



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LAVRAS**

**ASPECTOS GERENCIAIS NA PRÁTICA PROFISSIONAL DO ENFERMEIRO**

**LAVRAS/MG  
2022**

**HENRIQUE SANTANA DE SOUSA**

**ASPECTOS GERENCIAIS NA PRÁTICA PROFISSIONAL DO ENFERMEIRO**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Lavras como parte  
das exigências do curso de graduação  
em Enfermagem.

**Orientador:**

Marcelo Ferreira Viana

**Coorientadora:**

Profa. Dra. Mirelle Inácio Soares

**LAVRAS/MG**

**2022**

Ficha Catalográfica preparada pelo Setor de Processamento Técnico  
da Biblioteca Central do UNILAVRAS

S725a Sousa, Henrique Santana de.  
Aspectos gerenciais na prática profissional do enfermeiro / Henrique  
Santana de Sousa– Lavras: Unilavras, 2022.

78 f.:il.

Monografia (Graduação em Enfermagem) – Unilavras, Lavras, 2022.

Orientador: Prof.º Marcelo Ferreira Viana.

1. Hospitais. 2. Gerência. 3. Enfermeiros. I. Viana, Marcelo  
Ferreira (Orient.). II. Título.

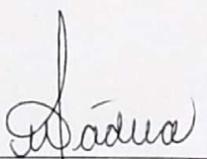
**HENRIQUE SANTANA DE SOUSA**

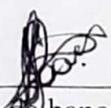
**ASPECTOS GERENCIAIS NA PRÁTICA PROFISSIONAL DO ENFERMEIRO**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Lavras como parte  
das exigências do curso de  
graduação em Enfermagem.

Aprovado em: 28 de outubro de 2022.

  
Orientador  
Prof. Dr. Marcelo Ferreira Viana

  
Presidente da banca  
Prof.<sup>a</sup> Ma. Estefânia Aparecida de Carvalho Pádua

  
Membro da banca/ Coorientadora  
Prof.<sup>a</sup> Dra. Mirelle Inácio Soares

**LAVRAS/MG**  
2022

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por todas as oportunidades vivenciadas ao longo desses anos de vida e, em especial, na conclusão de mais uma etapa, a graduação. Obrigado por guiar-me nessa aventura de mudar de cidade. Pelo trabalho, pelo crescimento pessoal, por toda trajetória na graduação e pelas novas amizades adquiridas. Agradeço também à Santa Tereza do Menino Jesus pelo amparo nos momentos de medo e felicidade e por me conduzir durante todos esses anos.

Aos meus pais, Maria Nazaré e Júlio César, minha gratidão pela criação e motivação em buscar sempre o conhecimento de forma humilde, dedicada, responsável, alegre e ética. Em especial, agradeço minha deusa, minha querida mãe, por todo esforço e batalha enfrentado na criação dos seus três filhos. Saiba que sou infinitamente grato e orgulhoso da senhora. Também agradeço aos meus irmãos, William Bruno e Maria Eduarda, pelo companheirismo e apoio durante todos esses anos.

Aos meus tios, Andreia e Valdecir, que me abriram às portas de casa, viabilizando minha moradia em Lavras. E, a todos os outros tios e tias, avós, primos e primas que me apoiaram e me incentivaram durante esses anos, meu muito obrigado e que Deus derrame infinitas bênçãos.

Aos meus colegas de classe e também futuros profissionais, muito obrigado pela amizade e suporte nessa caminhada. Em especial agradeço às minhas amigas Ana Paula, Monicke, Priscila e Nathália pelo companheirismo desde o começo do curso. Agradeço também à Unilavras pela oportunidade de trabalho e todas as amizades advindas com ele, especialmente minhas colegas de trabalho Débora e Rafaela. Aos enfermeiros da Instituição Hospitalar pesquisada que aceitaram a participar do projeto, em especial a coordenadora de enfermagem por autorizar e demonstrar empenho para com a pesquisa, meu muito obrigado.

A todos os professores que participaram da minha formação desde criança até a graduação, gratidão a todos vocês. Um agradecimento especial à professora Rosyan pelo incentivo em iniciar a Iniciação Científica, pois sem esse estímulo nada teria acontecido e, aos meus orientadores, professor Marcelo e professora Mirelle, muito obrigado por todo conhecimento passado, paciência e incentivo.

Enfim, a todos que fizeram parte, direta e indiretamente desta conquista, gratidão e que Deus abençoe cada um de vocês.

*“Frequentemente é necessário ter mais coragem para ousar fazer o certo do que temer fazer errado.”*

Abraham Lincoln (1809-1865)

## RESUMO

**Introdução:** Enquanto enfermeiro cabe a esse profissional diversas atribuições como as de planejamento, execução e avaliação da assistência prestada aos pacientes. Nessa perspectiva, a adoção de ferramentas gerenciais no seu processo laboral pode auxiliar no alcance de práticas assistenciais e gerenciais mais exitosas. **Objetivo:** Analisar o conhecimento dos enfermeiros frente a utilização das ferramentas gerenciais na sua prática profissional em uma Unidade de Pronto Atendimento. **Método:** Estudo descritivo com abordagem qualitativa, seguindo o referencial teórico-metodológico da Hermenêutica-Dialética. O cenário constitui-se de uma Unidade de Pronto Atendimento, em que participaram 13 enfermeiros atuantes na instituição. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas individuais e, posteriormente analisados por meio da análise temática indutiva. O estudo foi aprovado sob o parecer favorável CAAE 48788721.3.0000.5116. **Resultados:** Após tratamento dos dados evidenciou-se a dimensão gerencial a partir da concepção dos profissionais bem como os impasses enfrentados no exercício da mesma. Quanto as ferramentas gerenciais, percebeu-se incipiente conhecimento dos profissionais que remete desde o processo de formação, como também a cultura organizacional da instituição. **Conclusões:** Coexistem muitas lacunas no exercício gerencial e na aplicação das ferramentas gerenciais no processo de trabalho do enfermeiro, principalmente no que diz respeito ao quantitativo de profissionais e conhecimento acerca das ferramentas gerenciais.

**Palavras chave:** Hospitais, Gerência, Enfermeiros.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Modelo Diagrama de Ishikawa .....	18
Figura 2:	Classificação da urgência, gravidade e tendência .....	19
Figura 3:	Matriz SWOT .....	20
Figura 4:	Ferramenta 5W2H.....	21

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	<i>What, Why, Who, Where, When, How, How much</i>
AVE	Acidente Vascular Encefálico
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
COVID	Doença do Coronavírus-19
E	Enfermeiro
EPS	Educação Permanente em Saúde
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças
GM	Gabinete do Ministro
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
HIV	Vírus da Imunodeficiência Humana
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MS	Ministério da Saúde
OMS	Organização Mundial de Saúde
PDSA	<i>Plan-Do-Study-Act</i>
PE	Processo de Enfermagem
RT	Responsável Técnico
SAE	Sistematização da Assistência de Enfermagem
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UPA	Unidade de Pronto Atendimento

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>06</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 OBJETIVO</b> .....	<b>13</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>14</b>
<b>4 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>17</b>
4.1 Gerenciando em enfermagem .....	17
4.2 Instrumentos gerenciais para prática diária .....	19
4.2.1 Diagrama de <i>Ishikawa</i> .....	19
4.2.2 Matriz GUT .....	21
4.2.3 Matriz de SWOT .....	21
4.2.4 Método 5W2H .....	23
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>25</b>
5.1 Tipo de estudo .....	25
5.2 Cenário de pesquisa e estratégia de coletas de dados .....	26
5.3 Participantes do estudo .....	26
5.4 Coleta de dados .....	27
5.5 Análise de dos dados .....	28
<b>6 CRITÉRIOS ÉTICOS</b> .....	<b>29</b>
<b>7 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>30</b>
7.1 Dimensão gerencial no processo de trabalho do enfermeiro .....	31
7.1.1 Concepções gerenciais na óptica do profissional enfermeiro .....	31
7.1.2 Dicotomia entre gerência e assistência .....	38
7.2 Aplicação das ferramentas gerenciais no cotidiano laboral do enfermeiro .....	43
7.2.1 Conhecimento/desconhecimento dos enfermeiros acerca da existência das ferramentas gerenciais .....	44
7.2.2 Impasses do enfermeiro na viabilização das ferramentas gerenciais .....	47
7.2.3 Estratégias propostas para a aplicação das ferramentas gerenciais na unidade hospitalar .....	50
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>56</b>

<b>ANEXOS</b> .....	<b>71</b>
Anexo A - Termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE .....	71
Anexo B - Termo de consentimento livre e esclarecido – Folha 2 .....	72
Anexo C - Termo de autorização de local de pesquisa – UPA .....	73
Anexo D - Parecer Do Comitê De Ética Em Pesquisa .....	75
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>77</b>
Apêndice A - Roteiro para entrevista semiestruturada .....	77

## 1 INTRODUÇÃO

Durante a graduação tive a oportunidade de entrar em contato com diversos assuntos no que tange ao campo de atuação do enfermeiro, abrindo, consideravelmente, minha mente em relação ao que é ser enfermeiro, bem como seus postos de trabalho. Até então, gerência em enfermagem era um assunto desconhecido para mim, foi durante a primeira reunião com o meu orientador que me foi apresentado o tema desta pesquisa, o uso de ferramentas gerenciais pelo enfermeiro. A partir desse contato aprofundei-me nesse novo tema e pude analisar o quão desafiador é gerir uma equipe e uma unidade. Na busca na literatura para escrever esta investigação, interessei-me ainda mais pelo assunto e creio que contribuir para a atuação do enfermeiro é de grande relevância.

Nesse contexto, o processo de trabalho do enfermeiro está dividido em várias dimensões, dentre elas, a assistencial, relacionada à prestação direta dos cuidados de enfermagem; a de ensino, momento em que o enfermeiro compartilha seu conhecimento com sua equipe, cliente ou família, além de atuar na docência; a dimensão gerencial, que diz respeito à organização do trabalho e a alocação de recursos humanos e materiais de uma unidade; a dimensão pesquisa, que permite a produção de novos conhecimentos e uma atuação fundamentada em evidências e, outra dimensão ainda pouca abordada na literatura, mas não menos importante, é a participação política (SANNA, 2007; PRESOTTO et al., 2014; PAULA et al., 2013).

Compreende-se que a enfermagem brasileira está imersa em um ambiente marcado pela sobrecarga de serviços, remuneração ineficiente e péssimos locais de trabalho, portanto, a inserção dos profissionais no meio político contribui intimamente para a resolução de tais entraves. Desse modo, apesar de serem distintas as dimensões, devem estar interligadas durante todo o processo de trabalho do enfermeiro, cabendo a este sempre ficar atento às novas descobertas e adoção de práticas seguras.

Diante disso, percebe-se que na sociedade, em geral, existe certo desconhecimento da real atuação do enfermeiro, restringindo-se muita das vezes na realização de procedimentos, tais como punção venosa, administração de medicamentos e realização de curativos, além de ser subordinado a determinados profissionais. Por mais que sua função esteja relacionada principalmente em ofertar o cuidado integral deve-se entender que por trás de uma assistência

eficiente há um gerenciamento bem norteado, composto por uma equipe bem motivada, arranjada e treinada (LIMA et al., 2016).

Nessa perspectiva percebe-se uma crescente ocupação desses profissionais em cargos de gerência que vão desde a coordenação de unidades de Estratégia da Saúde da Família a cargos de nível federal, como Secretário Nacional de Vigilância em Saúde, além de liderar setores hospitalares ou a própria unidade de saúde (LORENZETTI et al., 2014). Ao assumirem cargos de liderança, os enfermeiros tomam cada vez mais destaque nos ambientes de saúde, realizando o planejamento da assistência, execução de cuidados mais críticos, intermediando conflitos, gerenciando riscos aos pacientes, monitorando a qualidade da assistência, realizando atividades inerentes à administração e supervisionando e coordenando a equipe (SANTOS et al., 2013).

Assim, para obter um bom resultado na sua atuação enquanto líder, é preciso que o enfermeiro desenvolva um conjunto de competências gerenciais, dentre elas o planejamento, raciocínio clínico, conhecimento de instrumentos gerenciais, comunicação eficaz, relacionamento interpessoal, organização, autoconhecimento, trabalho em equipe, administração de conflitos, flexibilidade, educação continuada, dentre outras (SILVA et. al. 2017; FIORETTI, 2018).

Além das competências supracitadas, é imprescindível que a liderança, sendo entendida como a capacidade do líder de organizar e conduzir sua equipe a atingir as metas previamente estabelecidas, tendo como enfoque central a plena recuperação do paciente e seu coletivo, também seja parte integrante do seu perfil (AMESTOY et al., 2014). Nessa perspectiva, a integração de ferramentas gerenciais no trabalho do enfermeiro pode promover e incitar habilidades que facilitarão sua prática diária.

Ferramentas gerenciais, segundo Malik (2006) apud Vieira (2011), pode ser entendido como métodos fundamentados em evidências que levam a melhoria ou manutenção da qualidade que permite “definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho”.

Acerca da relevância desse assunto, gerenciar uma unidade ou qualquer que seja o serviço, se mostra uma atividade desafiadora, contudo, várias análises e pesquisas vêm sendo realizadas sobre tal processo. No entanto, diante de diversos cenários e inovações tecnológicas o conhecimento das ferramentas gerenciais pelo enfermeiro pode aprimorar sua atuação. Nesse ínterim, esta investigação apresenta o seguinte questionamento: O enfermeiro conhece, domina e utiliza as ferramentas gerenciais na sua prática profissional?

## **2 OBJETIVO**

### **2.1 Objetivo Geral**

- ❖ Analisar o conhecimento dos enfermeiros frente a utilização das ferramentas gerenciais na sua prática profissional em uma Unidade de Pronto Atendimento.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Analisar a dimensão gerencial na prática profissional do enfermeiro;
- ❖ Identificar o conhecimento dos enfermeiros acerca das ferramentas gerenciais;
- ❖ Identificar se os enfermeiros estão implementando ferramentas gerenciais na sua prática diária;
- ❖ Elencar quais são as ferramentas que estão sendo utilizadas por esses profissionais.

### 3 JUSTIFICATIVA

Durante a leitura crítica e reflexiva da literatura pôde-se depreender que estudos que fomentem a discussão acerca do uso das ferramentas gerenciais na Enfermagem se tornam essenciais na medida em que se encontram poucas referências quanto ao uso destas. Observou-se também nos artigos que a utilização das ferramentas fornecem subsídios para uma prática gerencial mais ampla e eficaz, além de se encaixar em vários cenários durante a atuação do profissional enfermeiro.

Diante os diversos instrumentos que podem auxiliar na prática profissional do enfermeiro, este estudo procurou abordar o Diagrama de *Ishikawa*, a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), a Matriz de SWOT ((*Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats*) e o método 5W2H (*What, Why, Who, Where, When, How e How much*), por entender que são de fácil aplicação e relevantes para sua prática profissional.

O uso do Diagrama de *Ishikawa* durante um estudo desenvolvido por Lima et al. (2019) que buscou analisar as causas e soluções da infecção ao HIV (Vírus da Imunodeficiência Humana) adquirida por profissionais de enfermagem no manuseio de materiais perfurocortantes, criou um diagrama com as principais causas e soluções para acidentes com perfurocortantes utilizando a literatura e a técnica de *brainstorming*. A pesquisa ilustra muito bem como essa ferramenta simples e prática pode ser adotada pelo enfermeiro, contribuindo para gestão de riscos, planejamento de atividades, criação de ações educativas e visualização de problemas.

Em outro estudo, Santos (2018) analisou as dificuldades apresentadas no exercício gerencial do enfermeiro e traz que, umas das suas maiores falhas está na gestão do tempo. Nesse contexto, por possuir uma gama de atividades, não conseguir administrar o tempo contribui para uma imagem de desorganização e imperícia em relação ao enfermeiro, em contrapartida, aqueles que possuem a noção de controle do tempo acabam por sobressair no seu exercício profissional (SANTOS, 2018).

Nessa perspectiva, a Matriz GUT, ao classificar os problemas, contribui para a atuação gerencial, justamente por permitir ao profissional visualizar quais são as atribuições que precisam de atenção imediata ou podem ser postergadas.

Outra investigação desenvolvida em Portugal que buscou conhecer o nível de independência da pessoa após um Acidente Vascular Encefálico (AVE) para o autocuidado

aplicou a matriz de SWOT para nortear as consultas de enfermagem frente a esse paciente e seu cuidador, identificando os fatores que podem vir a influenciar negativamente ou positivamente na reabilitação desse indivíduo (MATOS, 2019).

A Matriz SWOT utilizada nesse estudo em questão para o gerenciamento assistencial também se encaixa em diversos outros cenários em que necessitam de um diagnóstico situacional, planejamento estratégico e priorização de tarefas.

O uso da ferramenta 5W2H em estudo desenvolvido por Lima (2020) contribuiu na criação de um plano de intervenção para os problemas mais relatados em uma clínica ortopédica no Estado do Alagoas. Assim, como utilizado por essa autora, o uso do 5W2H pode ser englobado na prática do enfermeiro por permitir a organização de ideias e tarefas, facilitar na visualização de processos e planejamento de atividades.

Segundo a Lei N. 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências, traz no seu artigo 11 que é função privativa do enfermeiro a:

- a) direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem; b) organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços; c) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem (BRASIL, 1986).

Nessa conjuntura, por ser competência inerente ao seu cargo, o enfermeiro deve se comprometer com uma gerência eficiente, democrática, planejada e humanística. Entretanto, por estar muita das vezes situado em ambientes que não permitem uma prática totalmente eficaz, evidenciar formas facilitadoras para uma gerência assertiva se torna de extrema relevância.

Diante o surgimento de novas tecnologias e produção de conhecimento científico o enfermeiro gerente vê-se diante um ambiente extremamente plural e diversificado, cabendo a ele a atualização constante por meio da implementação de metodologias inovadoras de gerência. Para tanto, é preciso que atue de forma planejada, organizada, exerça a liderança de forma democrática e coordene sua equipe de forma coparticipativa (LANZONI et al., 2015).

Como forma de se efetivar tais ações é valioso que o enfermeiro, na sua atuação, faça o uso de instrumentos gerenciais que permitem a visualização de problemas, estimule o processo criativo, diálogo entre a equipe, análise de resultados, planejamento de intervenções, diagnóstico situacional e organização de tarefas (MALIK; SCHIESARI, 1998).

Nesse ínterim, diversas literaturas convergem para uma necessidade comum de se produzir mais informações que fomentem a prática gerencial do enfermeiro, sobretudo,

desenvolver meios que facilitem a realização de tal competência. Dessa forma, a pesquisa teve como finalidade trazer à tona a discussão de que o profissional enfermeiro pode tomar decisões mais precisas, estimular o processo criativo da sua equipe, identificar problemas reais ou que potencialmente ameacem a qualidade dos serviços prestados, planeje suas ações e promova melhorias para um cuidado e liderança satisfatórios a partir do uso sistemático de ferramentas gerenciais em sua prática profissional. (FERREIRA et al., 2019; RABELO et al., 2020; LIMA et al., 2021)

## **4 REVISÃO DE LITERATURA**

Para o referencial teórico desse estudo será abordado nas próximas linhas como ocorre o exercício da prática gerencial no cotidiano do enfermeiro. Posteriormente serão apresentadas as ferramentas elencadas pelos pesquisadores.

### **4.1 Gerenciando em enfermagem**

Como dito inicialmente o trabalho do enfermeiro abrange cinco dimensões, sendo elas: gerência, assistência, ensino, pesquisa e política. A gerência em enfermagem apresenta dois focos: a gerência do cuidado e a gerência dos serviços de uma unidade.

Conforme Greco (2004), gerenciamento de serviços consiste na “previsão, provisão, manutenção, controle de recursos materiais e humanos” e, a gestão do cuidado, ainda de acordo com a mesma autora, reúnem ações que consistem no “diagnóstico, planejamento, execução e avaliação da assistência, passando pela delegação das atividades, supervisão e orientação da equipe”.

Estudo que objetivou analisar a dimensão gerencial do enfermeiro na atenção básica identificou nas falas nos entrevistados que, comunicação eficaz entre a equipe e a comunidade, atuação engajada por parte de todos os profissionais e planejamento contribuem positivamente para uma gerência de sucesso. Para tanto, como líder, é preciso que o enfermeiro proporcione tais características na sua gerência (FERNANDES et al., 2010).

Lanzoni et al. (2020) na sua pesquisa que buscou relatar a experiência de enfermeiros gestores no enfrentamento ao COVID-19 (Doença do Coronavírus-19) trazem a participação destes profissionais nas reuniões realizadas pelo município para se decidir questões referentes às medidas a serem adotadas pela cidade, bem como a participação na organização de um local específico para atendimento aos infectados.

As ações gerenciais vão desde a definição de pontos no que diz respeito à Sistematização da Assistência em Enfermagem, criação de fluxos de atendimento, organização do serviço e funcionários até a educação continuada. No dimensionamento de pessoas houve a necessidade de se realizar a realocação de profissionais mais experientes, bem como uma maior preocupação com a saúde mental desses trabalhadores. Na organização do serviço foi preciso readequar os Procedimentos Operacionais Padrão e criar fluxos de atendimentos específicos, além de

promoverem o treinamento de toda a equipe referente às medidas de prevenção (LANZONI et al., 2020).

Tal relato permite visualizar, notadamente, a dimensão gerencial do enfermeiro, marcada pela preocupação com a equipe e as consequências do ambiente onde está inserido na sua qualidade de vida; a atenção em fornecer instrumentos para que a equipe possa se organizar e saber quais medidas tomar diante uma pessoa sintomática; e o uso de recursos diferenciados para instrumentalizar as ações, como a gravação de vídeos informando sobre as medidas de prevenção (BITENCOURT et al., 2020).

Assim como na produção de bens materiais, as tecnologias também permeiam os serviços de saúde. Nesse sentido, Mehry (2002), citado por Boaventura et al. (2020) estabelece a classificação das tecnologias em: “leves (comunicação, vínculo), leve-duras (teorias, conhecimento) e duras (máquinas e protocolos)”. Nas tecnologias leves o profissional lança mão de reuniões, abordagens individuais, educação em saúde e articulação com a equipe multidisciplinar. Nas leve-duras dispõe do conhecimento de alguns instrumentos de gestão para organizar seu serviço e a equipe, além de embasar sua assistência nas teorias de enfermagem. E nas tecnologias duras cria protocolos padrões e dimensiona materiais e pessoas (BOAVENTURA et al., 2020).

De acordo com estudos, as ações gerenciais de enfermagem consistem, em suma, na organização da equipe, monitoramento da quantidade e qualidade dos recursos materiais, organização do ambiente gerenciando riscos e favorecer os fluxos de trabalho (PRESOTTO et al., 2014; BUGS et al., 2017).

Como fatores que influenciam negativamente no processo de gerência, Bugs et al. (2017) identificaram a superlotação dos serviços aliada a uma falta de planejamento, desarticulação com os diversos setores hospitalares, diferença na relação entre quantidade de profissionais disponíveis e a demanda, absenteísmos, falta de matérias e ausência de monitoramento do quantitativo de materiais gastos como entraves na qualidade a assistência e gerência.

Ao se ser atribuído à função de gerenciar um serviço, o enfermeiro se vê diante a necessidade de controlar e supervisionar determinados processos. Nessa perspectiva, é preciso que esse profissional se desvincule do conceito clássico de supervisionar baseando-se no autoritarismo e tomadas de decisão de acordo somente com sua visão e permita a integração da sua equipe no serviço tomando decisões assertivas e coerentes (BUENO; BERNARDES, 2010).

Segundo Bueno e Bernardes (2010, p.49) é necessário que a gerência seja executada "sem o intuito de sufocar, que permita o despertar, e ao invés de inibir, permita a liberdade". Uma gerência "que ao invés de uniformizar, permita a diversidade, que ao invés de espalhar, permita a união e valorização do ser humano em todas as suas potencialidades".

Há de se analisar que o ensino da gerência nos cursos de graduação incide indubitavelmente na qualidade da liderança do profissional, devendo as universidades promoverem um momento de articulação entre os conteúdos teóricos e práticos (SOARES et al., 2016). Examina-se também que a forma como as instituições se organiza também influencia diretamente no processo de gerência. É preciso que esse seja incluído nas atividades de planejamento de onde atua, principalmente no que se refere a decisões que pesarão intimamente no seu processo de trabalho (SANTOS, 2010).

Ademais, é preciso que o profissional concentre todas as suas dimensões de atuação observando as necessidades e características de cada indivíduo, de forma a garantir um cuidado holístico, idôneo e a plena recuperação (BARBOSA; MELO, 2008).

## **4.2 Instrumentos gerenciais para prática diária**

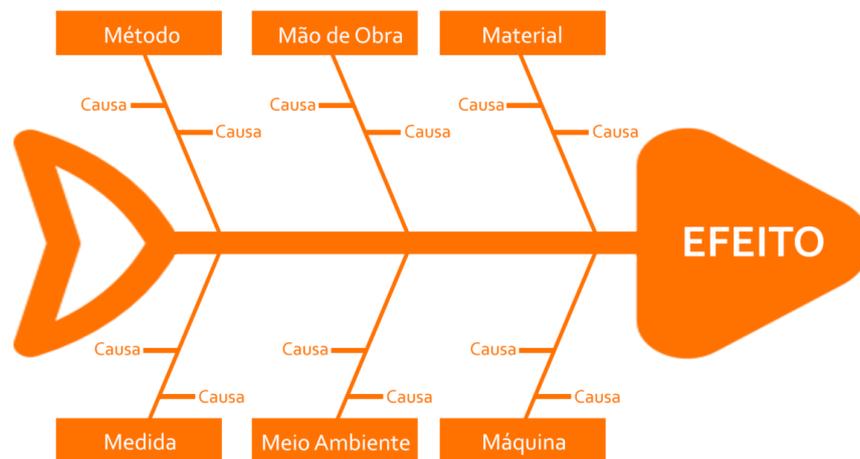
Ferramentas gerenciais consistem em importantes instrumentos que podem contribuir para a prática do enfermeiro, todavia este, por vezes, não as conhecem ou não as vêem como instrumento cooperativo e, tal fato, pode compactuar com decisões não planejadas, desvalorização em relação ao enfermeiro gestor e insatisfação por parte da equipe de enfermagem (VASCONSELOS et al., 2016). Portanto, desenvolver uma gerência dinâmica e aliada com as novas tecnologias impacta, decisivamente, no processo de trabalho.

Diante as diversas ferramentas que podem estar fundamentando, a gerência do enfermeiro têm-se o Diagrama de *Ishikawa*, Matriz GUT, Matriz de SWOT e o método 5W2H.

### **4.2.1 Diagrama de *Ishikawa*:**

Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de *Ishikawa* é uma ferramenta que possibilita a visualização clara de possíveis problemas e seu efeito no processo (MALIK; SCHIESARI, 1998).

Segundo Sakoda (2011) “esse diagrama serve para identificar, explorar, ressaltar e mapear fatores que afetam um problema, identificando as várias causas de um efeito”. Para sua elaboração, traça-se uma seta maior apontando para o problema à direita, e em seguida, várias outras setas menores apontando em direção ao corpo da seta grande, representando as causas (figura 1). Essas causas são agrupadas de acordo com a regra dos 6M, 4M ou 4P, sendo a letra “M” referente a falhas na mão-de-obra, máquina, materiais, medição, meio ambiente e método, já os “P’s” diz respeito a lacunas no pessoal, na planta, política e nos procedimentos (MALIK; SCHIESARI, 1998; SAKODA, 2011).



**Figura 2:** Modelo Diagrama de Ishikawa.

**Fonte:** Soares, 2022. Disponível em: <https://www.napratca.org.br/diagrama-de-ishikawa/>

Outrossim, deve-se atentar para algumas questões quanto a sua elaboração, como não misturar dois ou mais problemas em um mesmo diagrama, deixá-lo visualmente compreensível e evidenciar as causas mais conectadas (MALIK; SCHIESARI, 1998).

Salienta-se como importante aliado ao uso do diagrama ou em ferramentas que exigem à criação de ideias ou pensamento criativo a técnica de *brainstorming*. A aplicação desse instrumento se torna importante no serviço de enfermagem na medida em que permite a troca de informações entre os membros da equipe, possibilitando uma tomada de decisão participativa e visão ampliada de problemas e soluções (NÓBREGA; NETO; SANTOS, 1997).

Fiorin et al. (2016) ao exporem suas experiências na disciplina de Administração de Enfermagem associaram o uso do Diagrama de *Ishikawa* ao Planejamento Estratégico Situacional para realizar o reconhecimento e priorização dos problemas em uma unidade hospitalar, e, posteriormente, através deste, formular ações corretivas. Como os mesmos trazem, o uso dessa ferramenta permite ao gestor a melhor visualização dos problemas do ambiente onde está inserido.

#### 4.2.2 Matriz GUT

A Matriz GUT é um mnemônico que representa as palavras gravidade, urgência e tendência e auxilia o profissional na classificação dos problemas e a tomarem decisões mais precisas (FÁVERI; SILVA, 2016).

Esses três elementos são entendidos como: impacto do problema a médio e longo prazo nos serviços da instituição (gravidade); o quão rápido essa questão precisa ser resolvida para não gerar mais consequências (urgência), seguindo a lógica de quanto menor o tempo disponível mais rápidas medidas precisam ser tomadas; e a capacidade do problema se não resolvido, complicar-se ainda mais (tendência), pensando de uma forma mais simples a tradicional “bola de neve” (BAPTISTA et al., 2018).

Para facilitar sua aplicação sugere-se aplicação do Diagrama de *Ishikawa* ou *brainstorming* para facilitar na organização e criação de ideias a respeito dos problemas a serem resolvidos. Como forma de quantificar os três elementos (gravidade, urgência e tendência) são atribuídos a eles notas que variam de 1 a 5 (figura 2). A partir disso, realiza-se a multiplicação das pontuações (GxUxT) e obtém-se um *score* que, quanto maior seu valor, mais imprescindíveis medidas corretivas e preventivas precisam ser adotadas (BAPTISTA et al., 2018; FERNANDES, 2015).

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

**Figura 2:** Classificação da urgência, gravidade e tendência.

**Fonte:** Periad, 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>

Tamiasso et al. (2018) utilizaram a Matriz GUT para classificar os problemas relacionados à falta de materiais no centro cirúrgico de um hospital privado em São Paulo. A ferramenta além de ter contribuído no processo comprovando sua eficácia, em posse dos problemas, permitiu a realização de encontros com vários enfermeiros de outros setores, além de colaboradores do setor de farmácia e administrativo para proposição de soluções.

#### 4.2.3 Matriz de SWOT:

Matriz de SWOT ou Matriz FOFA é uma ferramenta que possibilita à organização das tarefas através de uma análise dos processos internos e externos por meio da identificação das forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) de uma instituição ou serviço (figura 3) (SOUZA E SOUZA et al., 2013).



Figura 3: Matriz SWOT.

Fonte: Kayser, 2021. Disponível em: <https://scopi.com.br/blog/analise-swt/>

A análise dos fatores garante à organização verificar em quais pontos ela está se destacando e as possíveis áreas que podem ser investidas para garantir sua máxima validação e acreditação. Através dessa ferramenta, também se torna possível que a instituição identifique potenciais problemas que podem prejudicar seu crescimento ou imagem, além de elencar falhas na empresa (MENDES et al., 2016; SANTOS et al., 2014). Salienta-se que, ao diagnosticar as falhas e ameaças, o gestor deve transforma-las em oportunidades de crescimento, para que estas não causem um problema generalizado.

No processo de gestão do serviço é imprescindível ao enfermeiro o conhecimento do ambiente onde está inserido, bem como de que forma ele interfere na atuação da sua equipe. Para tanto, através da Matriz de SWOT o profissional realiza o diagnóstico situacional por meio da análise das ameaças, fraquezas, força e oportunidades da unidade (COIFMAN et al., 2021; LIMA, 2021).

Pimentel et al. (2020) aplicaram a Matriz de SWOT para implementação de um *checklist* de cirurgia segura onde investigaram, entre a equipe do centro cirúrgico, as ameaças, forças, fraquezas e oportunidades da unidade. Por meio do instrumento puderam conhecer os motivos que dificultam a adoção do *checklist* como a falta de pessoal e o pouco conhecimento sobre a correta execução, além de identificarem fatores que podem contribuir para a implantação da ferramenta e consequente segurança do paciente, como a existência de cursos de capacitação

pela própria instituição e consenso entre a equipe acerca do valor da lista de verificação de cirurgia segura.

#### 4.2.4 Método 5W2H

A ferramenta 5W2H auxilia na elaboração de um plano estratégico, permitindo a correta tomada de decisões. O 5W2H representa os seguintes pronomes interrogativos da língua inglesa: *What* (o que), *Why* (por que), *Who* (quem), *Where* (onde), *When* (quando), *How* (como) e *How much* (quanto) (NAKAGAWA, 2017).

Esses pronomes *What*, *Why*, *Who*, *Where*, *When*, *How* e *How much* (figura 4) servem como um guia para se planejar alguma ação e representam respectivamente, o que vai ser realizado, qual a justificativa para isso, quem vão ser os envolvidos, em qual local, para quando e em quanto tempo, de que forma se dará e quais os passos, e por fim, quanto tudo isso custará (NERE, 2018).



Figura 4: Ferramenta 5W2H.

Fonte: Sestrem, 2021. Disponível em: <https://qualyteam.com/pb/blog/5w2h/>

Em estudo desenvolvido no Pará que buscou relatar a experiência de graduandos com o uso das ferramentas gerenciais *brainstorming*, Diagrama de *Ishikawa* e o 5W2H na gestão de risco e melhoria da qualidade no processo de hemotransfusão, contribuiu na identificação das principais causas para a subnotificação de efeitos adversos em pacientes hemotransfundidos e a elaboração de ações para solucionar tal problemática (FRAZÃO et al., 2019).

A ferramenta 5W2H no relato acima se mostrou importante instrumento na elaboração de uma ação educativa para conscientizar a equipe sobre o problema calhado. Vale ressaltar que, como gestor, o enfermeiro precisa promover o aperfeiçoamento e treinamento constante, sendo crucial para uma adequada oferta de serviço. Portanto, utilizar tal ferramenta no planejamento das ações contribuiu intensamente para resultados mais frutuosos e objetivos.

Assim sendo, durante análise dos artigos apresentados, todos trouxeram uma correlação efetiva entre o uso das ferramentas gerencias e a melhoria na gestão. Infere-se que o uso das mesmas está indicado para diversos casos, basta ao enfermeiro gestor conhecê-las e aplicá-las nos diversos cenários da sua atuação.

## 5 MÉTODO

### 5.1 Tipo de estudo

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa, seguindo o referencial teórico-metodológico da Hermenêutica-Dialética.

O estudo descritivo é marcado pela descrição das particularidades de algum ser ou fenômeno, ou pela relação entre as variáveis e a natureza dessa relação. Esse tipo de pesquisa busca unir e explorar as informações do assunto em estudo (GIL, 2002).

Na perspectiva da pesquisa social, o método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os seres humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus elementos e a si mesmos, sentem e pensam (MINAYO, 2010).

Nesse contexto, elegeu-se a Hermenêutica-Dialética a mais correspondente para este estudo, uma vez que a mesma adere aos objetivos propostos, sendo adequada para a compreensão da complexidade do conhecimento compartilhado acerca das ferramentas gerenciais do enfermeiro, no mundo das significações, dos símbolos, sob a óptica e a experiência dos protagonistas envolvidos no processo de trabalho da enfermagem, ou seja, os enfermeiros inseridos no contexto da gerência da assistência.

Para tanto, a Hermenêutica- Dialética revela uma crença no processo de movimento que existe permanentemente na sociedade, bem como na edificação histórica e na capacidade de transformação e de superação das contradições por meio da práxis, isto é, permite uma apreensão radical da realidade, como o do cotidiano de trabalho, ou seja, uma unidade entre teoria e prática na busca de novas sínteses transformadoras nos planos de conhecimento e da realidade histórica (SILVA; SENA, 2003; FRIGOTTO, 1997). Para Minayo (1996):

A união da hermenêutica com a dialética leva o intérprete a entender o texto, a fala, o depoimento, como resultado de um processo social (trabalho e dominação) e processo de conhecimento (expresso em linguagem), ambos frutos de múltiplas determinações, mas com significado específico (MINAYO, p. 227, 1996).

Para se utilizar o referencial da hermenêutica-dialética como marco teórico de interpretação é preciso entendê-lo como teoria do conhecimento, que tem como meta não só decifrar como transformar a realidade, dado que reconhece o papel político do homem enquanto agente social de transformação e não como mero receptor das influências sociais. Na visão de Marx, somente as ideias não são capazes de transformar o mundo, é preciso que sejam

submetidas à prática. Apenas quando se tornam forças materiais, ao levarem os homens à ação, é que as ideias podem transformar o mundo (MARX, 1985).

## **5.2 Cenário de pesquisa e estratégia de coletas de dados**

O cenário do estudo foi o campo de atuação do enfermeiro, o âmbito hospitalar, situado no município de Lavras, Minas Gerais. O Município está localizado no Sul de Minas Gerais, possuindo uma população estimada de 104.783 pessoas, de acordo com estimativa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2020, dispendo de uma área territorial de 564,744 km<sup>2</sup>. O mesmo possui três hospitais para o atendimento da população lavrense e região, sendo um público, Unidade de Pronto Atendimento (UPA) para o atendimento de Urgências e Emergências, e duas instituições filantrópicas que não visam fins lucrativos, com cerca de 60% dos atendimentos para o Sistema Único de Saúde (SUS), a Santa Casa de Misericórdia de Lavras e o Hospital Vaz Monteiro.

Nesse contexto, a pesquisa foi realizada na Unidade de Pronto Atendimento de Lavras, destinada ao atendimento de Urgências e Emergências da cidade e região. As UPA's 24h fazem parte de um programa do Ministério da Saúde à Rede de Atenção as Urgências e Emergências, instituído em 2011, que tem como finalidade canalizar os atendimentos de níveis intermediários, fornecendo serviços como leitos de observação, exames de menor complexidade e sala de medicação. Ademais, essas unidades são conectadas com os demais serviços de assistência à saúde que permitem direcionar o indivíduo para o atendimento necessário (BRASIL, 2017).

## **5.3 Participantes do estudo**

Em relação ao número de participantes, a Unidade de Pronto Atendimento conta com 16 profissionais distribuídos nos seguintes setores: quatro enfermeiros na Emergência, quatro enfermeiros na Triagem e quatro enfermeiros na Observação (masculina/feminina/pediatria/ortopedia), que se revezam na jornada de trabalho 12 x 36, dois enfermeiros no Setor de Segurança do Paciente/Educação Continuada/Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, uma enfermeira para o setor de Medicação/Procedimentos e uma enfermeira coordenadora. A unidade apresenta ainda mais duas enfermeiras que atuam no Hospital de Campanha destinado ao COVID-19, entretanto, como foi criado um lugar especial

para esse atendimento e a fim de se minimizar a exposição, essas duas profissionais não foram incluídas.

Dessa forma, foi estabelecido contato com a enfermeira responsável pela unidade onde inicialmente foi solicitado que fosse elaborada uma mensagem apresentando os objetivos da pesquisa a fim de convidar os profissionais via *Whatsapp*. A mensagem foi enviada para a enfermeira RT e ela direcionou para o grupo dos enfermeiros da UPA. Após isso, combinou-se horários para o pesquisador estar indo na unidade e realizar o convite pessoalmente. As entrevistas ocorreram em horários previamente marcados, geralmente no período da tarde ou, caso o profissional tivesse disponibilidade, ocorriam no mesmo dia. Cabe ressaltar que no processo de sensibilização para a participação dos enfermeiros, foi respeitado as recomendações de enfrentamento à COVID-19 pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Nessa direção, a adesão dos participantes a esta investigação foi parcial, visto que dos 16 enfermeiros atuantes na Instituição Hospitalar, apenas 13 se enquadravam nos critérios de inclusão e exclusão. Diante disso, participaram 13 enfermeiros nos diversos cargos gerenciais e assistenciais.

❖ Critérios de Inclusão:

Foram incluídos na pesquisa enfermeiros que ocupavam a posição de assistenciais/coordenadores que estavam atuando na instituição hospitalar no momento da pesquisa e que se dispuseram em participar da mesma, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

❖ Critérios de exclusão:

Foram excluídos os enfermeiros que estavam afastados de suas atividades laborais (licença maternidade, férias ou afastamento por motivo de saúde), bem como aqueles que estavam atuando nas referidas instituições, em um período inferior a um mês.

## 5.4 Coleta de dados

Após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Universitário de Lavras e assinatura do TCLE pelos participantes do estudo, deu-se início a coleta de dados.

A coleta de dados para a investigação foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas individuais, em conformidade com as normas de distanciamento social e

equipamento de proteção individual recomendadas pela OMS, utilizando gravadores digitais com o intuito de registrar os discursos dos entrevistados.

Dessa forma, primeiramente foi feita uma abordagem presencial a esses indivíduos explicando o teor da pesquisa e, caso o profissional tivesse disponibilidade, a coleta ocorria imediatamente, caso contrário, era agendado um horário prévio. Vale ressaltar que a realização das entrevistas ocorreu em locais sugeridos pelos próprios participantes, no próprio local de trabalho ou em espaço disponível na instituição.

A obtenção das informações deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas (ANEXO E) com os enfermeiros que englobou os dados sociodemográficos e três questões norteadoras: (i) Qual a sua opinião do que é ser gestor? (ii) Quais são as atividades gerenciais realizadas pelo enfermeiro coordenador de setor? (iii) O enfermeiro domina e utiliza as ferramentas gerenciais? Quais ferramentas?

## **5.5 Análise dos dados**

A análise dos dados foi feita por meio da análise temática indutiva, caracterizado pela busca de conclusões desenvolvidas, fundamentado na experiência do assunto em estudo (BRAUN; CLARKE, 2006).

Para Braun e Clarke (2006) as etapas da análise temática indutiva podem ser descritas, de modo que facilite a interpretação dos dados do estudo, sendo composto por três fases. A primeira fase é a observação dos fenômenos, marcada pela preparação, ou seja, o pesquisador busca organizar o tema para torná-lo operacional por meio da transcrição dos dados obtidos, pela leitura, para compreensão dos eixos relevantes que caracterizem os dados do objeto em estudo e que possam ser agrupados em temas potenciais. Nessa fase, também ocorre à seleção dos registros para análise e a elaboração de hipóteses e objetivos relevantes que irão estruturar a ideia central dos dados obtidos (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A segunda fase é caracterizada pela descoberta da relação entre os fenômenos, e consistem na organização dos dados coletados por meio da codificação, classificação e a categorização, possibilitando interpretações e inferências ao tema em estudo. Nessa etapa é realizada a revisão e nomeação dos temas oriundos do conjunto de dados coletados, com embasamento na literatura disponível (BRAUN; CLARKE, 2006; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Na última fase da análise, a generalização da realização é voltada para o tratamento dos resultados, sendo realizada a análise de trechos pertinentes da literatura, a relação existente entre eles e com as questões que norteiam a pesquisa e a literatura, produzindo assim, o relato acadêmico da análise da temática indutiva (BRAUN; CLARKE, 2006; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Ressalta-se que, para a garantia do anonimato dos depoimentos deste estudo, os enfermeiros participantes receberam como caracterização o cargo ocupante Enfermeiro (E) e uma numeração em algarismo arábico. Desse modo, foram referenciados de E1 a E13.

## **6 CRITÉRIOS ÉTICOS**

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos vinculado a Pró-reitora de Ensino, Pesquisa e Extensão do Centro Universitário de Lavras, sob protocolo CAAE nº 48788721.3.0000.5116, de forma que foram respeitadas as questões éticas que envolvam seres humanos, conforme preconizado pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 466/12.

Conforme preconiza o CNS 466/12, os enfermeiros foram previamente esclarecidos quanto aos objetivos do estudo e da garantia do anonimato e sua participação nesta investigação foi assegurada pela assinatura do TCLE. Após cumprimento do protocolo ético, iniciou-se a coleta de dados.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa contou com a participação de 13 enfermeiros de um total de 16 profissionais atuantes na unidade. Dois se recusaram a participar e um outro, apesar de contatado, entrou de licença durante o período de coleta de dados, e, portanto, obedecendo aos critérios de exclusão, foi desconsiderado. Dentre os que aceitaram participar encontram-se enfermeiros dos seguintes setores: Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, Emergência, Imunização/ Educação Continuada/ Segurança do Paciente, Observação, Triagem/ Medicação e Responsável Técnico (RT).

Em conformidade com Machado et al. (2015) que analisaram o perfil sociodemográfico da enfermagem no Brasil, houve predomínio de oito profissionais do sexo feminino e cinco do sexo masculino, evidenciando uma força de trabalho predominantemente feminina. A idade variou de 27 a 48 anos com uma média de 37,4 anos.

Acerca da formação, apenas três profissionais não tinham nenhuma especialização, um estava cursando e o restante possuía ao menos uma Pós Graduação *Lato sensu*, chegando até três especializações por profissional, destacando a área de Urgência Emergência, realizada por seis profissionais. Tal fato também se assemelha ao que foi evidenciado por Machado et al. (2015) que identificou um maior número de profissionais especialistas entre os enfermeiros. Quanto a cursos relacionados ao gerenciamento em enfermagem, nenhum dos profissionais entrevistados relataram ter realizado.

Em relação ao tempo de formação, cinco enfermeiros possuíam até três anos e, oito enfermeiros possuíam 10 anos ou mais; o tempo de formação mínimo foi de um ano e o máximo de 15 anos. Sobre o tempo de serviço no cargo em que se encontravam, este variou de três meses a nove anos. Os profissionais que atuam nos setores da observação, triagem e emergência trabalham na instituição com jornada de trabalho 12x36 e dos demais setores e RT atuam no diurno, oito horas por dia.

A partir do tratamento dos dados coletados e considerando os objetivos propostos, as informações foram codificadas em duas categorias, sendo elas: A dimensão gerencial no processo de trabalho do enfermeiro e a Aplicação das ferramentas gerenciais no cotidiano laboral do enfermeiro.

A primeira categoria diz respeito ao ato de gerenciar no cotidiano de trabalho do enfermeiro, apresentando duas subcategorias: Concepções gerenciais na óptica do profissional enfermeiro e a Dicotomia entre gerência e assistência.

A segunda categoria que trata sobre as ferramentas gerenciais apresenta as seguintes subcategorias: Conhecimento dos enfermeiros acerca da existência das ferramentas gerenciais; Facilidades do enfermeiro na utilização das ferramentas gerenciais; Impasses do enfermeiro na viabilização das ferramentas gerenciais; e Estratégias propostas para a aplicação das ferramentas gerenciais na unidade hospitalar.

### **7.1 Dimensão gerencial no processo de trabalho do enfermeiro**

A Lei nº. 7.498, de 25 de junho de 1986, que regulamenta o exercício profissional da enfermagem, estabelece que o enfermeiro é o profissional responsável pela coordenação das ações de enfermagem (COFEN, 1986). Para tal, ele precisa desenvolver um conjunto de habilidades e competências que o permita conduzir suas funções da forma mais assertiva possível.

Durante o processo de gerenciamento, o enfermeiro viabiliza recursos humanos, materiais, físicos, custos, políticos e de informação (CAMACHO, 2015). Desse modo, ao lidar com esses recursos, o enfermeiro precisa saber liderar a equipe de enfermagem, além de saber trabalhar com uma equipe multidisciplinar, necessitando também prezar pela organização do seu ambiente de trabalho a fim de monitorar e avaliar os insumos da unidade.

Nessa perspectiva, a categoria em questão é formada por duas subcategorias empíricas. A primeira analisa as concepções gerenciais na óptica do profissional enfermeiro e, a segunda categoria, aborda a dicotomia entre gerência e assistência.

#### **7.1.1 Concepções gerenciais na óptica do profissional enfermeiro**

Estudo que evidenciou o processo gerencial sob a óptica de enfermeiros atuantes em um centro cirúrgico de um hospital, no Centro-Oeste do Brasil, categoriza o gerenciamento de enfermagem em três grandes áreas, a saber: gestão de pessoas, gestão dos recursos materiais e a gestão do cuidado (MARTINS et al., 2021).

Nessa perspectiva, desenvolver competências gerenciais, como a tomada de decisão, senso crítico, empatia e agilidade trazidas no estudo supracitado, são características fundamentais para o exercício profissional, uma vez que a liderança é inerente ao gerenciar, como foi destacado nos depoimentos dos enfermeiros participantes deste estudo:

*Gerenciar em um todo quer dizer liderar aquela equipe para direcionar serviços adequados, ou seja, cada situação, pelo menos eu acho que é assim [...] (E2)*

*[...] o gerenciador ele precisa ser líder, não chefe, ele tem que ser líder [...] (E7)*

*[...] o enfermeiro ele tem que ser o gerente do setor, enfermeiro ele tem que conhecer, enfermeiro ele tem que gerenciar, ele tem que ser o líder da sua equipe, a sua equipe tem que espelhar nas ações dele. (E8)*

O relato do profissional E7 revela uma necessidade vital para o exercício da gerência, que é ser um gestor líder ao invés de somente chefe. Rocha et al. (2019) ao realizarem um estudo comparativo entre chefe x líder destaca que o potencial de transformar e motivar está naqueles gestores que possuem a liderança como parte integrante do seu perfil. E, na enfermagem, em meio a tantas adversidades encontradas no cotidiano laboral, ter um profissional de referência que saiba valorizar as necessidades de sua equipe e que trabalha para solidificação da mesma tem papel decisório no desfecho das ações de enfermagem.

Nessa perspectiva, liderar pessoas se mostra uma atividade muito desafiadora, principalmente quando está inserido em um ambiente complexo e imprevisível como uma UPA. Dentro das atribuições de um gestor está a gestão de pessoas, que constitui uma gama de atividades que vão desde a intermediação de conflitos, distribuição de tarefas, supervisão e promoção da educação continuada executadas por meio de um bom relacionamento interpessoal, comunicação horizontal e um estilo de liderança democrático (CASTRO et al., 2021).

Assim sendo, durante as entrevistas, os enfermeiros participantes do estudo, em sua totalidade, destacaram como ação gerencial de enfermagem o dimensionamento de recursos humanos. Nesse interim, por ser uma competência privativa do seu cargo, esse profissional deve prover o quantitativo necessário de profissionais que atendam as demandas e características de cada setor, o que foi evidenciado nos relatos a seguir:

*[...] o conceito de gerenciar é bem amplo, seria como administrar o serviço como um todo ou no nosso caso administrar o setor, gerenciar a equipe como um todo [...] (E1)*

*[...] aqui eu faço desde organização dos setores, do quantitativo de funcionários, até a parte da escala, organização mesmo da escala [...] (E 4)*

*É saber lidar com a equipe, organizar a equipe de trabalho, direcionar serviços [...] (E13)*

Em conformidade com o trabalho de Mendes et al. (2022) que buscou conhecer as funções gerenciais do enfermeiro em serviço de hemoterapia de um hospital universitário, as falas dos entrevistados atestam para umas das principais atribuições do enfermeiro, a gestão de pessoas. Por conseguinte, para conseguir lidar com a equipe esse profissional deve possuir um

diálogo aberto e contínuo com todos os profissionais, de forma que todas as falas sejam entendidas e ouvidas claramente (MENDES et al., 2022).

Retomando ao estudo de Martins et al. (2021) citado no início dessa discussão, outra função gerencial do enfermeiro está na organização dos insumos por meio da previsão, provisão, organização e controle. Por estar inserida diretamente na avaliação final dos produtos, a enfermagem pode potencializar a otimização dos insumos, fornecendo uma necessidade condizente com a realidade e o devido *feedback* (ANDRADADE et al., 2021).

Nesse contexto, os enfermeiros participantes desta investigação realizam a gestão de recursos materiais de forma assertiva, de modo a evitar gastos para a instituição, o que foi observado nas falas seguintes:

*[...] Material? aqui a gente trabalha junto com a farmácia para tentar não estocar material, a gente pede só o necessário para 12 horas de plantão mesmo, faz a requisição e entrega para as meninas [...]* (E3)

*[...] eu faço também a questão dos equipamentos, vamos supor para manutenção, às vezes acontece de estragar um equipamento na emergência, exemplo um monitor, um respirador, aí eu dou uma olhada [...] às vezes atrapalha, sei lá estraga aparelho de pressão, eu que faço reposição, o oxímetro eu que faço reposição [...]* (E4)

*[...] é... nós temos primeiramente nós entramos no setor [...]observa-se então as necessidades de cada paciente[...] você gerencia a equipe, gerência a a... os insumos que nós temos na unidade e dentre ele ainda nós iniciamos o plantão[...]* (E5)

Mediante as falas apresentadas nota-se que durante a sua atuação há uma preocupação dos profissionais quanto a previsão, provisão e controle dos materiais. Os enfermeiros buscam saber quais as necessidades do setor, comunicam-se com os responsáveis pelo fornecimento (farmácia e almoxarifado) e realizam a monitorização da qualidade bem como acionamento do serviço de manutenção.

Apesar de não citada, a etapa organização é também de suma importância na gestão de recursos materiais, pois facilita o acesso a todos os profissionais envolvidos na assistência aos insumos e permite o melhor controle de estoque. Ademais, enfatiza-se que para o sucesso de todas essas etapas deve-se haver um esforço de toda a equipe desde o uso correto e racional, avaliando a quantidade e qualidade e prezando pela disposição dos materiais (FERREIRA et al., 2021).

Durante as entrevistas foi enfatizado pelos profissionais deste estudo que um dos impasses na gestão dos insumos é a dificuldade na aquisição de materiais em unidades públicas devido aos processos licitatórios. Analisa-se que para evitar possíveis interrupções ou comprometimento da assistência ofertada é imprescindível que os estabelecimentos de saúde

tenham um controle rigoroso dos materiais fazendo uso de sistemas informatizados que auxiliem na gestão (ANDRADE et al., 2021).

*[...] eu acho que a maior dificuldade é a gente estar adquirindo às vezes um material que a gente só precisa naquele momento sabe, você está às vezes prestando uma assistência mais adequada, então tipo assim, tudo a gente depende de licitação [...]* (E4).

*[...] iria ajudar muito a UPA inteira se tivesse um sistema para gerenciar, para controlar esse controle de materiais, medicação [...]* (E6)

Ao assumir um cargo na gerência de enfermagem, além das atribuições de planejar e organizar a assistência de enfermagem e prover os materiais necessários para o cuidado, o enfermeiro também realiza a avaliação do espaço físico, articulando junto com os setores responsáveis a adequação do ambiente (BICA et al., 2020). Tal atuação pode ser exemplificada pelas ações do Núcleo de Segurança do Paciente, que precisa garantir locais de fácil acesso para a higienização das mãos, *dispenseres* de álcool em gel e fixação de mapas de risco na unidade (LARA, 2021).

Complementando, na gestão da informação o enfermeiro auxilia no fornecimento de dados sobre questões relacionadas a saúde da população por meio dos Sistemas de Informação em Saúde que subsidiarão na tomada de decisões nas diversas instâncias, federais, estaduais ou municipais (MATOS; VIEIRA; FRANCO, 2015).

Coaduna-se que, na gestão de recursos está inserida a gestão de custos e, a equipe de enfermagem, por estar prestando assistência nas 24 horas do dia, necessita ter o conhecimento dos valores por trás dos produtos para que haja um uso sistemático dos insumos. Logo, o enfermeiro, como responsável pela equipe, deve conhecer as especificidades dos produtos hospitalares de onde trabalha e conscientizar seus liderados sobre o uso racional dos mesmos (SILVA et al., 2021; TEIXEIRA, 2019).

Diante dessa premissa, sabe-se que para o sucesso dos processos gerenciais destaca mais uma vez o desenvolvimento de competências gerenciais para o exercício da liderança na enfermagem. Assim, os profissionais participantes dessa investigação, ao serem questionados sobre as características de um bom gestor, destacaram a necessidade de este possuir conhecimento tanto científico como prático, empatia, liderança, confiança e saber trabalhar em equipe.

*[...] Eu falo que nós dentro da equipe tanto eu necessito que a minha equipe trabalhe bem, desenvolva bem atividade, quanto eles também devam achar em mim aquela pessoa que eu posso confiar [...]* (E5).

*[...] precisa ter liderança[...] precisa ter empatia [...]* (E9)

*Um bom gestor primeiramente tem que ter ética, conhecimento [...] (E10)*

*[...] trabalhando junto com a equipe não sozinha, ouvindo muito das meninas que já estão aqui a mais tempo, respeitando a posição de cada um, mais seguindo o que a instituição pedia. (E7).*

Somando-se a esses depoimentos, Freire e colaboradores (2019) ao analisarem a liderança de enfermeiros nos serviços de urgência e emergência destacam além das competências supracitadas a capacidade de tomada de decisão assertiva, a comunicação efetiva e organizada, o trabalho em equipe e a gestão de tempo como elementares para o gerenciamento nesses ambientes. Desse modo, notabiliza-se a importância do conhecimento na prática profissional, uma vez que o enfermeiro é visto como elemento estratégico no serviço de enfermagem.

Ainda nessa perspectiva, conciliar o aprendizado ao exercício da liderança permite ao profissional garantir o seu reconhecimento entre a equipe de enfermagem e sobretudo promover um cuidado eficiente, o que ficou muito bem demonstrado pelos enfermeiros entrevistados não só um interesse no desenvolvimento profissional pessoal, mas também um comprometimento em treinar sua equipe.

*[...] a gente vai tentando mudar um pouquinho de cada dia, mas assim, aqui falta muita coisa para essa parte gerencial. (E3)*

*[...], mas cabe a nós como enfermeiros gerenciar isso também, trazendo atividades, treinando eles e mostrando a nossa função de líder como enfermeiro. (E5)*

A enfermagem é a profissão vinculada ao âmbito hospitalar com o maior número de profissionais, sendo assim, é fundamental uma coesão não só entre os membros da equipe, mas também com todos aqueles envolvidos no processo da assistência, ou seja, a equipe multidisciplinar (LOPES; PONTELLI; OLIVEIRA, 2018). Nesse contexto, é notório enfatizar que a competência trabalho em equipe, também citada em estudos, pode ser identificada por meio dos relatos dos enfermeiros, em que os mesmos relatam que o trabalho em equipe é fundamental, respeitando os limites de cada um.

*[...] eles me ligam também, com relação às vezes a algum problema aqui [...] alguma dúvida assim da assistência eles me ligam perguntando [...] (E4)*

*E depois os desafios do dia a dia o que vem, parte técnica até que não porque assim você sempre tem para poder estar te auxiliando, se você tem dúvida em alguma coisa você corre atrás do colega, o colega vem, te ajuda [...] (E12)*

Face a adversidades encontradas nos seus locais de trabalho, a capacidade de trabalhar em equipe se torna um recurso valioso em todas as dimensões do processo de trabalho do

enfermeiro, uma vez que ele necessita da equipe para desenvolver uma assistência de qualidade para o paciente.

Ainda nessa lógica e pensando no quantitativo de profissionais que compõem a equipe de enfermagem, a ocorrência de conflitos devido as diversas personalidades torna o gerenciar uma dimensão complexa. A capacidade de intermediar conflitos de forma racional e flexível deve ser desenvolvida pelo enfermeiro de forma que eventos permitam um momento de aprendizado e fortalecimento da equipe (TEIXEIRA; SILVA; DRAGANOV, 2018).

Assim, retomando a Lei do Exercício Profissional, em um de seus artigos, o planejamento dos serviços da assistência de enfermagem se faz imprescindível na práxis profissional do enfermeiro, o que corrobora nas falas dos participantes deste estudo, destacando que o planejamento faz parte da rotina de alguns colaboradores, entretanto, alguns atuam conforme as demandas do dia-a-dia.

*Deveríamos ter um planejamento para aquele dia, mas não temos [...] (E2)*

*Eu tento seguir um planejamento que sou muito detalhista, eu gosto de chegar, primeira coisa verificar os materiais [...] (E3)*

*Eu geralmente trabalho com uma agenda sabe, eu tenho a agenda que anoto tudo que eu tenho que fazer... (folheando a agenda) [...], mas o problema é que assim, às vezes, acaba que vai surgindo coisas extras, então eu tento fazer aquilo ali que eu planejei, mas aí acaba surgindo coisas extras, as vezes dá tempo de fazer tudo que eu planejei, às vezes não. (E4)*

*Aqui aqui na UPA, no hospital antigo que eu trabalhava já era planejado entendeu, eu sabia início, aqui não há rotina, então era mais fácil planejar o plantão, agora aqui na UPA chega e sai o tempo todo. (E5)*

*[...] é por se tratar de um serviço burocrático eu tento dividir os dias da semana e as atividades nesses dias da semana. (E8)*

É unânime na literatura a importância do planejamento em todas as dimensões da prática profissional do enfermeiro. Ferracioli et al. (2020) afirmam que esse profissional constantemente usa da identificação, interpretação e tomada de decisão em relação as situações vivenciadas durante a atividade laboral. Indo de encontro ao que foi mencionado anteriormente, os autores também enfatizam que, por meio do desenvolvimento e adoção das competências gerenciais, o enfermeiro atesta para decisões mais assertivas e, conseqüentemente, o destaque na condução do seu trabalho.

Acerca da relevância desse assunto, o planejamento é considerado como um instrumento qualificador das atividades assistenciais e gerenciais (SOARES, 2018; FERNANDES et al., 2019). Com a alta demanda de trabalho e a especificidade de uma unidade de emergência, não

traçar metas pode prejudicar o profissional enfermeiro na organização do seu tempo e contribuir para tomada de decisões insolentes (BORDIN et al., 2018).

Nessa direção, constata-se que a função gerenciar se mostra uma atividade muito desafiadora na prática profissional do enfermeiro, principalmente quando se atua em instituições que carecem de recursos humanos, físicos e materiais (MARTINS; COSTA CRUZ, 2018; RIBEIRO et al., 2021). Todavia, esse profissional precisa identificar esses *gaps* e traçar ações que o permita ofertar uma assistência livre de danos e humanizada (FURTADO; JUNIOR, 2010).

Somando-se a isso, Alexandre et al. (2016) ao reverem as publicações em relação as dificuldades no processo de gerencial do enfermeiro na urgência e emergência destacaram a superlotação desses serviços como um dos desafios para realização do gerenciamento. Contudo, apesar de ser um local de atendimento para paciente com risco iminente ou provável de vida, nem sempre as pessoas que o procuram realmente necessitam estar ali. O que ficou evidenciado nos depoimentos a seguir, refletindo algumas dificuldades elencadas pelos enfermeiros.

*[...] nossa mão de obra é pouca, limitada pelo tanto de paciente que a gente atende isso torna a supervisão difícil quando você vai cobrar, às vezes eles (técnicos) questionam a gente, não tem mão de obra suficiente, não tem equipamento suficiente como que você quer cobrar isso?! (E1)*

*Não é hospital, é UPA, porém, se você for olhar pela longa permanência dos pacientes, a demanda que agora também está bem alta, a gente, o pessoal sempre trabalha muito, então assim, a gente trabalha sempre no limite, vamos falar assim, e a gente não um quantitativo assim de hospital para trabalhar. (E4)*

*Dificuldade aqui é funcionário que falta, aí a gente fica apertado pelo número de paciente e aí é muito paciente para pouco funcionário, esse é um desafio. E a demanda que é muito grande [...] (E5)*

*Eu de chegar aqui um dia de não ter funcionário na cozinha, de eu ir para cozinha fazer comida, porque como é que eu ia deixar paciente sem comer e funcionário. (E7)*

Coaduna-se que a superlotação dos ambientes, associada a quantidade exígua de profissionais, compromete tanto as dimensões assistencial e gerencial, uma vez que a gerência vai sendo deixada de lado e há um comprometimento nas atividades assistenciais. Tal fato culmina em ações muita das vezes mecanicistas e dissociadas do cuidado holístico e integral como ausência de mudanças de decúbito, anotações de enfermagem insatisfatórias, falta de liderança, conflitos e insatisfação profissional.

Um estudo elucidou algumas estratégias para favorecer o cotidiano laboral do enfermeiro, dentre elas estão algumas competências já citadas, tais como planejamento, organização, trabalho em equipe, educação continuada e saber ouvir. Assim, como ações

gerencias que podem ser promovidas pelo enfermeiro, estão entender as reais necessidades de treinamento da equipe, motivar, estabelecer metas e acompanhar no alcance das mesmas (MARTINS et al., 2020).

Além das questões pessoais, de materiais e de espaço físico, outro fator mencionado que dificulta no exercício profissional, destaca-se a alta exigência e a desvalorização profissional (MARTINS; COSTA CRUZ, 2018). Nesse contexto, a pandemia da COVID-19 contribuiu ainda mais para essa problemática, não só pelo aumento na demanda de trabalho, mas também, pela dificuldade de se encontrar profissionais, o que acarreta ainda mais na sobrecarga de trabalho.

*E com a questão da pandemia também dificultou porque muitos saíram, pediram demissão, muitos não querem vir trabalhar porque tem medo, então assim, isso também dificultou muito sabe, questão de contratação assim de pessoal. (E4)*

*Eu acho que hoje pela situação atual que a gente está vivendo, essa pandemia, eu acho que a enfermagem está muito saturada, o pessoal está muito cansado, nós não somos valorizados como nós deveríamos [...] (E7)*

É notório ressaltar que essa realidade perpassa em diversas unidades de saúde e a pandemia se mostra um grande nó crítico para qualquer profissional, interferindo tanto no quantitativo de pessoal quanto no gerenciamento de materiais. Para tanto, é primordial ao enfermeiro servir-se das competências gerencias a fim de tomar as decisões mais corretas e coerentes perante as adversidades inesperadas (GÓES et al., 2020).

Por conseguinte, as evidências científicas atestam para a complexidade da dimensão gerencial, uma vez que envolve lidar com diversos tipos de recursos. Assim sendo, o enfermeiro como líder da equipe de enfermagem tem ação decisória nas ações de enfermagem promovendo um elo entre o cuidar e o gerenciar.

#### 7.1.2 Dicotomia entre gerência e assistência

Compreende-se que o processo de trabalho do enfermeiro nas organizações de saúde possui como objetivo central o fornecimento de uma assistência segura e de qualidade. Para tanto, a gerência do cuidar tem participação crucial nas atividades assistenciais. Todavia, estudos revelam que, para alguns profissionais, há uma dissociabilidade entre as dimensões gerenciais e assistenciais, no entanto, é por meio das condutas gerenciais de planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem que se obtém um cuidar efetivo (DIAS et al., 2021; SOUZA, 2018).

Face a essa óptica, o Conselho Federal de Enfermagem, por meio da Resolução 358/2009, instituiu o Processo de Enfermagem (PE) através das suas cinco etapas (investigação, diagnóstico de enfermagem, planejamento, implementação da assistência e avaliação) como uma estratégia metodológica na gerência da assistência. Com isso, o uso dessa ferramenta, além de não só possibilitar ações sistemáticas e pautadas nas reais necessidades da clientela, realiza a integração entre o gerenciar-assistir (COFEN, 2009).

Para muitos profissionais e, até mesmo, graduandos de enfermagem, o conceito de Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) e do Processo de Enfermagem são compartilhados (SOUZA et al., 2020). Apesar disso, a SAE apresenta uma caracterização mais ampla de ordenar e consolidar as ações de enfermagem, relativo à gerência do cuidar, de pessoal e de insumos (COFEN, 2009). Dentro desse caminho metodológico, estão inseridos os diversos instrumentos que sistematizam a prática de enfermagem como o próprio PE, as Teorias de Enfermagem, adoção de protocolos clínicos, fluxos de atendimento, dentre outros (SOARES, 2018).

Considera-se que a SAE operacionaliza o PE como tática crucial na conciliação dessa dicotomia, entretanto, o que se observa em muitos ambientes é a não execução da SAE e do PE. Nesse contexto, em um estudo de revisão buscou analisar os desafios na Sistematização da Assistência de Enfermagem em serviços de urgência e emergência ratificando a resistência, inércia dos profissionais, ausência de instrumentos específicos para esse setor, falta de tempo da equipe, conhecimento limitado e a falta de profissionais como fatores restringentes para a implementação da SAE e PE (MANSO et al., 2021).

Diante desse impasse, cabe enfatizar que, durante as entrevistas desta investigação, um dos nós críticos foi a resistência para a implementação da SAE. No entanto, é preciso compreender que por trás dessa resistência está o próprio desconhecimento dos profissionais acerca do que é a SAE e a importância da mesma para as ações de enfermagem.

*A gente não tem a Sistematização, a SAE a gente não tem aqui. Há relatos da (nome da enfermeira RT) que assim já foi tentado implementar, mas o que acontece, os profissionais antigos tem muita resistência [...] (E3)*

*É bem difícil, e assim querendo ou não é muita resistência, aqui a gente já tentou antes quando eu era na parte só assistencial, várias vezes já tentaram colocar, só que começa muito bem, faz uns dias, depois acontece alguma coisa no plantão você não tem tempo de fazer aí o povo começa a deixar, realmente assim, é complicado mesmo (E4)*

*E outra coisa também que eu estou tentando fazer é a questão do Processo de Enfermagem, da SAE, porque a gente não trabalha com SAE aqui. Assim é difícil porque o enfermeiro ele é bem sobrecarregado [...] (E4)*

Ressalta-se que os principais obstáculos da aplicabilidade da SAE no âmbito hospitalar são o déficit de conhecimento e a sobrecarga de trabalho como fatores implicantes na sua execução (BARROS et. al., 2020). Para tal, algumas estratégias como o fortalecimento de disciplinas relacionadas a própria sistematização nos centros formadores, tanto de nível superior como técnico, realização de treinamentos nos estabelecimentos de saúde e busca de apoio em instituições que possuem a SAE bem estabelecida, como hospitais e universidades, favorecem sua implantação e implementação de modo eficaz. Ademais, faz-se necessário salientar que a efetivação dessa metodologia depende de um conjunto de recursos humanos, organizacionais e políticos.

Genesini et al. (2020), em um relato de experiência, descreveu a implementação da SAE em um serviço de urgência e emergência privado. O processo foi dividido em três etapas, em que primeiramente foi realizada uma identificação de como é executada a sistematização durante os atendimentos. Nesse momento, foi constatada uma ficha de regulação médica com algumas questões referentes ao PE como o exame físico, diagnósticos de enfermagem e plano de cuidados, porém incompleta.

A segunda etapa constituiu no preparo de toda equipe de enfermagem por meio de palestras explicativas abordando as melhorias que podem ser feitas na ficha até então utilizada, anotações e evolução de enfermagem, exame físico, entre outras questões. Na terceira etapa foi feita a adequação da ficha de regulação por meio da incorporação de mais dados na parte da SAE e proposto um sistema de auditoria das fichas para acompanhar a aplicabilidade da mesma (GENESINI et al., 2020).

Por conseguinte, tal relato reflete a busca pela associação entre as duas dimensões, gerenciar e cuidar, na medida que propicia um instrumento que norteia e documenta as ações de enfermagem; além disso, permite-nos ainda identificar a integração de outras duas dimensões, o ensinar e o pesquisar.

Como já mencionado anteriormente, sabe-se que profissionais entrevistados perpassam por diversos impasses na práxis trabalhadora, principalmente no que tange o déficit de profissionais associado a sobrecarga de trabalho. Coadunado com a problemática abordada, nesta subcategoria, os enfermeiros relataram que durante a sua atuação ocorre muito mais um apego às atividades assistenciais do que as gerenciais devido ao acúmulo de trabalho, deixando a desejar a essência de gerir, que cabe privativamente ao enfermeiro.

*[...] nosso trabalho além de ser assistencial que a gente é ligado assistencial a gente também trabalha a parte administrativa, porque a gente não tem um coordenador de*

*setor. Acaba que é mais um serviço voltado para o assistencial [...] porque a gente está tão interligado assistencial que fica a desejar o administrativo [...] (E2)*

*[...], mas vou ser sincera, gerenciamento eu não utilizei muito não [...] (E3)*

*E o mesmo que...tipo...como é muito corrido não dá pra ficar muito gerenciamento. (E9)*

Na instituição pesquisada, sobretudo nos setores de emergência e observação, o enfermeiro, além de executar as ações privativas do seu cargo, ele se torna o líder da equipe de enfermagem de onde está atuando, como dito pelo participante E2. Nesse sentido, em aliança a alta demanda de procedimentos de enfermagem e carência de recursos, as atividades gerenciais ficam a cargo do enfermeiro RT.

*[...] então a gente realiza num todo, mas muito dos casos administrativos vão para a enfermeira coordenadora geral. (E2)*

Apesar de uma atuação, sobretudo assistencialista e mecanicista, os enfermeiros participantes deste estudo relataram no seu cotidiano ainda realizar algumas atribuições gerenciais, o que é apontado a seguir:

*Então assim, além de assistencial ele é também assistencial e ele é um pouco administrativo também, então assim, ao mesmo tempo que ele tem que prestar assistência ele tem que resolver questões de exame, tem que resolver questões assim que não são exatamente só assistenciais [...] (E4)*

*[...] a gente tem a parte assistencial que a gente ajuda os técnicos, medicação, punção venosa, às vezes uma sondagem que a gente faz, a parte burocrática, dos prontuários, a organização de prontuários, essas coisas, encaminhamento de exames, a parte gerencial, né, da equipe, do setor, manutenção de equipamentos também a gente que olha. (E13)*

Vale enfatizar que, por se tratar de uma profissão também gerencial, muito dos conceitos que norteiam a prática profissional do enfermeiro sofrem influência direta da Administração, moldando as relações de trabalho nos diversos setores de saúde. Com o advento das Teorias Administrativas, a divisão do trabalho foi difundida como estratégia para permitir a especialização do colaborador e promover o aumento da produção (SANTOS, 2007).

Essa divisão pode ser analisada se observar os relatos dos profissionais, em que estes se comprometem com as obrigações assistenciais e um profissional executa as ações de coordenação geral. Em decorrência disso, a atuação do enfermeiro pode se tornar mecanicista e desconexa com o que é proposto pela profissão. Diante disso, uma investigação realizada elucidou que ambientes de urgência e emergência estão entre os locais mais propícios para dissociação do gerenciar/assistir (MORORÓ et al., 2017). Face ao exposto, as organizações

também necessitam prover um local de trabalho que facilite a atuação de todos os profissionais da saúde.

Autores solidificam a SAE como ferramenta metodológica e consumadora entre o cuidar e o gerenciar, destacando outras estratégias que incorporam esse processo como os indicadores de qualidade, comunicação, classificação de risco, segurança do paciente e tomada de decisão (SIEWERT et. al., 2017).

Frente a isso, além da tentativa de implementação da SAE, houve também uma diligência de efetivação da segurança do paciente por meio da identificação correta do paciente, destacando a gestão da qualidade como método para assegurar uma assistência livre de danos, em que é preciso trabalhar arduamente na tentativa de fazer com que as metas de segurança do paciente sejam aplicadas nos serviços de saúde. Porém, evidencia-se pelo relato do enfermeiro E3 que, para ocorrer a efetivação dos protocolos do Ministério da Saúde em relação à Segurança do Paciente, faz-se necessário o trabalho conjunto de todos os enfermeiros.

*[...] segurança do paciente, que a gente entrou no primeiro que é identificação de leitos, a identificação correta do paciente, é uma resistência imensa porque a gente está tentando ali, mas por exemplo, se não tiver um trabalho junto de todos os enfermeiros, não consegue [...] (E3)*

É notório enfatizar que, por meio da Portaria MS/GM nº 529/2013, define-se como metas para assegurar a segurança do paciente: a prática constante de higienização das mãos; execução do *checklist* de cirurgia segura; segurança na prescrição, uso e administração de medicamentos; identificação de pacientes; comunicação no ambiente dos estabelecimentos de Saúde; prevenção de quedas e lesão por pressão; transferência de pacientes entre pontos de cuidado; e uso seguro de equipamentos e materiais (BRASIL, 2013).

Mais uma vez, remetendo a dicotomia entre a gerência e a assistência, infere-se que cabe ao enfermeiro também prover recursos para a garantia de uma assistência segura, nesse caso, por meio do conhecimento das metas de segurança do paciente. Gerenciar o cuidar implica ainda em conhecer e intervir nos riscos que o paciente pode ser exposto ao buscar um serviço de saúde. Para tal, a correta identificação do indivíduo durante todo o processo de assistência possibilita uma barreira para ocorrência de eventos adversos na medida em que cria um ponto de checagem para o profissional analisar se o serviço que vai ser ofertado é condizente com a paciente a sua frente.

Face ao explanado, a incorporação das metas de segurança do paciente na assistência de enfermagem, corporifica a discussão de se trabalhar assistência e gerência como dimensões comunicantes. O enfermeiro, ao integrar e cobrar da sua equipe tais objetivos propostos pela

OMS e pelo Ministério da Saúde, executa o gerenciamento de riscos para que, no final, o produto do seu trabalho seja ofertado de forma mais segura possível, por conseguinte, ele integra o gerenciar-assistir.

Outrossim, uma das formas de se reduzir essa dicotomia está no desenvolvimento dessa temática nos centros formadores. Fato este apontado por um participante da pesquisa, onde menciona a necessidade de ofertar ao discente de graduação um conceito definido de que ser enfermeiro é ser gerente/gestor.

*Eu vejo que hoje está faltando na formação do enfermeiro ele entender que ele é gerencial (E8)*

Acerca da relevância desse assunto, uma investigação realizada com enfermeiros no Rio Grande do Sul atesta para a importância dos centros formadores conciliarem, durante as disciplinas de Gerenciamento, a teoria com a prática, de modo que seja compatível com a realidade vivenciada nos serviços de saúde, visto que os profissionais revelaram uma formação mais voltada para a parte assistencial e sugeriram a vivência em atividades gerenciais durante os estágios como ferramenta para desenvolver habilidades e competências de gestão (BERGHETTI; FRANCISCATTO; GETELINA, 2019).

Em suma, a graduação em enfermagem possibilita uma visão generalista da profissão e devido as suas pluralidades, dar continuidade a formação se mostra de grande valia para o sucesso profissional. Assim, é por meio dos cursos de pós-graduação ou de curta duração que o enfermeiro incorpora novos conhecimentos na sua prática e caminha para o cuidado integral (SANTOS et al., 2020). Desse modo, diante das reflexões elucidadas nesta subcategoria acerca do exercício gerencial, cabe ao profissional o comprometimento e discernimento para com a cientificidade, ética, integridade e humanização nas suas ações.

## **7.2 Aplicação das ferramentas gerenciais no cotidiano laboral do enfermeiro**

Em vista as grandes transformações e avanços tecnológicos vivenciadas no mundo de hoje, a necessidade de profissionais cada vez mais atualizados e dinâmicos se torna um diferencial em um mercado de trabalho extremamente disputado. E nos serviços de saúde não é diferente, especialmente na enfermagem, procura-se constantemente enfermeiros com habilidades e competências pessoais e profissionais bem definidas ou disposto a desenvolvê-las.

Nesse cenário, a fim de se nortear as ações de enfermagem diversas estratégias podem ser adotadas para permitir tomadas de decisões assertivas. Dentre essas estratégias destaca-se

as ferramentas gerenciais que auxiliam os profissionais na execução de diversas funções como: planejamento, organização, identificação e análise de problemas, controle de riscos, priorização de atividades, entre outros.

Em face ao mencionado, esta categoria aborda três subcategorias divididas da seguinte forma: primeiro, conhecimento/desconhecimento dos enfermeiros acerca da existência das ferramentas gerenciais; segundo, impasses do enfermeiro na viabilização das ferramentas gerenciais; e terceiro, estratégias propostas para a aplicação das ferramentas gerenciais na unidade hospitalar.

### 7.2.1 Conhecimento/desconhecimento dos enfermeiros acerca da existência das ferramentas gerenciais.

A gestão da qualidade representa um dos principais meios para se obter indicadores de prestação de serviço adequados. Nesse sentido, os instrumentos gerenciais, dentre eles, a Matriz GUT, *brainstorming*, Matriz SWOT, Diagrama de Ishikawa, fluxogramas, 5W2H, auditorias, entre outros, quando utilizados por gestores, caminham para ações gerenciais efetivas, inovadoras e pautadas na realidade vivenciada (ALMEIDA; SANTOS; SAMPAIO, 2020; MARTINS; COSTA NETO, 2021).

Ilustrando a aplicação das mesmas Fachola e Jericó (2018), em relato de experiência, evidenciam a aplicabilidade das ferramentas, Matriz SWOT e PDSA (*Plan-Do-Study-Act*) em um hospital privado de pequena e média complexidade onde estavam apresentando problemas no agendamento e distribuição de cirurgias, dimensionamento de enfermagem incompatível com a demanda além de um corpo clínico insuficiente. Após o diagnóstico situacional por meio da Matriz SWOT, estabeleceu-se um planejamento e, por meio da incorporação de novas práticas, a instituição conseguiu um aumento, não só no número de cirurgias, mas também o crescimento da receita hospitalar.

As autoras trazem ainda que o enfermeiro é um profissional que possui capacidade plena de executar a gestão da qualidade devido sua proximidade com o gerenciar, tanto na graduação como na prática profissional e, para que isso ocorra, a coesão dos conhecimentos e habilidades adquiridos é fundamental. Em contraparte, os participantes desse estudo, ao serem questionados sobre o conhecimento acerca das ferramentas gerenciais Diagrama Ishikawa, Matriz GUT, Matriz SWOT e 5W2H em quase sua totalidade, não se recordam ou sabem do que é:

*Uhn...eu vou ser sincera, não tenho lembranças porque faz tanto tempo, mas eu acredito que sim porque a gente fez a parte administrativa, provavelmente sim. (E2)*

*Não lembro você acredita.... (E3)*

*Olha...(pensando) acho que sim, mas eu não lembro bem não viu (risos). (E4)*

*Não, não. (E5)*

*Sinal de negação. (E6)*

*Não. (E7)*

*Não, não...não...não sei dessas duas [...] (E8)*

*Cara uhn... já, o... o, mas eu não lembro, não recordo porque já tem mu...mu [...] (E9)*

*Eu já ouvi, mas eu não lembro. (E10)*

*Ferramentas? Não. (E11)*

*Vi muita coisa meu filho, já não lembro de mais nada (risos). (E12)*

*Assim, não que eu me lembre. Pe...pelo...pelo título assim que você tá falando não que eu me lembre. (E13)*

As falas refletem que muitos dos profissionais até tiveram o tema abordado durante a graduação, entretanto, enquanto era ministrada não deram a devida relevância para a temática. Analisa-se que é preciso haver um comprometimento, tanto pessoal como profissional, em relação a formação, não só durante graduação como também após a conclusão da mesma, de forma que o conhecimento seja constantemente aprimorado.

Estudo que buscou analisar a preparação de discentes de Enfermagem para atuarem na gerência identificaram nos alunos do décimo período uma aptidão inferior àqueles de períodos anteriores. Os autores trazem ainda que essa inaptidão pode ser decorrente ao contato prático com a profissão que gera um sentimento de angústia devido à complexidade (TENÓRIO et al. 2019). Mediante esse cenário, o conhecimento das ferramentas que auxiliam na tomada de decisão podem ser estratégias facilitadoras para lidar com essa dimensão.

Além do comprometimento profissional com a graduação/profissão, como já mencionado, os centros formadores desempenham grande importância na superação desses desafios. Para tal propósito, os instrumentos gerenciais são estratégias sistematizadas que devem ser trabalhados tanto em nível teórico como prático para que os discentes tenham conhecimento das ferramentas que o auxiliam no cotidiano laboral.

Outro fator que contribui para a não valorização da temática durante a formação se deve a imaturidade profissional e a falta de visibilidade prática acerca da profissão. Entretanto, como mencionado anteriormente, os estudantes, bem como os profissionais, precisam compreender a complexidade da dimensão gerencial e os instrumentos que facilitam e otimizam a execução da mesma.

Indo de encontro com Silva e Neto (2021) que analisaram o processo de formação de enfermeiros, os autores trazem que, por parte de muitos discentes de enfermagem, não há uma perspectiva quanto ao ser gestor. Muitos profissionais esperam adquirir as habilidades e competências necessárias para ser um bom gerente após muito tempo depois de formação, em contrapartida, para um destaque profissional as características gerenciais já são exigidas logo durante a primeira atuação.

Ainda que a maioria dos profissionais tenham atestado para o desconhecimento das ferramentas da gestão da qualidade, uma profissional relatou conhecer o Diagrama *Ishikawa* e a Matriz SWOT e ter tido experiências práticas com as mesmas e outros três profissionais relataram ter visto em algum momento da vida profissional, mas não recordam sobre.

Um outro profissional tomou conhecimento das ferramentas Matriz GUT e Matriz SWOT durante a entrevista ao dizer que estava fazendo a leitura de um protocolo referente ao Diagnóstico Situacional e Planejamento Estratégico Situacional, onde as mesmas foram identificadas.

Nesse escopo, apesar de na unidade pesquisada, nenhum dos enfermeiros fizeram o uso dos instrumentos gerenciais. As falas a seguir refletem uma experiência com a utilização das ferramentas vivenciada durante a prática profissional de um dos entrevistados.

*Lembro dos...das Espinha de Peixe onde você desenha o peixe né e vai colocando os problemas e depois vem com as...né, as vezes pode até desenhar ele maior vem com as possíveis soluções pra esses problemas, uma possíveis é...sugestões, importante fazer isso em equipe. (E8)*

*Eu trabalhava no SESC com educação em saúde, foi uma reunião de equipe onde a gente fez um Diagrama Espinha de Peixe. (E8)*

*A gente é foi, a equipe estava reunida, eram diferentes setores, mas todos interligados, e todos opinaram sobre possíveis melhorias, gargalos e possíveis soluções. (E8)*

*[...] desenhou a análise de SWOT né [...] (E8)*

*É, é onde você analisa também [...] problemas, posse...é... problemas, gargalos, possíveis funções, é e... também já trabalhei tanto na minha parte outra quanto na minha parte assistencial. (E8)*

*O SESC eu já trabalhei, também análise SWOT no Vaz Monteiro (E8)*

*Na época a gente conseguiu também dar um...um encaminhamento aí a uns possí...a uns...a uns...planejamentos e possíveis problemas que a gente vinha enfrentando. (E8)*

Pretti e outros estudantes de enfermagem (2022) também relatam o uso do Diagrama de Espinha de Peixe para identificar e analisar impasses vivenciados em uma Unidade Básica de Saúde durante o período de Estágio Supervisionado. Além dessa ferramenta, os autores ainda

trazem a utilização do *brainstorming* e Planejamento Estratégico para criação de um protocolo de atendimentos à pacientes em crise glicêmica na unidade.

Já a Matriz SWOT foi utilizada por Coifman e demais enfermeiras (2021) para mapear a comunicação interprofissional em uma unidade de emergência. Com o instrumento, as autoras conseguiram traçar os fatores que facilitavam e dificultavam na comunicação durante a transição do cuidado entre a Classificação de Risco e a Emergência, trazendo à tona a discussão acerca de umas das metas internacionais de segurança do paciente, a melhoria da eficácia da comunicação. A ferramenta se mostra relevante na medida em que auxilia o gestor na organização dos problemas e identifica oportunidades, favorecendo na tomada decisões mais racionais.

Por ser uma experiência mais antiga, o relato da participante não apresenta uma riqueza de informações, todavia, foi identificado o conhecimento acerca dos dois instrumentos gerenciais relatados. Vale salientar que a vivência percebida apresenta uma questão que é muito comum em várias literaturas quando se fala da aplicação das ferramentas gerenciais, que é a participação da equipe.

Concluindo, Silva e colaboradores (2018) em revisão de literatura traçam que faz parte do perfil dos enfermeiros algumas ações, dentre elas, a resolução de conflitos diante do trabalho em equipe, planejamento, organização dos serviços e a comunicação no processo de liderança e supervisão. Nessa perspectiva, coadunando com o Conselho Federal de Enfermagem (2009) ressalta-se que o enfermeiro precisa incorporar no seu cotidiano laboral estratégias operacionais que solidifiquem tanto a organização quanto o planejamento do seu trabalho (PRETTI et. al. 2022).

### 7.2.2 Impasses do enfermeiro na viabilização das ferramentas gerenciais.

Assim como em diversas outras unidades de saúde, a atuação do enfermeiro se dá em meio a ambientes com escassez de profissionais e alta demanda de pacientes, ocasionando como já destacado um apego maior nas atividades assistenciais. Posto isto, pelas falas dos entrevistados, averigua-se que essa dinâmica de trabalho, além de os distanciarem das ações gerenciais, tornam uma possível aplicação das ferramentas gerenciais mais improvável.

*É, então fica difícil...a gente fica mui... faz muitas as vezes mais um serviço técnico do que o serviço de enfermeiro específico. (E2)*

*[...] aqui a gente é "pau pá toda obra" (risos) a gente tem que fazer as duas atuações e ainda ajudar as meninas no trabalho técnico mesmo por falta de funcionário. (E3)*

*[...] a gente está em processo de contratação também, outros funcionários também, pra ver se tampa os buracos, porque falta funcionários aí o enfermeiro fica sobrecarregado e os técnicos ficam sobrecarregados, né...é difícil. (E4)*

*Fica sempre muito cheio né. (E11)*

Excetuando-se os profissionais que atuam nos setores de Educação Continuada/Segurança do Paciente e RT, a dinâmica de trabalho vivenciada pelos enfermeiros, como exposto, na unidade é caracterizada principalmente por atividades puramente assistenciais. Uma vez que esses profissionais estão a cargo de suprir essa alta demanda assistencial, a aplicação das ferramentas pôr as vezes necessitar de um trabalho em equipe e um pensamento mais crítico e reflexivo para profissionais que já estão sobrecarregados, pode se mostrar como algo ainda mais trabalhoso.

Estando totalmente entrelaçadas, averígua-se que a assistência e a gerência são influenciadas claramente pelas condições de serviço da unidade, que incluem um dimensionamento de pessoal adequado, recursos tecnológicos, grau de comunicação, tipo de atendimento, adequação do espaço físico, recursos financeiros, entre outros. Percebe-se que estes, quando defasados, dificultam a atuação de enfermagem gerando ações imediatistas e voltadas somente para as necessidades mais urgentes.

Investigação que buscou analisar através da literatura as condições de trabalho de enfermeiros emergencistas reforçam as falas dos entrevistados ao avultarem os ambientes de trabalho inadequados com baixo reconhecimento financeiro, precariedade de equipamentos e materiais, insalubridade, longas jornadas de trabalho e alta demanda de atendimentos como fatores desgastantes na qualidade de vida no trabalho (SOARES; GOMES; ARAÚJO, 2020).

Examina-se que tais impasses geram uma repercussão negativa não só na aplicação das ferramentas gerenciais, como também para os usuários, na medida que não recebem uma assistência integral e humanizada. Além disso, menciona-se também os diversos riscos relacionados a saúde ocupacional como a síndrome de *burnout*, depressão, insônia, ansiedade, entre outros.

Nessa perspectiva, por atuar em locais altamente estressantes, executar um bom gerenciamento se torna crucial para lidar com os entraves do cotidiano laboral, aliado a isso, está o aprimoramento constante do conhecimento por meio de cursos e especializações. Assim sendo, a fala de um dos profissionais entrevistados traz outro impasse na aplicação dos instrumentos gerenciais também relacionado diretamente a sobrecarga de trabalho, que é o acúmulo de vários vínculos empregatícios.

*[...] as vezes a gente fica sobrecarregado no caso me culpando né, é...a gente se sobrecarrega tanto com o serviço, com três vínculos empregatícios acaba que deixa de estudar, deixa de buscar alguma coisa a mais, então o ideal seria a gente procurar é...(pensando) buscar mais conhecimento mesmo e... como tem bastante aí disponível as vezes a gente acaba deixando. (E1).*

Examina-se que faz parte da rotina de muitos profissionais da enfermagem conciliarem mais de um vínculo empregatício, chegando até mesmo a facilmente ultrapassar mais de 12 horas de trabalho por dia, uma vez que a valorização salarial é insatisfatória (COSTA; VIEGAS, 2021). Tal fato gera um excesso de carga horária de trabalho que, aliado as tarefas da vida diária, tornam escasso tanto o ânimo, como o tempo do profissional de buscar atualizações.

Nesse contexto, por estar em uma profissão onde o conhecimento e a atualização devem fazer parte do perfil profissional do enfermeiro, a sobrecarga de trabalho compromete a educação continuada e o preenchimento de lacunas criadas durante a graduação. Em alternativa, a educação permanente e continuada ofertada no próprio campo de trabalho do enfermeiro pode ajudar a superar tal impasse e proporcionar uma atuação mais científica.

Ainda nesse cenário, os enfermeiros responsáveis pela elaboração de educções permanentes em saúde revelam outro impasse que pode prejudicar na viabilização das ferramentas gerencias, a desvalorização das ações realizadas pelo setor. Apesar de não ter sido mencionado por parte de quais profissionais há esse desconhecimento, os treinamentos pautados na realidade da unidade são práticas essenciais nas unidades de saúde.

Em pesquisa realizada com treze enfermeiros de uma instituição hospitalar federal no Rio de Janeiro estes, em sua totalidade, reconhecem a importância, tanto da educação permanente como da educação continuada em saúde, relatando ainda poucas experiências com Programas de Educação em Serviço ineficientes. Dessa forma, assim como nos participantes do estudo em questão, é preciso que haja uma sensibilização tanto institucional como individual em relação as atividades educacionais de aprimoramento, devido sua capacidade de construir um conhecimento científico e compartilhado (FERREIRA, 2018).

Somando-se aos impasses já mencionados, a fala de um profissional levanta outra problemática referente a distanciação entre o que é ofertado na graduação e o que realmente se vê na prática, principalmente quando se trata de saúde pública.

*Ah...É igualzinho eu falo a gente vê sim na gerência e tudo, a gente escuta, a gente vê, mas por ser um Sistema Único de Saúde muita coisa falta, então, a gente vem até com a cabeça fresca mesmo realmente achando lindo, a gente vê tudo lá na faculdade, mas quando você chega na realidade, a gente tem um pouco um choque de realidade...(E7)*

Estudo que buscou compreender a percepção de enfermeiros recém-formados acerca da capacitação acadêmica para o exercício profissional assemelha-se a fala do profissional E7 ao trazer a mesma dicotomia vivenciada por enfermeiros de Belo Horizonte. No trabalho em questão, os autores salientam a importância da vivência prática durante a formação do enfermeiro por meio dos estágios obrigatórios e não obrigatórios, na medida em que estes propiciam a integração entre graduação e ambiente laboral (MOREIRA et. al., 2018).

Ainda nesse âmbito, essa fala retoma a discussão da necessidade de se haver um ambiente organizacional adequado que favoreça as ações de enfermagem. Alves e demais autores (2018) ao entrevistarem enfermeiros de um hospital público no estado do Maranhão, evidenciam a falta recursos humanos e materiais, inadequação do espaço físico, alta demanda de pacientes e profissionais inertes a mudanças como desafios que exigem do enfermeiro as competências de flexibilidade e comunicação.

Assim sendo, vários outros estudos vêm buscando discutir a bifurcação existente entre o conteúdo que é ofertado na graduação e a realidade vivenciada no cenário de trabalho dos enfermeiros. Nessa conjuntura, a superação de tais entraves envolve um conjunto de esforços que extrapolam o potencial transformador do enfermeiro, cabendo a nós, profissionais, a consciência e determinação de que as fragilidades existem, todavia, podem ser superadas ou minimizadas. Para tanto, garantir uma formação reflexiva e aliada a saberes gerenciais são categóricos na promoção de práticas exitosas (BERGHETTI; FRANCISCATTO; GETELINA, 2019).

### 7.2.3 Estratégias propostas para a aplicação das ferramentas gerenciais na unidade hospitalar.

Em conformidade com a lei de Diretrizes Curriculares (2001) a graduação em enfermagem deve possibilitar a formação de profissionais generalistas e com diversas competências e habilidades, dentre elas a atenção à saúde, liderança, educação permanente, administração e gerenciamento.

Além de competências e habilidades gerais, a Diretriz traz ainda outras características específicas que esse profissional deve possuir como a capacidade de utilizar ferramentas que permitam a qualidade do cuidado de enfermagem e da assistência à saúde. Assim sendo, diversos são os instrumentos que podem orientar tanto as ações gerenciais como as assistenciais de enfermagem, possibilitando um cuidar eficiente. Contudo, como visto nesse estudo, algumas dessas ferramentas não fazem parte do conhecimento dos enfermeiros.

Nessa esfera, de acordo com as falas dos entrevistados e mediante um cenário de desconhecimento acerca dos instrumentos gerenciais, a educação continuada se mostra como uma das estratégias para aplicação das ferramentas gerenciais.

*Ah...é... as... o ideal seria ter mais...é acesso a mais...mais informação né, mais as vezes educação continuada [...] (E1)*

*Ah eu acho que essa parte de gerenciamento, de tanto com a equipe quanto a parte de enfermagem eu acho que seria melhor, tanto de reuniões, de...de educação continuada que acho que está precisando mais. (E11)*

*[...] é...no geral é insumos e treinamentos, eu acho que falta [...] (E5)*

Mediante os depoimentos, as falas dos profissionais vão de encontro com o que Rios e Carvalho (2021) trazem em seu estudo, ao identificarem na equipe de enfermagem a necessidade de ações relacionadas a educação continuada e permanente, principalmente intervenções voltadas para as reais exigências. Analisa-se que na instituição, apesar de ter sido mencionada a falta de atividades educativas, os profissionais responsáveis por executar os treinamentos mencionaram certo impasse na valorização das intervenções realizadas.

Revisão de literatura que objetivou analisar os desafios para aplicabilidade da Educação Permanente em Saúde (EPS) endossam a falta de conscientização por parte de toda equipe como entrave que prejudicam as ações do Núcleo de Educação Continuada. Posto isto, é preciso que a EPS não seja vista somente como responsabilidade de um profissional, mas sim, como um compromisso de toda a enfermagem (OLIVEIRA et al. 2021).

Diante os fatos apresentados, aponta-se que mesmo que não haja um ambiente organizacional que proporcione ações de educação continuada ou permanente o enfermeiro pode também utilizar de métodos de ensino informal. Nesse cenário, com o advento das tecnologias, diversas plataformas digitais de ensino com conteúdos gratuitos ou pagos podem fornecer conhecimento validado que, aliado com a prática e a troca de experiência com outros profissionais, potencializam tanto as ações assistenciais como gerenciais (FLORES; BARBOSA; BEZ, 2021; FERREIRA, 2018).

Ainda nessa perspectiva, a fala de um profissional levanta outra problemática que há muito tempo é abordada na literatura que diz respeito a formação gerencial do enfermeiro.

*Não, tranquilo acho que tá faltando na formação do enfermeiro. (E8)*

*Esse é um dilema que eu desde que eu me lembre enquanto estudante de...de enfermagem porque há uns tempos atrás até então era muito formada enfermeira administrativa e pouco assistencial, hoje está ligado muito assistencial e pouco administrativo [...] (E2)*

Nesse sentido, considerando a fala do entrevistado E5 e sustentando-se no trabalho de Amestoy et. al (2021) é primordial que o ensino da gerência promova um alinhamento com a realidade prática e os saberes da disciplina de gerenciamento em enfermagem.

Ainda considerando o estudo mencionado acima, para aproximar ainda mais o ensino da gerência à realidade, os discentes entrevistados na pesquisa relatam a importância de se proporcionar o contato com a realidade prática do enfermeiro desde o início da graduação. Outrossim, a incorporação de metodologias de ensino ativas, aliada com uma proposta pedagógica que favoreça o diálogo, foram também relatados como estratégias que facilitam o ensino da liderança e também podem incitar na aplicação das ferramentas gerenciais.

Outra investigação realizada para identificar as lacunas na formação gerencial do enfermeiro concluíram que os maiores impasses apresentados pelos profissionais estão no campo das Habilidades e Atitudes. Ou seja, o conhecimento está até presente, todavia, o saber agir e a capacidade de colocá-lo de fato em prática, fica a desejar (PERES et. al. 2017).

Posto isto, considera-se como outra estratégia para aplicação dos instrumentos gerenciais e, referenciando-se nas competências abordadas por Peres et al. (2017), o desenvolvimento da atitude, que se parte integrante do perfil do enfermeiro é componente essencial para promover avanços no seu cotidiano laboral através de práticas inovadoras.

Uma vez que o conhecimento acerca das ferramentas gerenciais ou qualquer outro assunto pertinente à sua prática profissional é incipiente e o enfermeiro, através da busca de conhecimento, por meio da educação permanente, continuada ou informal procura por subsídios para firmar sua atuação, caminha não só para o desenvolvimento da competência de atitude, mas também estimula o conhecimento e a habilidade, além de contribuir para valorização tanto profissional como pessoal.

Diversas literaturas (OLIVEIRA et al. 2020; LADEIA et al. 2018; RUIZ, 2021) vêm analisando o correto dimensionamento de enfermagem em unidades hospitalares e concluem que o quantitativo de profissionais disponibilizado não condiz com a demanda. Em conformidade, os profissionais entrevistados neste estudo também exprimem a sobrecarga de trabalho como dificultador da sua prática profissional, inviabilizando também, como já mencionado, a implementação das ferramentas gerenciais.

Nesse escopo, por se tratar de uma instituição pública de saúde, é preciso que haja uma sensibilização dos gestores nos três níveis de governo (municipal, estadual e federal) juntamente com os Conselhos de Enfermagem em realizar um diagnóstico situacional referente

ao dimensionamento de enfermagem nesses ambientes a fim de se readequar o número de profissionais para a demanda das instituições.

Assim, analisa-se que as estratégias para aplicação das ferramentas gerenciais envolvem um conjunto de esforços que perpassam desde o interesse do profissional de buscar conhecimento, uma formação eficiente e quanto ao provimento de recursos humanos adequado.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto enfermeiro, compreende-se diversas atribuições associadas a esse profissional. Dentre elas, o gerenciamento, que consiste em um conjunto de ações que abrange, desde a gestão de recursos humanos, de materiais, de espaço físico, do cuidado, da informação e de riscos relacionado, à assistência em saúde.

Para tal, é exigido do enfermeiro um conjunto de habilidades e competências para que possa executar suas ações de forma mais segura, assertiva e humanizada. Dentre as competências exigidas estão a comunicação, planejamento, resolução de conflitos, bom relacionamento interpessoal, liderança, empatia, agilidade, responsabilidade e flexibilidade. Analisa-se que tais características devem ser abordadas desde o período da graduação, uma vez que vão ser cobradas logo no início da vida profissional do enfermeiro. Todavia, não se exclui o fato que elas podem e serão aperfeiçoadas com o dia a dia de trabalho.

Posto isto, pelas falas dos participantes desse estudo pôde-se perceber três grandes responsabilidades gerenciais que consistem na coordenação da equipe de enfermagem, gestão de materiais e da assistência. Os relatos enfatizam ainda a necessidade de o enfermeiro exercer a liderança de forma a permitir a união da sua equipe e também exprimir para seus liderados a imagem de um profissional competente e ético.

Durante as entrevistas percebeu-se também, principalmente pelos relatos dos enfermeiros ligados diretamente a assistência, que a alta demanda de atendimentos aliada a quantidade insuficiente de profissionais são um dos principais dificultadores ligado ao seu cotidiano laboral, além de desafiar ainda mais as competências e habilidades necessárias para se executar um atendimento holístico.

Não obstante, observou-se que a sobrecarga de trabalho na unidade distancia os profissionais na integração entre as dimensões assistenciais e gerenciais, uma vez que eles se comprometem majoritariamente com os procedimentos técnicos. Assim, a exemplo, as ações de gerenciamento assistencial, como o cumprimento das metas de Segurança do Paciente, a identificação do paciente e comunicação ficam falhas.

Para auxiliar os futuros profissionais com a gestão de tais empasses, os centros formadores possuem papel fundamental, proporcionando um ambiente de ensino que favoreça o desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais ao longo de toda formação.

Somado a isso, é preciso que, tanto durante como após a conclusão da graduação, a busca por conhecimento científico e práticas inovadoras validadas sejam contínuas.

Nessa premissa, as ferramentas gerenciais, além de fazerem parte da grade curricular de enfermagem, são instrumentos que ajudam nas ações gerenciais de tomada de decisão, no planejamento, na organização, no raciocínio crítico e no diagnóstico e priorização de problemas. Contudo, na instituição de pesquisa, a maioria dos enfermeiros não possuem conhecimento acerca das ferramentas gerenciais.

Apesar do desconhecimento, um profissional apresentou tanto ciência como experiência prática em relação ao uso do Diagrama de Ishikawa e Matriz SWOT em instituições trabalhadas anteriormente. Outros três enfermeiros, embora tenham relatado já ouvir sobre as ferramentas gerenciais, quando questionados especificamente sobre cada instrumento (Diagrama de Ishikawa, Matriz SWOT, Matriz GUT e 5W2H) não os conheciam. Um outro profissional tomou conhecimento das ferramentas Matriz SWOT e GUT durante a entrevista, ao mostrar um documento que estava lendo onde as mesmas foram identificadas.

Inferese que tal desconhecimento remete a diversos fatores que se inicia na própria formação profissional do enfermeiro onde, enquanto graduando, o aluno não dá a devida importância para a temática ou, até mesmo, a própria falta de visibilidade prática em relação à atuação profissional que contribui para esse desconhecimento. Outra problemática como já mencionado já diz respeito a dinâmica de trabalho, predominantemente assistencial, associada com a desvalorização profissional que deixa o enfermeiro esgotado e desestimulado.

Assim sendo, pôde-se identificar algumas estratégias que favorecem na aplicação dos instrumentos gerenciais, como as ações educativas no próprio local de trabalho, considerando que elas criam um ambiente de discussão no próprio local de trabalho e atinge diversos enfermeiros. A outra estratégia está relacionada a formação gerencial e incorporação do aluno na dinâmica de trabalho do enfermeiro logo nos períodos iniciais, permitindo assim a continuidade dos saberes gerenciais ao longo de toda graduação.

Concluindo, cabe também a nós, graduandos e enfermeiros, o compromisso e empenho para com os momentos de aperfeiçoamento, seja durante a graduação, nos cursos de pós-graduação seja no ambiente de trabalho, para que estes, de fato, forneçam subsídios para uma atuação avançada, ética e segura.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, S. M. B. et al. Dificuldades no processo de gerenciamento em enfermagem na urgência e emergência. **Revista Interdisciplinar em Saúde**, Cajazeiras (PB), v. 3, n. 1, p. 3-20, jan./mar. 2016. Disponível em: [https://www.interdisciplinaremsaude.com.br/Volume\\_9/Trabalho\\_01.pdf](https://www.interdisciplinaremsaude.com.br/Volume_9/Trabalho_01.pdf). Acesso em: 21 jan. 2022.

ALMEIDA, H. O. C.; SANTOS, N. F.; SAMPAIO, W. K. da S. Aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade no âmbito hospitalar: revisão integrativa da literatura. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte, v. 17, n. 4, p. 11-22, out./dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/6404/3264>. Acesso em: 12 fev. 2022.

ALVES, A. K. C. et al. Desafios vivenciados por enfermeiros no ambiente hospitalar. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, [S.L.], n. 7, p. 494-501, dez. 2018. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/8159>. Acesso em: 5 mai. 2022.

AMESTOY, S. C. et al. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p. 79-85, jun. 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198314472014000200079&lng=e&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198314472014000200079&lng=e&nrm=iso). Acesso em: 25 out. 2020.

AMESTOY, S. C. et. al. Fragilidades e potencialidades na formação de enfermeiros líderes. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 42, n. 1, mar. 2021. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/rgenf/article/view/112493>. Acesso em: 16 jun. 2022.

ANDRADE, R. G. dos S. et al. Inserção dos profissionais de enfermagem no gerenciamento de materiais em hospital universitário do Paraná. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 42:e20200069, fev. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/RSfsCbYGYqwg5CvXLT5bhNQ/?lang=pt>. Acesso em: 18 jan. 2022.

BAPTISTA, A. R. F. P. et al. Matrizes G.U.T. e 5W2H: suas aplicações em um contexto socioambiental. **Revista Tecnologia & Cultura**, Rio de Janeiro, n. 31, v. 21, p. 55-64, jan./jun. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/325794780\\_MATRIZES\\_GUT\\_E\\_5W2H\\_SUAS\\_APLICACOES\\_EM\\_UM\\_CONTEXTO\\_SOCIOAMBIENTAL](https://www.researchgate.net/publication/325794780_MATRIZES_GUT_E_5W2H_SUAS_APLICACOES_EM_UM_CONTEXTO_SOCIOAMBIENTAL). Acesso em: 22 nov. 2020.

BARBOSA, L. R.; MELO, M. R. A. C. Relações entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 61, n. 3, p. 366-370, jun. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003471672008000300015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672008000300015&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 30 set. 2020.

BARROS, B. C. et al. Obstáculos da aplicabilidade da SAE no âmbito hospitalar. **Revista Brasileira de Ciências Biomédicas**, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 142–155, dez. 2020. Disponível em: <https://rbcbm.com.br/journal/index.php/rbcbm/article/view/29>. Acesso em: 24 jan. 2022.

BERGHETTI, L.; FRANCISCATTO, L. H. G.; GETELINA, C. O. Formação do enfermeiro acerca do gerenciamento: entraves e perspectivas. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, Divinópolis (MG), v. 9:e2820, 2019. Disponível em: <http://seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/2820>. Acesso em: 29 maio 2022.

BICA, M. C. et al. Gerenciamento do cuidado em estratégias saúde da família na percepção de enfermeiros. **Revista de Enfermagem da UFSM**, Santa Maria (RS), v. 10, n. e74, ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/42518>. Acesso em: 18 jan. 2022.

BITENCOURT, J. V. de O. V. et al. Protagonismo do enfermeiro na estruturação e gestão de uma unidade específica para COVID-19. **Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 29, e20200213, 2020. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010407072020000100207&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010407072020000100207&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 30 nov. 2020. Epub: 31 ago.2020.

BOAVENTURA, T. et al. Tipologia de Tecnologias em Saúde presentes nas maternidades segundo perspectivas dos profissionais gestores e enfermeiros. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 6, p. 39215-39229, jun. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/11925>. Acesso em: 15 nov. 2020.

BORDIN, V. et al. Liderança em enfermagem na perspectiva de enfermeiros assistenciais de um hospital público da tríplice fronteira. **Revista de Administração em Saúde** (On-line), São Paulo, v. 18, n. 71, abr./jun. 2018. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/107>. Acesso em: 21 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria de Consolidação nº 3, de 28 de setembro de 2017. Consolidação das normas sobre as redes do Sistema Único de Saúde. Diário Oficial da União, Brasília, 28 set. 2017. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prc0003\\_03\\_10\\_2017.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prc0003_03_10_2017.html). Acesso em: 14 ago. 2021.

BRASIL. Resolução CNE/CES nº. 3, de 7/11/2001. **Institui Diretrizes curriculares nacionais** do curso de graduação em enfermagem. Brasília, Diário Oficial da união 09 nov. 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>. Acesso em 18 jul. 2022.

BRAUN, V.; CLARKE, V. *Using thematic analysis in psychology*. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 05 out. 2020.

BUENO, A. de A.; BERNARDES, A. Percepção da equipe de enfermagem de um serviço de atendimento pré-hospitalar móvel sobre o gerenciamento de enfermagem. **Texto Contexto & Enfermagem**, Florianópolis, v. 19, n. 1, p. 45-53, mar. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010407072010000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010407072010000100005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 25 out. 2020.

BUGS, T. V. et al. Dificuldades do enfermeiro no gerenciamento da unidade de pronto-socorro. **Revista de Enfermagem da UFSM**, Santa Maria, RS, v. 7, n. 1, p. 90-99, jan./fev. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/23374>. Acesso em: 15 nov. 2020.

CAMACHO, T. S. A. Gestão: um desafio para o enfermeiro. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11, 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: CNEG/INOVARSE, 2015. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_067M.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_067M.pdf). Acesso em: 17 jan. 2022.

CASTRO, A. R. V. et al. Gestão do enfermeiro em hospital pediátrico de nível terciário pela perspectiva multiprofissional: revisão narrativa. **Revista de Administração em Saúde (Online)**, São Paulo, v. 21, n. 83: e289, abr./jun. 2021. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/289>. Acesso em: 18 jan. 2022.

COFEN. Lei n. 7498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 26 jun. Seção 1; p. 1, 1986. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17498.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17498.htm). Acesso em: 27 set. 2020.

COFEN. Resolução COFEN nº 358/2009, de 15 de outubro de 2009. Dispõe sobre a Sistematização da Assistência de Enfermagem e a implementação do Processo de Enfermagem em ambientes, públicos ou privados, em que ocorre o cuidado profissional de Enfermagem, e dá outras providências. Brasília; 2009. [citado 2009 out 15]. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/resoluo-cofen-3582009\\_4384.html](http://www.cofen.gov.br/resoluo-cofen-3582009_4384.html). Acesso em: 26 de jun. de 2022.

COIFMAN, A. H. M. et al. Comunicação interprofissional em unidade de emergência: estudo de caso. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, Ribeirão Preto (SP), v. 55:e03781, jul. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/6b3gxpg5DL5YJy5ZQPGtgnv/?lang=pt#>. Acesso em: 23 abr. 2022.

COSTA A.; VIEGAS, G. L. Valorização, empoderamento e condições de trabalho da enfermagem: uma reflexão. **Revista Científica de Enfermagem**, São Paulo, n. 11, v. 35, p. 92-97, set. 2021. Disponível em: <https://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/438>. Acesso em: 15 abr. 2022.

DIAS, C. F. C. et al. Gerenciamento do cuidado de enfermagem no contexto hospitalar: relato de experiência. **Brazilian Journal of Health Review**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 5980-5986, mar. 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/26695>. Acesso em: 22 jan. 2022.

FACHOLA, K.; JERICÓ, M. de C. Um campo onde o enfermeiro se destaca: gestão da qualidade nas empresas para maior produtividade, redução dos custos e aumento dos lucros. **Enfermagem Brasil**, Petrolina (PE), v. 17, n. 2, p. 73-74, mai. 2018. Disponível em: <https://portalatlanticaeditora.com.br/index.php/enfermagembrasil/article/view/2334>. Acesso em: 12 mar. 2022.

FÁVERI, R. de; SILVA, A. da. Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. **Revista Ordem Pública e Defesa Social**, Santa Catarina, v. 9, n. 1, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/112>. Acesso em: 22 nov. 2020.

FERNANDES, J. C. et al. Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. **Saúde em Debate**, [S.l.], v. 43, n. 6, p. 22-35, dez. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/yqTX8PcjQ7N6pgvffSRg3Cz/?lang=pt>. Acesso em: 20 jan. 2022.

FERNANDES, M. C. et al. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 63, n. 1, p. 11-15, fev. 2010. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003471672010000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672010000100002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 18 out. 2020.

FERNANDES, S. Z. **Sustentabilidade em Projetos de construção: Uma Matriz Multicritério Baseada em Riscos**. 2015. 89 p. Monografia (Grau de Engenheiro Civil), Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10013409.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2020.

FERRACIOLI, G. V. et al. Competências gerenciais na perspectiva de Enfermeiros do contexto hospitalar. **Revista Enfermagem em Foco**, v. 11, n. 1, p. 15-20, jun. 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254>. Acesso em: 18 jan. 2022.

FERREIRA, J. de J. et al. Atuação do enfermeiro na gestão de recursos materiais na atenção primária à saúde. **Revista Enfermagem Atual In Derme**, [S.L.], v. 95, n. 35, p. e-021132, set. 2021. Disponível em: <https://teste.revistaenfermagematual.com/index.php/revista/article/view/1213>. Acesso em: 13 fev. 2022.

FERREIRA, R. G. dos S. Percepções dos enfermeiros acerca das ações de educação continuada nos cenários da prática profissional. **Enfermagem Brasil**, Petrolina, v. 17, n. 5, p. 504-510, nov. 2018. Disponível em: <https://portalatlanticaeditora.com.br/index.php/enfermagembrasil/article/view/2136>. Acesso em: 4 jun. 2022.

FERREIRA, V. H. S. et al. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 40, e20180291, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198314472019000100506&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198314472019000100506&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 25 out. 2020. Epub: 05 ago. 2019.

FIORETTI, A. C. **Competências gerenciais de enfermeiros no contexto hospitalar: uma pesquisa-ação no trabalho**. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ensino em Ciências da Saúde.) - Universidade Federal de São Paulo; Centro de Desenvolvimento do Ensino Superior em Saúde, São Paulo, 2018. Disponível em: [https://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/51831/tese\\_220\\_audrey\\_fioretti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/51831/tese_220_audrey_fioretti.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 22 ago. 2022.

FIORIN, J. M. A. et al. Uso do diagrama de *Ishikawa* associado ao planejamento estratégico: experiência na graduação em enfermagem. **Revista Uningá Review**, [S.l.], Maringá, PR, v. 26, n. 3, p. 46-50, jun. 2016. Disponível em: <http://revista.uninga.br/index.php/uningareviews/article/view/1809>. Acesso em: 16 nov. 2020.

FLORES, F. D.; BARBOSA, D. N. F.; BEZ, M. R. Tecnologia Digital na formação permanente de profissionais de enfermagem em ambiente hospitalar. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 10, p. e250101018827, ago. 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/18827>. Acesso em: 11 jun. 2022.

FRAZÃO, A. C. A. Y. et al. Hemovigilância: utilização das ferramentas de gestão para a qualidade no processo transfusional. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, São Paulo, v. 11, n.

10, p. e642, mai. 2019. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/642>. Acesso em: 21 nov. 2020.

FREIRE, G. V. et al. Liderança do enfermeiro nos serviços de urgência e emergência: revisão integrativa. *Brazilian Journal of Health Review*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 6, 2029-2041, mar./abr. 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/1542>. Acesso em: 20 jan. 2022.

FRIGOTTO, G. **O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional**. In: FAZENDA, I. Metodologia da pesquisa educacional. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

FURTADO, B. M. A. S. M.; ARAÚJO JÚNIOR, J. L. C. de. Percepção de enfermeiros sobre condições de trabalho em setor de emergência de um hospital. *Acta Paulista de Enfermagem*, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 169-174, mar. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/rjYTpSSPCyLMDQT7fqKDvTC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jan. 2022.

GENESINI, G. et al. Implementação da Sistematização da Assistência de Enfermagem em um serviço de urgência e emergência: um relato de experiência. *Revista Destaques Acadêmicos*, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 371-387, nov. 2020. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/2690>. Acesso em: 24 jan. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓES, F. G. B. et al. Desafios de profissionais de Enfermagem Pediátrica frente à pandemia da COVID-19. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto (SP), v. 28, n. 3367, set. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/Zm88kfkbhvkYvrvyQWGqgCF/?lang=pt#>. Acesso em: 21 jan. 2022.

GRECO, R. M. Relato de experiência: ensinando a administração em enfermagem através da educação em saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 57, n. 4, p. 504-07, ago. 2004. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S003471672004000400026&lang=es&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S003471672004000400026&lang=es&tlng=pt). Acesso em: 14 nov. 2020.

<https://www.napratice.org.br/diagrama-de-ishikawa/> Acesso em: 14 de out. de 2022 às 16h:25 min.

<https://qualyteam.com/pb/blog/5w2h/> Acesso em: 18 de out. de 2022 às 15h:32 min.

<https://www.scopi.com.br/blog/analise-swot/> Acesso em: 18 de out. de 2022 às 15h:40 min

<https://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo>. Acesso em: 15 de nov. de 2020 às 20h:12 min.

LADEIA, L. F. A. et al. Dimensionamento da equipe de enfermagem em um pronto-socorro de um hospital escola. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 13, s1434-s1440, jun. 2018. Disponível em: <https://www.acervosaude.com.br/doc/REAS261.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2022.

LANZONI, G. M. DE M. et al. Tornando-se gerente de enfermagem na imbricada e complexa fronteira das dimensões assistencial e gerencial. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, v. 17, n. 2, p. 322-32, jun. 2015. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/29570>. Acesso em: 04 out. 2020.

LARA, S. H. de O. **Qualidade da assistência em hospitais com base no gerenciamento de riscos: vivência do enfermeiro**. 2021. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Enfermagem, Universidade Federal de Alfenas, Alfenas, 2021. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/2018#preview-link0>. Acesso em: 15 jan. 2022.

LIMA, J. Y. S. et al. Aplicação do gerenciamento de enfermagem para a qualificação da assistência em saúde. **Interação**, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 140-159, abr./jun. 2021. Disponível em:

<https://scholar.archive.org/work/rckyww7kc5e3tkf4onwxcwyy7y/access/wayback/https://interacao.org/index.php/edicoes/article/download/93/67>. Acesso em 22 ago. 2022.

LIMA, L. R. R. Gestão da Qualidade: Um estudo de caso em um setor de ortopedia no município do Estado de Alagoas. In: X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2020, Paraná (on-line). **Anais...Paraná** (on-line): Associação Paranaense de Engenharia de Produção, 2020.

LIMA, N. S. et al. Diagrama de Ishikawa: Causas e soluções da infecção ao HIV adquirida por profissionais de Enfermagem através de materiais perfurocortantes. **Revista Cuidado é Fundamental**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 707-712, abr./jul. 2019. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/6665>. Acesso em: 16 jan. 2021.

LIMA, R. S. et al. Gerenciar unidade de internação hospitalar: o que pensam os enfermeiros? **Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro**, Divinópolis, MG, v. 6, n. 2, p. 2190-2198, mai.-ago. 2016. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/1128>. Acesso em: 02 out. 2020.

LOPES, L. F.; PONTELLI, B. P. B.; OLIVEIRA, R. E. M. de. Gerência de enfermagem e trabalho em equipe na atenção básica: uma revisão de literatura. **Revista FAFIBE online**, Bebedouro (SP), v. 11, n. 1, p. 108-116, 2018. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revista/index.php/fafibeonline/article/view/563>. Acesso em: 24 jan. 2022.

LORENZETTI, J. et al. Organização do trabalho da enfermagem hospitalar: abordagens na literatura. **Texto Contexto & Enfermagem**, Florianópolis, v. 23, n. 4, p. 1104-1112, dez. 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010407072014000401104&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010407072014000401104&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 04 nov. 2020.

MACHADO, M. H. et al. Características gerais da enfermagem: o perfil sócio demográfico. **Enfermagem em Foco**, [S.l.], v. 7, n. ¼, p. 9, jan. 2016. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/686>. Acesso em 20 dez. 2021.

MALIK, A. M.; SCHIESARI, L. M. C. **Qualidade na Gestão Local de Serviços e Ações de Saúde**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

MANSO, M. L. C. et al. Os desafios na sistematização da assistência de enfermagem em serviços de urgência e emergência. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, [S. L.], v. 13, n. 7, p. e7986, jul. 2021. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/7986>. Acesso em: 22 jan. 2022.

MARTINS, A.; COSTA CRUZ, K. M. Gerenciamento em enfermagem: uma revisão integrativa da última década (2008 – 2018). **Brazilian Journal of Health Review**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 233-244, jul./set. 2018. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/670/570>. Acesso em: 21 jan. 2022.

MARTINS, K. N. et al. Processo gerencial em centro cirúrgico sob a ótica de enfermeiros. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 34:eAPE00753, p. 01-10, 14 jul. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/FDnJLDgqz6vdXv4BKdx6mwN/>. Acesso em: 18 jan. 2022.

MARTINS, R. F. et al. Gerenciamento e liderança em enfermagem: desafios e propostas de enfermeiros intensivistas. **Saúde Coletiva**, Barueri, v. 9, n. 49, p. 1488–1493, mai. 2020. Disponível em: <https://revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/113>. Acesso em: 27 jun. 2022.

MARTINS, S. A. da S.; COSTA NETO, P. L. O. Gestão da Qualidade: conhecimento do enfermeiro que trabalha em hemodiálise. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 16, p. e417101623696, dez. 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/23696>. Acesso em: 12 fev. 2022.

MARX, K. **O capital**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 306 p. v. 1.

MATOS, J. A. V.; VIEIRA, L. S.; FRANCO, L. M. C. O impacto do gerenciamento da informação em saúde no exercício da enfermagem brasileira no período de 2004-2009. **Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 752-760, jul./set. 2015. Disponível em: <https://www.reme.org.br/artigo/detalhes/1037>. Acesso em: 18 jan. 2022.

MATOS, M. A. **A intervenção do enfermeiro especialista em enfermagem de reabilitação na pessoa após AVC**. 2019. 99 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Reabilitação) - Escola Superior de Saúde de Viana do Castelo, Viana do Castelo, Portugal, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ipvc.pt/handle/20.500.11960/2276>. Acesso em: 16 jan. 2021.

MENDES, P. A. T. et al. Funções gerenciais do enfermeiro no cotidiano em serviço de hemoterapia de um hospital universitário. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 11, n. 2, p. e35211225628, jan. 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/25628>. Acesso em: 13 fev. 2022.

MENDES, V. R. et al. Matriz SWOT como ferramenta estratégica no gerenciamento da assistência de enfermagem: um relato de experiência em um hospital de ensino. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v. 7, n. 3, p. 1236-43, set. 2016. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3643>. Acesso em: 24 out. 2020.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MOREIRA, L. R. et al. Percepção do enfermeiro acerca da formação acadêmica para o exercício profissional. **Enfermagem Revista**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 34-50, jul. 2018. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/enfermagemrevista/article/view/17896>. Acesso em: 28 mai. 2022.

MORORÓ, D. D. de S. et al. Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 323-332, mai. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/KkrK5LqytwSghLpg3vFzvbj/?lang=pt>. Acesso em: 22 jan. 2022.

MOZZATO, A. R. GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552011000400010&script=sci\\_arttext&tlng=p](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552011000400010&script=sci_arttext&tlng=p). Acesso em: 29 abr. 2021.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: 5w2h – plano de ação para empreendedores**. São Paulo: Editora Globo. Movimento Empreenda, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

NERE, J. da S. **O papel do enfermeiro na gestão de uma farmácia hospitalar: estudo de caso no Hospital Adventista de Belém**. 2018. 78 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Ciências Económicas e das Organizações, Lisboa, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/10373>. Acesso em: 20 nov. 2020.

NÓBREGA, M. de M.; LOPES NETO, D.; SANTOS, S. R. dos. Uso da técnica de brainstorming para tomada de decisões na equipe de enfermagem de saúde pública. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 50, n. 2, p. 247-256, jun. 1997. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003471671997000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471671997000200009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 25 out. 2020.

OLIVEIRA, I. K. P. et al. Educação permanente em saúde: desafios e aplicabilidade. **Caderno de Graduação - Ciências Biológicas e da Saúde – UNIT**, Sergipe, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 82–102, 2021. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernobiologicas/article/view/10243>. Acesso em: 11 jun. 2022.

OLIVEIRA, J. L. C. et al. Benchmarking de indicadores de qualidade e dimensionamento de pessoal de enfermagem entre unidades hospitalares. **Revista Baiana de Enfermagem**, [S. L.], v. 34, set. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/37756>. Acesso em: 17 jun. 2022.

PAULA, M de. et al. Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da estratégia saúde da família. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, Fortaleza, v. 14, n. 4, p. 980-987, ago. 2013. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/3633>. Acesso em: 02 out. 2020.

PERES, A. M. et al. Mapeamento de competências: *gaps* identificados na formação gerencial do enfermeiro. **Texto & Contexto-Enfermagem**, Florianópolis, v. 26, n. 2, p. e06250015, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/tX6SK7T5WrZBtWLMstgZD3H/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2022.

PIMENTEL, L. S. et al. Cirurgia segura – análise da implementação da lista de verificação através da matriz SWOT. **Revista de pesquisa: Cuidado é Fundamental Online**, Rio de Janeiro, [S.l.], v. 12, p. 1022-1029, ago. 2020. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/7454>. Acesso em: 20 nov. 2020.

PRESOTTO, G. V. et al. Dimensões do trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, Fortaleza, v. 15, n. 5, p. 760-770, set/out. 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/rene/article/view/3237>. Acesso em: 02 out. 2020.

PRETTI, H. et al. PES – Planejamento Estratégico Situacional - Protocolo de Glicemia: um Relato de Experiência. **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 11, n. 4, p. e23311427240, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/27240>. Acesso em: 02 abr. 2022.

RABELO, S. K. et al. Processo de trabalho do enfermeiro em um serviço hospitalar de emergência. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 5, p. e20180923, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/XsGGjsf9tsWjRT4gWWWdpWq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 22 ago. 2022.

RIBEIRO, I. A. P. et al. Gestão em enfermagem: reflexões acerca dos desafios e estratégias frente à COVID-19. **Revista Enfermagem Atual In Derme**, v. 95, n. 33, p. e-021044, mar. 2021. Disponível em: <https://revistaenfermagematual.com/index.php/revista/article/view/1053>. Acesso em: 21 jan. 2022.

RIOS, A. de S.; CARVALHO, L. C de. Educação permanente em saúde mental: percepção da equipe de enfermagem. **Revista de Enfermagem UFPE**, Recife, v. 15, n. 1, jan. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/245715>. Acesso em: 11 jul. 2022.

ROCHA, C. M. et al. CHEFE X LÍDER: estudo comparativo. **Revista Científica On-line: Tecnologia, Gestão e Humanismo**, Guaratinguetá (SP), v. 9, n. 1, jun. 2019. Disponível em: <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/180/244>. Acesso em: 12 fev. 2022.

RUIZ, F. M. Nery. **Análise do Quadro de Pessoal de Enfermagem e sua Influência na Ocorrência de Eventos Adversos em Unidades de Internação de um Hospital de Médio Porte**. 2021. 73 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Enfermagem, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu-Enfermagem, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Três Lagoas (MS), 2021. Disponível em: <https://repositorih.ufms.br/handle/123456789/3694>. Acesso em: 17 jun. 2022.

SAKODA, T. J. **Gestão de qualidade na saúde**. 2011. 57 f. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/288>. Acesso em: 16 nov. 2020.

SANNA, M. C. Os processos de trabalho em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 60, n. 2, p. 221-224, mar./abr. 2007. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S00347167200700020001](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S00347167200700020001). Acesso em: 08 nov. 2020.

SANTOS, A. G. P. Avaliação do processo gerencial da equipe de enfermagem em um hospital de ensino: relato da experiência em uma clínica cirúrgica. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v. 05, n. 01, p. 1079-00, ago. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/489/466>. Acesso em: 24 out. 2020.

SANTOS, J. C. **Administração em enfermagem: como lidar com as dificuldades no exercício gerencial**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2018.

SANTOS, J. L. G dos. **A dimensão gerencial do trabalho do enfermeiro em um serviço hospitalar de emergência**. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Enfermagem. Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Porto Alegre, BR-RS, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/24167>. Acesso em: 29 out. 2020.

SANTOS, J. L. G. dos et al. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 66, n. 2, p. 257-263, abr. 2013. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003471672013000200016&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672013000200016&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 15 nov. 2020.

SANTOS, S. R. dos. **Administração aplicada à enfermagem**. 3. ed. João Pessoa: Idéia, 2007. 237 p. Disponível em: [https://www.academia.edu/47229557/Livro\\_Administra%C3%A7%C3%A3o\\_Aplicada\\_%C3%A0\\_Enfermagem](https://www.academia.edu/47229557/Livro_Administra%C3%A7%C3%A3o_Aplicada_%C3%A0_Enfermagem). Acesso em: 22 jan. 2022.

SANTOS, T. S. dos et al. Qualificação profissional de enfermeiros da atenção primária à saúde e hospitalar: um estudo comparativo. **Revista Cuidarte**, [S.L.], v. 11, n. 2, p. e786, mai. 2020. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S221609732020000200100&script=sci\\_abstract&tln g=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S221609732020000200100&script=sci_abstract&tln g=pt). Acesso em: 25 jan. 2022.

SIEWERT, J. S. et al. Gestão do cuidado integral em enfermagem: reflexões sob a perspectiva do pensamento complexo. **Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 21:e-1047, nov. 2017. Disponível em: <http://reme.org.br/artigo/detalhes/1185>. Acesso em: 22 jan. 2022.

SILVA, K. L.; SENA, R. R. O processo de mudança na educação de enfermagem nos cenários uni: potencialidades e desafios. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 56, n. 4, p. 412-416, jul. /ago. 2003. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672003000400022&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672003000400022&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 29 abr. 2021.

SILVA, L. H. da; NETO, J. G. O processo de formação dos enfermeiros: uma discussão sobre o perfil profissional e as habilidades gerenciais. **International Journal of Health Management Review**, [S.L.], v. 7, n. 3, 2021. Disponível em: <https://ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/270/201>. Acesso em: 23 abr. 2022.

SILVA, M. M.; TEIXEIRA, N. L.; DRAGANOV, P. B. Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v. 18, n. 73, dez. 2018. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/138>. Acesso em: 24 jan. 2022.

SILVA, R. R. S. M. da et al. Custos relacionados ao Centro de Esterilização: Revisão integrativa. **Research, Society and Development**, [S. L.], v. 10, n. 4, e4810413652, mar. 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/13652/12405/180209>. Acesso em: 18 jan. 2022.

SOARES, M. I. **Avaliação de competências e implementação de estratégias de aprendizagem para enfermeiros hospitalares**. 2018. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/83/83131/tde-08112018-152009/pt-br.php>. Acesso em: 21 jan. 2022.

SOARES, M. I. et al. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 69, n. 4, p. 676-683, ago. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003471672016000400676&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672016000400676&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 04 out. 2020.

SOARES, S. G. da C.; GOMES, M. R. S.; ARAÚJO, M. de O. Relação entre condições de trabalho e saúde do enfermeiro emergencista. **Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde**, Uberaba (MG), v. 9, n. 2, p. 95-110, dez. 2020. Disponível em: <https://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/enfer/article/view/3553#:~:text=Resultado%20s%3A%20os%20resultados%20demonstram%20que,f%3A%20ADsica%20e%20ps%3A%20ADquica%20dos%20enfermeiros>. Acesso em: 15 abr. 2022.

SOUZA E SOUZA, L. P. et al. Matriz SWOT como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem: estudo de caso em um hospital de ensino. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 1633-1643, jan. 2013. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/issue/view/32>. Acesso em: 24 out. 2020.

SOUZA, Débora Patrícia Rodrigues de. **Dicotomia entre assistência e gerência no contexto da atenção primária sob a ótica dos enfermeiros assistenciais**. 2018. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Graduação em Enfermagem, Centro de Educação e Saúde, Universidade Federal de Campina Grande, Cuité (PB), 2018. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/6748>. Acesso em: 22 jan. 2022.

SOUZA, G. B. et al. Sistematização da assistência de enfermagem e processo de enfermagem: conhecimento de graduandos. **Brazilian Journal Of Health Review**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 1250-1271, jan./fev. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/7140>. Acesso em: 23 jan. 2022.

SOUZA, I. B. et al. Gestão e gerenciamento de enfermagem: perspectivas de atuação do discente. **Revista de Enfermagem UFPE**, Recife, v. 13:e240535, ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/240535>. Acesso em: 21 abr. 2022.

TAMIASSO, R. S. S. et al. Ferramentas de gestão de qualidade como estratégias para redução do cancelamento e atrasos de cirurgias. **Revista SOBECC**, São Paulo, v. 23, n. 102, p. 96-192, abr./jun. 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/326313000>. Acesso em: 5 nov. 2020.

TEIXEIRA, L. S. S. **Conhecimento dos enfermeiros acerca dos custos dos materiais hospitalares utilizados em um hospital do sudoeste baiano**. 2019. 18 f. Monografia (Especialização) - Curso de Residência Multiprofissional em Urgência, Instituto Multidisciplinar em Saúde (Campus Anísio Teixeira), Universidade Federal da Bahia, Vitória da Conquista, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/28983>. Acesso em: 18 jan. 2022.

TENÓRIO, H. A. A. et al. Gestão e gerenciamento de Enfermagem: perspectivas de atuação do discente. **Revista de Enfermagem UFPE on-line.**, v. 13:e240535, ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/240535>. Acesso em 26 jul. 2022.

VASCONCELOS, R. O. et al. Meios para a Gerência de Enfermagem Utilizados em Unidades Hospitalares Críticas. **Revista Enfermagem em Foco**, [S.l.], v. 7, n. 3/4, p. 56-60, jan. 2016.

Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/944>. Acesso em: 25 out. 2020.

VIEIRA, S. L. **Práticas gerenciais de enfermeiras em unidades de produção de serviços hospitalares**. 2011. 99 f. Dissertação (Mestrado em Gênero, Cuidado e Administração em Saúde) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Enfermagem, Salvador, 2011. Disponível em: <http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/12882>. Acesso em: 15 nov. 2020.

## **ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - Folha 1**

### **Título do estudo: ASPECTOS GERENCIAIS NA PRÁTICA PROFISSIONAL DO ENFERMEIRO**

**Pesquisador (es) responsável (is):** Marcelo Ferreira Viana/ Mirelle Inácio Soares

**Instituição/Departamento:** Centro Universitário de Lavras/ Curso de Enfermagem

**Endereço postal:** Rua Padre José Poggel, 50 – Centenário Lavras/MG – 37.200-000

**Endereço eletrônico:** mviana@unilavras.edu.br/ mirellesoares@unilavras.edu.br

**Telefone pessoal para contato:** (32) 99936-0270

**Telefone institucional para contato:** (35) 3694-8127/ (35) 98804-6111

**Local da coleta de dados:** Unidade de Pronto Atendimento de Lavras/MG

Prezado (a) Senhor (a):

- Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária.
- Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.
- Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você se decida a participar.
- Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.
- Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito, não acarretando qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

**Objetivo do estudo:** Identificar como enfermeiros de uma unidade hospitalar do sul de Minas Gerais podem estar utilizando ferramentas gerenciais no seu dia-a-dia.

**Justificativa do estudo:** Este estudo justifica-se pela pouca abordagem referente ao tema sua contribuição como instrumento favorável à gerência.

**Procedimentos:** Sua participação consistirá apenas respondendo às perguntas da entrevista.

**Benefícios:** Esta pesquisa além de trazer maior conhecimento sobre um tema pouco abordado contribuirá para a atuação profissional do enfermeiro.

**Riscos:** Durante a entrevista você poderá se sentir desconfortável ou constrangido por fatores emocionais ou por não possuir conhecimento acerca do tema que será minimizado através da escuta ativa, esclarecimento do objetivo da pesquisa e lembrá-lo do direito de interrompê-la a qualquer momento.

**Sigilo:** As informações fornecidas por você serão confidenciais e de conhecimento apenas dos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.

## **ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - Folha 2**

*Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos do estudo “ASPECTOS GERENCIAIS NA PRÁTICA PROFISSIONAL DO ENFERMEIRO”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.*

*Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.*

*Lavras, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.*

Assinatura do Orientador:

\_\_\_\_\_  
(Nome e CPF)

Assinatura do Pesquisador Responsável:

\_\_\_\_\_  
(Nome e CPF)

Sujeito da Pesquisa/Representante Legal:

\_\_\_\_\_  
(Nome e CPF)

## ANEXO C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE LOCAL DE PESQUISA – UPA Folha 1

**UNILAVRAS**  
Centro Universitário de Lavras  
www.unilavras.edu.br

Setor Pesquisa  
35 3694 8164  
coordpesq@unilavras.edu.br

Rua Padre José Poggel, 506  
Centenário - Lavras - MG  
Cep: 37200-000

Lavras, 25 de Junho de 2021.

Prezado (a) Senhor (a),



Venho por meio desta, solicitar a autorização para realizar a coleta de dados referente ao projeto de iniciação científica, intitulado “ASPECTOS GERENCIAIS NA PRÁTICA PROFISSIONAL DO ENFERMEIRO”. O projeto tem previsão para ser desenvolvido em 12 meses, a partir da aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da instituição proponente, pelo aluno de Iniciação Científica Henrique Santana de Sousa, acadêmico do curso de graduação em Enfermagem, do Centro Universitário de Lavras - UNILAVRAS, sob orientação do Professor Doutor Marcelo Ferreira Viana e Professora Doutora Mirelle Inácio Soares, também vinculada a esta instituição de ensino superior.

O objetivo da pesquisa é identificar como enfermeiros de uma unidade hospitalar do sul de Minas Gerais podem estar utilizando ferramentas gerenciais na sua prática profissional. Estimamos que a coleta de dados aconteça por meio de uma entrevista semiestruturada com duração média de 15 minutos, e só ocorrerá após o consentimento dos participantes em vincular a pesquisa. Assim, pretende-se trabalhar com os todos os enfermeiros, em horário a ser combinado e autorizado previamente.

Esclarecemos nosso compromisso no manuseio das informações, anonimato dos participantes e observância de todos os preceitos éticos que orientam o desenvolvimento de pesquisa com seres humanos, conforme Resolução CNS 466/12.

Certos de contar com seu apoio, antecipadamente agradecemos, colocando-nos à disposição para quaisquer outros esclarecimentos.

Atenciosamente,

Assinado digitalmente por MARCELO  
FERREIRA VIANA,06413177608  
Data: 28/04/2021 13:49:44 -03:00

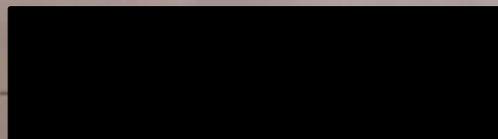
Prof. Dr. Marcelo Ferreira Viana  
Orientador

Prof. Dr. Mirelle Inácio Soares  
Coorientadora

Henrique Santana de Sousa  
Aluno de Iniciação Científica

Ilma. Sra.  
Girlede de Fátima Ávila Nascimento  
Coordenadora de Enfermagem Unidade de Pronto Atendimento de Lavras

De acordo:



## Folha 2

**UNILAVRAS**  
Centro Universitário de Lavras  
www.unilavras.edu.br  
Setor Pesquisa  
35 3694 8164  
coordpesq@unilavras.edu.br  
Rua Padre José Pogge, 506  
Centenário - Lavras - MG  
Cep: 37200-000

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Eu, [REDACTED], ocupo o cargo de [REDACTED], RG [REDACTED], CPF [REDACTED]. AUTORIZO Marcelo Ferreira Viana, RG MG- [REDACTED], CPF [REDACTED], Mirelle Inácio Soares, RG MG- [REDACTED], CPF [REDACTED] e o aluno Henrique Santana de Sousa, do curso de Enfermagem do UNILAVRAS, a realizar o projeto "ASPECTOS GERENCIAIS NA PRÁTICA PROFISSIONAL DO ENFERMEIRO" que tem por objetivo primário identificar como enfermeiros de uma unidade hospitalar do sul de Minas Gerais podem estar utilizando ferramentas gerenciais na sua prática profissional.

Os pesquisadores acima qualificados se comprometem a:

- 1- Iniciarem a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecerem às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurarem a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contactadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.
- 4- A pesquisa será realizada somente após assinatura do TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, pelo voluntário ou responsável.

Lavras, 25 de junho de 2021.

[REDACTED]

## ANEXO D - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ASPECTOS GERENCIAIS NA PRÁTICA PROFISSIONAL DO ENFERMEIRO

**Pesquisador:** Marcelo Ferreira Viana

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 48788721.3.0000.5116

**Instituição Proponente:** Fundação Educacional de Lavras-MG/Centro Universitário de Lavras -

**Patrocinador Principal:** Fundação Educacional de Lavras-MG/Centro Universitário de Lavras -  
UNILAVRAS

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.841.751

#### Apresentação do Projeto:

Este estudo terá como objetivo identificar como enfermeiros de uma unidade hospitalar do Sul de Minas Gerais podem estar utilizando ferramentas gerenciais no seu dia-a-dia. Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa apoiado no referencial teórico-metodológico da Hermenêutica Dialética abrangendo enfermeiros coordenadores e responsáveis técnicos de Instituições Hospitalares. A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas individuais utilizando gravadores digitais com o intuito de registrar os discursos dos participantes. Posteriormente a coleta de dados, as entrevistas serão transcritas na íntegra, respeitando a fidedignidade dos discursos.

#### Objetivo da Pesquisa:

**Objetivo Geral:** Identificar como enfermeiros de uma unidade hospitalar do Sul de Minas Gerais podem estar utilizando ferramentas gerenciais no seu dia-a-dia.

#### Objetivos Específicos

- Identificar o conhecimento dos enfermeiros acerca das ferramentas gerenciais;
- Identificar se os enfermeiros estão implementando ferramentas gerenciais na sua prática diária;
- Elencar quais são as ferramentas que estão sendo utilizadas por esses profissionais.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

**Riscos:** Durante a entrevista o profissional poderá se sentir desconfortável, pressionado ou

<b>Endereço:</b> Campos do Centro Universitário de Lavras ; UNILAVRAS - Rua Padre José Foggel nº 506 ; Prédio A/1ºAndar		
<b>Bairro:</b> Centenário	<b>CEP:</b> 37.203-593	
<b>UF:</b> MG	<b>Município:</b> LAVRAS	
<b>Telefone:</b> (35)3826-4188	<b>Fax:</b> (35)3826-4188	<b>E-mail:</b> cep@unilavras.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE  
LAVRAS - FUNDAÇÃO  
EDUCACIONAL DE LAVRAS /  
UNILAVRAS -MG**



Continuação do Parecer: 4.841.751

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1785635.pdf	02/07/2021 07:58:58		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostook.pdf	02/07/2021 07:58:40	Marcelo Ferreira Viana	Aceito
Declaração de concordância	TermoUPA.pdf	30/06/2021 19:05:31	Marcelo Ferreira Viana	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	30/06/2021 19:05:11	Marcelo Ferreira Viana	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	30/06/2021 19:04:20	Marcelo Ferreira Viana	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

LAVRAS, 12 de Julho de 2021

Assinado por:  
Luciana Aparecida Gonçalves Oliveira  
(Coordenador(a))

Endereço: Campos do Centro Universitário de Lavras ; UNILAVRAS - Rua Padre José Poggel nº 506 ; Prédio A/1ªAndar  
Bairro: Centenário CEP: 37.203-593  
UF: MG Município: LAVRAS  
Telefone: (35)3826-4188 Fax: (35)3826-4188 E-mail: cep@unilavras.edu.br

## APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### PARTE I – Dados sócioprofissionais:

1. Idade:     anos
  2. Cargo/setor: \_\_\_\_\_.
  3. Sexo: ( ) M ( ) F
  4. Turno: ( ) M ( ) T ( ) N
  5. Tempo de atuação: ( ) anos na Enfermagem, ( ) anos no Hospital e ( ) anos no cargo onde está
  6. Titulação: ( ) Graduação \*( ) Especialista \*( ) Mestre \*( ) Doutor  
\*Em caso de formação em nível de Pós-Graduação, especificar área:  
\_\_\_\_\_.
  7. Já realizou cursos sobre gerenciamento: ( ) não ( ) sim, especificar tipo de curso e se vinculado ao Hospital: \_\_\_\_\_.
- 

### PARTE II – Questões

1. Qual sua opinião do que é ser gestor?
2. Quais são as atividades gerenciais realizadas pelo enfermeiro coordenador de setor?
3. O enfermeiro domina e utiliza as ferramentas gerenciais? Quais ferramentas?

**Referência:** SANTOS, J. L. G dos. **A dimensão gerencial do trabalho do enfermeiro em um serviço hospitalar de emergência**, 2010 (adaptado).