência de enfermagem é a determinação das ações de enfermagem, pela utilização de um método de trabalho, a fim de atender as necessidades da clientela.

No processo de trabalho gerencial, o planejamento pode ser definido como um importante instrumento que favorece as escolhas e a elaboração de planos que ajudam a enfrentar os processos de mudança. Assim, compreende um conjunto de conhecimentos teóricos e práticos ordenados de modo a possibilitar a interação com a realidade, programar as estratégias e as ações necessárias, para alcançar os objetivos e as metas pré-estabelecidas. Portanto, é um processo contínuo que permite uma postura ativa dos gestores de uma organização na sua relação com os clientes/cidadãos e com o meio.

Alday (2000) enfatiza que o planejamento é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Assim, no gerenciamento em enfermagem a função do planejamento configura-se em uma das atividades privativas dos enfermeiros, devido à divisão sócio-técnica do trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Minayo (1994, p.14),

[...] entende-se por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. A metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem, os instrumentos de operacionalização do conhecimento e a criatividade do pesquisador.

#### 3.1 Tipo de estudo

O presente estudo caracteriza-se como de campo, de caráter descritivo com abordagem qualitativa. Utiliza-se a pesquisa de campo para responder os objetivos propostos e verificar o que acontece realmente na prática.

Para Leopardi (2002, p. 130):

A pesquisa de campo é aquela desenvolvida geralmente em cenários naturais. Tais estudos são investigações feitas em campo, em locais de convívio social, como hospital, clínicas, unidades de tratamento intensivo, postos de saúde, asilos, abrigos e comunidades.

A pesquisa descritiva, segundo Triviños (1995, p. 110), “exige do investigador uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação de dados”.

Para Gil (2002, p 42), “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de variáveis”.

O estudo teve como base a abordagem da pesquisa qualitativa, pois preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

Segundo Minayo (2002, p. 21-22),

[...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com uma realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa qualitativa requer do pesquisador uma atenção muito maior as pessoas e as suas idéias, assim e importante levar em conta neste tipo de

abordagem o aspecto da subjetividade, que esta centrada no olhar do sujeito, exigindo deste certo distanciamento crítico, como uma forma de lhe garantir confiabilidade nos resultados apresentados.

Silva (apud LEOPARDI, 2002, p. 51) ressalta que,

[...] na pesquisa qualitativa, é preciso considerar que a metodologia é algo de dimensões amplas e não meramente um conjunto de técnicas, pois a ciência tradicional é um projeto histórico construído sob diretrizes éticas-políticas para atender a interesses de grupos que orientam como diretrizes teórico-metodológicas e éticas-políticas o trajeto das investigações.

Desta forma não se pretendeu enumerar dados ou medir eventos, e sim buscar informações estruturadas, focalizando pessoas, os ambientes e suas influências de forma holística. Para Polit-O'Hara e Hungler (1995, p. 270), “[...] este tipo de pesquisa baseia-se na premissa de que os conhecimentos sobre os indivíduos só são possíveis com a descrição da experiência humana, tal como ela é vivida e tal como ela é definida por seus próprios atores”.

### **3.2 Local do estudo**

Esta pesquisa foi realizada em um Hospital Geral de médio porte localizado na região Sul de Santa Catarina.

### **3.3 Sujeitos do estudo**

Para Rauen (2002), população, em pesquisa, designa a totalidade de indivíduos que possuem, pelo menos, uma característica comum definida para investigação. E, amostra, é o conjunto de elementos de uma população, que é escolhido de acordo com uma regra ou plano para representá-la, em função de alguma característica sob estudo.

Diante disso, para a realização deste estudo, a partir dos objetivos pré-estabelecidos, foram pesquisados 4 (quatro) enfermeiros intensivistas, de ambos os sexos, que atuam na UTI do hospital em pesquisa.

### **3.4 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada entrevista com perguntas abertas (Apêndice A) que possibilitou um maior entendimento entre entrevistado e entrevistador.

Segundo Rauen (2002), a entrevista é uma conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações pertinentes para um objeto de pesquisa.

### **3.5 Aspectos éticos**

O desenvolvimento da pesquisa seguiu o disposto na Resolução 196/96 do Conselho Nacional da Saúde que estabelece critérios para pesquisa com seres humanos. Os entrevistados autorizaram a pesquisa por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B).

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise de dados, segundo Minayo (2002), reflete os momentos de tomadas de decisões, onde os dados trabalhados na fase anterior são submetidos ao exercício de análise, na tentativa de obtermos as respostas pretendidas, buscando um sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa.

Segundo Barros e Lehfel'd (1997, p. 61), "o objetivo da análise dos dados é sumariar as observações completadas, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa". Portanto, o objetivo da análise é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, através de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos.

Por sua vez, para se poder chegar à análise é necessário que os dados passem por certa organização e leitura prévia. De acordo com Minayo (2002) existem três passos para a operacionalização e análise dos dados: na etapa de ordenação dos dados foi realizada uma pré-análise, através da leitura e releitura dos resultados das entrevistas, buscando permear o pensamento geral das entrevistadas. Em seguida, realizou-se a classificação dos dados, agrupando as idéias ou expressões fornecidas através dos resultados da entrevista. Simultaneamente, realizou-se a interpretação, unindo-os com todas as questões, teorias e objetivos da pesquisa.

A pesquisa foi realizada com 4 (quatro) enfermeiros de um hospital de médio porte do Sul de Santa Catarina, sendo eles de ambos os sexos e na faixa etária entre 25 e 38 anos.

Os profissionais entrevistados possuem formação universitária em Enfermagem realizada na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, sendo que 03 (três) destes enfermeiros possuem especialização na área Urgência e Emergência.

Quanto ao tempo de atuação na área da enfermagem, verificou-se que os profissionais trabalham em média de 3 a 8 anos. Especificamente em UTI, o tempo de experiência profissional é de 1 a 3 anos.

Todos os enfermeiros entrevistados são intensivistas e atuam na UTI do hospital em estudo, sendo que cada um deles gerencia uma equipe de em média 4 (quatro) funcionários - Técnicos de enfermagem.

#### 4.1 Entendimento sobre gerenciamento

Indagou-se aos enfermeiros entrevistados sobre seus conhecimentos acerca do gerenciamento, e obteve-se as seguintes respostas:

“Gerenciar na área de enfermagem é administrar, cuidar, criar, executar, gerenciar o setor, materiais, os funcionários, o cuidado ao paciente, como será feito, que hora será feito, etc.” (Enf.01)

“É a exposição do trabalho de forma planejada. Realizar planejamentos definindo objetivos e responsabilidades, contando com recursos disponíveis para as atividades”. (Enf.02)

“É a responsabilidade do gerente para organizar, planejar e supervisionar as funções de um determinado setor”. (Enf.03)

“É valorizar o empregado, deixando contribuir com seus conhecimentos para a melhoria no processo do trabalho, ou seja, no gerenciamento você atua como líder deixando fluir de cima e de baixo, não impõe, mas respeita e ouve as ideias, a equipe cresce junta”. (Enf.04)

Verifica-se através dos comentários que todos os enfermeiros possuem algum conhecimento sobre gerenciamento. Porém, percebe-se que os conceitos citados são distintos, abrangendo várias áreas do processo de gerenciamento.

Apesar das diferentes definições, pode-se perceber que, o gerenciamento aparece com a ação de influenciar pessoas e comportamentos, ligada a um processo de grupo e/ou de equipe onde se tem um objetivo a ser atingido.

Das várias definições de gerenciamento citadas, a apontada pelo grupo pesquisado é bastante encontrada na literatura, onde o gerenciamento aparece como influência ligada a um processo grupal, e o gerente tem a capacidade de direcionar pessoas na realização de objetivos comuns.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2000) gerenciar é a influência simbólica para coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos. É a capacidade de orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um mesmo objetivo, um resultado.

França et al (2002) conceitua gerenciamento como um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes e seus liderados, um fato e um momento social.

Embora haja grande número de definições para o termo, Bowditch (1992) considera a gerenciamto como “um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas.

Pode-se dizer, então, que sentidos diferentes são dados à mesma palavra: gerenciamto. Para alguns, resume-se ao conjunto de atributos de uma pessoa; para outras, refere-se ao desempenho ou aos resultados alcançados; na maioria das vezes, é tomada como sinônimo de autoridade.

## **4.2 Forma de gerenciar o setor**

Questionou-se aos enfermeiros como eles gerenciam o setor de atuação no hospital em pesquisa, os mesmos responderam o seguinte:

“Recrutamento de funcionários, organização do setor, divisão de tarefas, organização de compra e materiais etc”. (Enf.01)

“Planejamento no trabalho diário e anual, projeto de rotinas e cumprimento de normas, estimar recursos, organização do trabalho com escalas de serviços, designar funções, entre outros”. (Enf.02)

“Supervisionando e trabalhando em conjunto com a equipe, ouvindo suas idéias, opiniões e necessidades, respeitando normas e rotinas. Sempre trabalhar com motivação em busca da qualidade na assistência”. (Enf.03)

“Valorizando os funcionários, suas idéias”. (Enf.04)

Pode-se perceber que a forma de como os enfermeiros gerenciam o setor concentra-se basicamente em atividades burocráticas e de organização de atividades, não focando a área assistencial e de educativa

Pode-se dizer que o enfermeiro tem basicamente três atividades essenciais que norteiam a sua profissão: assistencial, gerencial e educativa. No cotidiano de trabalho, estas atividades não podem ser desenvolvidas separadamente, pois a intersecção entre elas é um fator importante para prestar assistência de enfermagem com qualidade.

Um gerente deve estar orientado tanto para seus subordinados, enfatizando as relações humanas e admitindo que todos os componentes da equipe são importantes; quanto para a tarefa, enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho.

Ressalta França et al (2002), essa abordagem procura incluir o gerenciamento no contexto ambiental em que ocorre, considerando o gerente, os subordinados, a tarefa, a situação, os objetivos, etc. Assim, o gerente deve escolher quais padrões mais adequados de gerencia cada situação em que se encontra.

Pode-se dizer então, que as principais funções de um gerente consistem em planejar, com os membros da equipe, os cuidados que devem ser dados aos pacientes dirigindo e supervisionando esses cuidados.

Considera-se que o enfermeiro gerente deve desenvolver capacidade de comunicação e adequadas relações interpessoais, ter disponibilidade e capacidade para redimir dúvidas do grupo, para proporcionar condições e ambiente adequados ao trabalho, entre outros.

### **4.3 Pontos positivos e negativos do gerenciamento**

Foi possível verificar, quanto aos pontos positivos e negativos do gerenciamento, que a má qualidade dos materiais e os equipamentos antigos são os itens negativos de maior citação pelos enfermeiros, confirmando-se através dos comentários a seguir:

“Positivos: visão ampla. Negativos: materiais de qualidade não muito boa e equipamentos antigos”. (Enf.01)

“Positivos: seguimento das rotinas e normas, cumprimento do planejamento [...]. Negativos: dependência de recursos financeiros”. (Enf.02)

“Positivos: equipe trabalha com motivação, satisfação dos pacientes com os cuidados prestados. Negativos: baixa qualidade nos materiais, déficit de funcionários”. (Enf.03)

“Negativos: parte burocrática junto com assistencial, materiais com menor e baixa qualidade, descumprimento de normas”. (Enf.04)

Muitas vezes os gerentes, no processo de gerenciar, tomam decisões como consequência da informação que eles recebem da estrutura organizacional e do comportamento dos indivíduos e grupos nela existentes.

A má qualidade dos materiais utilizados na assistência prestada aos pacientes, ou equipamentos antigos e inadequados, pode, muitas vezes, influenciar negativamente nas decisões gerenciais, pois de acordo com Gibson; Ivancevich e Donnelly (1981), vários fatores estruturais e comportamentais influenciam o

processo de tomada de decisão. Alguns fatores influenciam apenas alguns aspectos do processo, enquanto outros influenciam todo o processo. No entanto, o processo de tomada de decisão de um gerente é influenciado por numerosos fatores ambientais e comportamentais.

Klippel (1998) salienta que o sucesso de um gerente bem sucedido na sua profissão é intimamente relacionado ao estilo de gerenciamento na tomada de decisão. Compete ao mesmo definir a estratégia a ser adotada, com a análise dos fatores internos e externos que podem influir nesta estratégia.

#### **4.4 Importância do gerenciamento**

O processo de gerenciamento constitui uma temática de suma importância para o desenvolvimento do trabalho do enfermeiro nas suas diferentes áreas de atuação.

Diante disso, questionou-se aos enfermeiros sobre a importância do gerenciamento na sua área de atuação, os mesmos responderam o seguinte:

“Gerenciamento deve ter sempre em qualquer empresa, a partir deste que se direciona as tarefas, organiza o setor, se dá prioridade ao que é de maior ênfase”. (Enf.01)

“Para ter bons resultados, alguém deve gerenciar, tomar a frente, a responsabilidade, prever recursos materiais e humanos”. (Enf.02)

“Qualidade no trabalho, assistência, satisfação e motivação da equipe e clientes”. (Enf.03)

“Atingir os objetivos junto com a satisfação da empresa, equipe e clientes”. (Enf.04)

Segundo Kron (1988), o gerenciamento é importante e necessário em qualquer atividade de enfermagem e é fundamental para que o enfermeiro seja eficaz na assistência prestada ao paciente/cliente.

Gerenciamento em enfermagem é um processo através do qual uma pessoa, que é o enfermeiro, influencia as ações de outros para a determinação e a consecução de objetivos, o que implica em definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo.

De acordo com os estudos de Trevizan (1998), na enfermagem brasileira, existe o reconhecimento da importância do gerenciar e da necessidade de seu

desenvolvimento na profissão; entretanto, existe uma escassez de estudos orientados para esta temática em nosso meio.

Entende-se, então, que o preparo dos profissionais da área da saúde, sobretudo daqueles que se ocupam de funções gerenciais, é essencial para a prática. Assim, acredita-se que para essa capacitação a busca de estratégias seja fundamental e que o embasamento teórico seja um eixo norteador deste processo.

#### **4.5 Dificuldades de gerenciar o setor de UTI**

Questionou-se aos enfermeiros sobre as dificuldades em gerenciar uma UTI, os mesmos apresentaram as seguintes respostas:

“Conversar e orientar funcionários”. (Enf.01)

“Financeira, materiais de má qualidade”. (Enf.02)

“Trabalhar na gerencia e assistência ao mesmo tempo”. (Enf.03)

“Recursos materiais com baixa qualidade”. (Enf.04)

A má qualidade dos materiais utilizados no setor é, mais uma vez, apontada como situação negativa perante a visão dos entrevistados, o que demonstra a preocupação dos profissionais com a qualidade do gerenciamento na questão assistencial.

As responsabilidades do enfermeiro em atuar em uma UTI são grandes, e a preocupação com a qualidade dos serviços é percebida nas falas dos enfermeiros citadas anteriormente.

Salienta-se que o gerenciar de enfermagem é configurada como ferramenta ou instrumento do processo de cuidar, supervisionar, educar, planejar e coordenar equipes, e o objetivo de trabalho do enfermeiro no processo gerencial inclui meios e instrumento ligados a recursos financeiros, recursos físico, recursos humanos e saberes administrativos. Estes instrumentos compreendem o planejamento, coordenação, direção e controle e, sendo que nem sempre isso é fácil de desenvolver sozinho.

Diga-se então, que o enfermeiro ao vivenciar a prática da gerência na organização de saúde depara-se com inúmeras dificuldades uma vez que as expectativas da instituição, do grupo da enfermagem, da equipe de saúde e as do próprio profissional são diferentes entre si.

## 5 CONCLUSÃO

Assim como o conceito de cuidado tem sido objeto de reflexão, adquirindo definições amplas que envolvem, sobretudo, uma visão para além da epistemologia, a gerência em enfermagem também deve atender às exigências de um mundo em constante processo de desenvolvimento. Para isso, é necessário que antigos paradigmas sejam frequentemente analisados a partir de um olhar sobre a realidade atual da enfermagem.

O cuidar é a essência da enfermagem, constituindo pilar profissional e foco central das ações gerenciais e assistenciais dos enfermeiros. Com base na importância do cuidar na profissão de enfermagem, estruturam-se as discussões sobre o cuidado e suas dimensões, as quais, de certa forma, abrem espaço para a visibilidade do enfermeiro como gerente na prática do cuidar.

Neste sentido, a presente pesquisa, cujo objetivo foi identificar o entendimento dos enfermeiros intensivistas acerca de gerenciamento, verificou que os profissionais entrevistados possuem conhecimentos sobre o gerenciamento e sua importância para a profissão, porém notou-se que tais conhecimentos estão mais centrados na área administrativa, organizacional e funcional, deixando um pouco de lado a questão assistencial ao paciente, que também é essência da gerência de enfermagem.

Observa-se, então, que os enfermeiros têm desempenhado nítido papel de controlador do trabalho dos demais elementos da equipe de enfermagem, sendo vista apenas como uma profissional que determina e checa as atividades a serem executadas. Ele tem centrado o seu trabalho predominantemente em atividades administrativas burocráticas, distanciando-se, dessa forma, de sua função precípua que é o gerenciamento do cuidado a ser prestado ao paciente.

A essência da enfermeira está no cuidado, seja com o outro ou com a gerência de quem cuida do outro, a equipe de enfermagem. A gerência para o cuidado tende a se desenvolver de forma quase inevitável como habilidade da enfermeira. Nas relações de enfermagem, o enfermeiro funciona como inspiração para os demais membros, que tendem a seguir seus exemplos. Por meio de sua conduta profissional peculiar, que tem o cuidado como essência de sua formação, é convidada a intermediar as relações e difundir a valorização do cuidado dentro da

equipe de saúde, sabendo ouvir, estando disponível, demonstrando responsabilidade e boa comunicação.

Acredita-se que o enfermeiro deverá desempenhar uma gerência voltada para as transformações, ou seja, inovadora, tendo como eixo norteador a melhoria da qualidade da assistência de enfermagem e ainda buscar estratégias que possibilitem maior satisfação para a equipe no seu dia a dia de trabalho.

No entanto, o presente estudo atingiu seus objetivos, e espera-se que este contribua para a reflexão sobre o resgate do cuidado para uma das mais importantes e atuais funções do enfermeiro: o gerenciamento. A partir do paradigma de um gerenciamento pelo cuidado, poderão ser obtidos avanços significativos no ambiente de cuidado, nas relações entre os profissionais da equipe de enfermagem e no relacionamento entre profissionais e clientes.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.fae.edu>>. Acesso em: 05 ago. 2009.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 2. ed. São Paulo: Vozes, 1997.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 196/96**. 1996. Disponível em: <<http://www.conselho-saude.gov.br>>. Acesso em: 12 out. 2010.
- BOWDITCH, James L. **Os líderes necessários**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIVANATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 5. ed. São Paulo: Makdon Books, 1993.
- CIAMPONE, M.H.T. et al. Processo de planejamento na prática da enfermagem em um hospital de ensino. **Rev. Esc. Enf. USP**, v.32, n.3, p. 273-80, out/1998. Disponível em: <<http://www.ee.usp.br>>. Acesso em: 05 ago. 2009.
- CORNIANI, F. et al. Liderança e comunicação: opinião dos enfermeiros responsáveis pelos serviços de enfermagem de um hospital governamental. **Rev. Esc. Enf. USP**, v.34, n.4, p. 347-53, dez/2000. Disponível em: <<http://www.ee.usp.br>>. Acesso em: 05 ago. 2009.
- DIAS, Maria Antonia de Andrade. Liderança: uma nova visão da atuação do enfermeiro frente a sua equipe. **Rev. Academia Enferm**, 2003, p. 15-19.
- FERNANDES, M. S. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. n. 11, v. 2, p. 161-167, 2003.
- FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Boa Gente, 2002.
- GALVÃO, C.M. et al. Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira. **Rev. Esc. Enf. USP**, v.31, n.2, p.227-36, ago/1997. Disponível em: <<http://www.ee.usp.br>>. Acesso em: 05 ago. 2009.

- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOMES, A. M. **Enfermagem na unidade de terapia intensiva**. São Paulo: EPU, 1978.
- GONÇALVES, E. L. **Gestão hospitalar: administrando o hospital moderno**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KLIPPEL, Altair Flamarion. **Liderança: o desafio do futuro**. [Monografia]. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC: Criciúma, 1998.
- KRON, T. **Manual de enfermagem**. 4. ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1988.
- KURCGANT, P. **Administração em enfermagem**. São Paulo: EPU, 1991.
- LANZONI, Gabriela Marcelino de Melo, et al. Planejamento em enfermagem: uma revisão integrada da literatura. **Rev. Enf. UERJ**, Rio de Janeiro, jul/set, 2009.
- LEOPARDI, M. T. **Metodologia da pesquisa na saúde**. Florianópolis: UFSC, 2002.
- MARQUIS, Bessie L.; HUSTON, Carol J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 8. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.
- MINAYO, S. C. M. **O desvio conhecimento científico**. 6. ed. São Paulo, 2002.
- PERES, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 3, Set/ 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 05 ago. 2009.

POLIT-O'HARA, D.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de Investigação Científica**. Tubarão: UNISUL, 2002.

SILVA, Maria Júlia Paes da. **Comunicação tem remédio**: a comunicação nas relações interpessoais em saúde. 5. ed. São Paulo: Gente, 1996.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

TREVIZAN, M. A. et al. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enf.**, v.6, n.5, p.77-82, 1998. Disponível em: <<http://www.hu.ufsc.br>>. Acesso em: 06 ago. 2009.

## APENDICES

**APÊNDICE A****ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO**

Nome:

Idade:

Instituição formadora:

Tempo de formação:

Especialização ( )Sim ( )Não Área de especialização:

Tempo de trabalho em UTI:

Quantos funcionários trabalham com você?

O que você entende por gerenciamento?

Como você gerencia seu setor?

Quais os pontos positivos e negativos de uma gerencia?

Na sua visão qual a importância do gerenciamento?

Quais as dificuldades em gerenciar o setor da UTI?

**APÊNDICE B**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

	<p align="center"><b>DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE CURSO DE ENFERMAGEM</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

Eu \_\_\_\_\_,  
concordo em participar da pesquisa realizada pela Enf<sup>ª</sup>. ANDIELI APARECIDA GHELLERE, aluna da Pós-graduação em Urgência e Emergência da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), sobre o tema: GERENCIAMENTO DO SERVIÇO DE ENFERMAGEM EM UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA.

Declaro que fui informado(a) que poderei desistir da mesma a qualquer momento e por qualquer motivo que julgar justo. Ainda declaro que fui informado(a) que não sofrerei qualquer dano de qualquer ordem, não receberei nem pagarei qualquer valor pelas informações que por mim forem oferecidas e que ao final da pesquisa os dados serão a mim apresentados, bem como serei comunicado(a) da publicação dos mesmos, caso isso ocorra.

A referida pesquisa está sendo orientada pela Orientadora Prof. Msc. Saulo Fábio Ramos.

Estou ciente de que durante a entrevista serão registrados dados referentes ao que eu responder a esta pesquisa será discutida e divulgada no meio acadêmico, sendo, contudo, mantido o anonimato da pessoa e do grupo ao que foi prestada assistência.

Autorizo a publicação dos dados desde que assegurados os preceitos éticos acima.

Araranguá,..... de ..... de 2011.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Entrevistado

Comitê de Ética em Pesquisa - UNESC: (48) 3431 2678