



Impactos da gestão de enfermagem na saúde física e mental do gestor e funcionários de uma instituição de saúde

Impacts of nursing management on the physical and mental health of managers and employees in a healthcare institution

Impactos de la gestión de enfermería en la salud física y mental del gestor y los empleados de una institución de salud

Iasmim Chaves de Oliveira

Bacharel em Enfermagem

Instituição: Centro Universitário Multiversa do Jaguaribe

E-mail: iasmimoliveira1303@gmail.com

Marcos de Andrade Bernardo

Bacharel em Enfermagem

Instituição: Centro Universitário Multiversa do Jaguaribe

E-mail: marcos.andrade@fvj.br

Amália Gonçalves Arruda

Mestre em Saúde Coletiva

Instituição: Centro Universitário Multiversa do Jaguaribe

E-mail: amaliagoncalves@fvj.br

RESUMO

A gestão da enfermagem é um processo no qual o enfermeiro gestor intervém no serviço de sua equipe e no cuidado aos pacientes com ações de administração e liderança através do planejamento, organização e análise da assistência. O presente estudo trata-se de um estudo exploratório-descritivo com ênfase na abordagem qualitativa tendo como objetivo conhecer os impactos da gestão de enfermagem na saúde física e mental do gestor e funcionários de uma instituição de saúde. Foi realizado em uma policlínica de Aracati-CE e teve como sujeitos da pesquisa seis (06) enfermeiros sendo quatro (04) atuantes em cargo de gestão e dois (02) em cargo de assistência. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e a análise foi feita através de três categorias temáticas: Gestão de enfermagem: conceito e avaliação; Fatores desencadeantes de desgaste na saúde física e mental dos enfermeiros assistentes e gerentes; Ferramentas para promover saúde física e mental de enfermeiros assistentes e gerentes. Verificou-se que os principais impactos na saúde física e mental tanto de enfermeiros gerente como assistentes provêm de: conflitos psicológicos; angústias e expectativas não atendidas; pressão para realizar sonhos e lidar com altas expectativas; percepção de desvalorização, seja salarial ou profissional; enfrentamento de dificuldades financeiras; desgaste físico devido à sobrecarga de trabalho; aumento da demanda por serviços e a falta de continuidade nos processos de gerenciamento. Conclui-se que o estudo promove reflexões e propostas de



soluções para a área da gestão de enfermagem. Reforça-se que é necessário se aprofundar sobre as problemáticas apresentadas com mais pesquisas sobre o assunto onde seja possível dar vez e voz aos profissionais de enfermagem quanto as suas condições de trabalho e melhorias profissionais.

PALAVRAS-CHAVE

gestão, enfermagem, cuidados de enfermagem.

ABSTRACT

Nursing management is a process in which the nurse manager intervenes in their team's service and patient care through administrative and leadership actions, including planning, organization, and analysis of care. This study is an exploratory-descriptive study with a qualitative approach, aiming to understand the impacts of nursing management on the physical and mental health of managers and employees in a healthcare institution. It was conducted at a polyclinic in Aracati, Ceará, with six (06) nurses as research subjects, four (04) of whom were in management roles and two (02) in care delivery roles. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using three thematic categories: Nursing management: concept and evaluation; Factors triggering physical and mental health deterioration in assistant and managerial nurses; Tools to promote the physical and mental health of assistant and managerial nurses. It was found that the main impacts on the physical and mental health of both managerial and assistant nurses stem from: psychological conflicts; distress and unmet expectations; pressure to achieve goals and handle high expectations; perceptions of devaluation, whether financial or professional; facing financial difficulties; physical exhaustion due to work overload; increased demand for services; and a lack of continuity in management processes. The study concludes by promoting reflections and proposing solutions for the field of nursing management. It emphasizes the need for further research on the issues presented to give voice and visibility to nursing professionals regarding their working conditions and professional improvements.

KEYWORDS

management, nursing, nursing care.

RESUMEN

La gestión de enfermería es un proceso en el que el enfermero gestor interviene en el servicio de su equipo y en el cuidado de los pacientes a través de acciones de administración y liderazgo, que incluyen la planificación, organización y análisis de la atención. Este estudio es un estudio exploratorio-descriptivo con un enfoque cualitativo, cuyo objetivo es conocer los impactos de la gestión de enfermería en la salud física y mental de los gestores y empleados de una institución de salud. Se llevó a cabo en una policlínica de Aracati, Ceará, con seis (06) enfermeros como sujetos de la investigación, cuatro (04) de los cuales ocupaban cargos de gestión y dos (02) de asistencia. Los datos



fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas y analizados a través de tres categorías temáticas: Gestión de enfermería: concepto y evaluación; Factores desencadenantes del deterioro de la salud física y mental de los enfermeros asistentes y gerentes; Herramientas para promover la salud física y mental de los enfermeros asistentes y gerentes. Se verificó que los principales impactos en la salud física y mental, tanto de los enfermeros gerentes como de los asistentes, provienen de: conflictos psicológicos; angustias y expectativas no cumplidas; presión para alcanzar metas y lidiar con altas expectativas; percepción de desvalorización, ya sea salarial o profesional; enfrentamiento de dificultades financieras; agotamiento físico debido a la sobrecarga de trabajo; aumento de la demanda de servicios y la falta de continuidad en los procesos de gestión. Se concluye que el estudio promueve reflexiones y propuestas de soluciones para el área de la gestión de enfermería. Se refuerza que es necesario profundizar en las problemáticas presentadas con más investigaciones sobre el tema, donde sea posible dar voz y visibilidad a los profesionales de enfermería respecto a sus condiciones de trabajo y mejoras profesionales.

PALABRAS CLAVE

gestión, enfermería, cuidados de enfermería.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da enfermagem é um processo no qual o enfermeiro gestor intervém no serviço de sua equipe e no cuidado aos pacientes com ações de administração e liderança através do planejamento, organização e análise da assistência. Partindo disso, é crucial que se entenda o desempenho do enfermeiro como gestor e a forma como esse desempenho afeta e/ou pode afetar direta ou indiretamente a equipe e os pacientes no qual esse profissional é responsável.

O enfermeiro não pode deixar de exercer as funções assistenciais, gerenciais, educativas e de pesquisa de forma separada. A principal adversidade presenciada pelos enfermeiros gestores no equipamento de saúde é a união para que aconteça aproximação no desenvolvimento do cuidado adequado ao cliente. Muitas vezes deixando de fazer o cuidado para planejar o gerenciamento.

As responsabilidades relevantes ao enfermeiro não se restringem só ao cuidado, mas vai além, englobando a administração dos serviços. O cuidado é a principal missão



da enfermagem, as atividades de gestão garantem a manutenção do nível de qualidade no atendimento (Avelino, *et al.*, 2021).

Ferracioli *et al.* (2020) apontam que os profissionais compreendem que o mercado de trabalho tem maior exigência por enfermeiros que prezem por comportamentos de liderança já que o fato causa maiores impactos na resolubilidade assistencial (Ferracioli, *et al.*, 2020). Espera-se que um enfermeiro que possui determinado grau de capacitação venha a desenvolver uma gestão focada na assistência através do regulamento das atividades que conseguem então contribuir para realização do cuidado ao paciente, além disso, ser capaz de resolver conflitos que possam ocorrer na equipe, adequar e dimensionar pessoal, recursos materiais e humanos e mais algumas outras habilidades indispensáveis para garantir qualidade e segurança ao serviço prestado (Festa, *et al.*, 2022).

O enfermeiro coordenador tem a responsabilidade de intermediar conflitos, buscando solucioná-los de forma positiva ou, quando possível preveni-los, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho harmonioso e favorável para a prática profissional dentro da instituição (Costa, 2021). Caso o enfermeiro não consiga solucionar o conflito, podem surgir episódios que afetem negativamente seus colaboradores, afetando o processo de trabalho e a saúde física e mental, uma vez que muitas de suas decisões são tomadas levando em conta um contexto específico.

Sabe-se que quando as equipes de saúde trabalham em conjunto, podem prestar cuidados mais acessíveis e integrados, e melhorar os cuidados e a resolução de problemas, visto que as responsabilidades partilhadas melhoram a qualidade dos cuidados (Silva, *et al.*, 2022). Pelo bojo gerencial, essas competências esperadas dos profissionais têm potencial para formar visão crítico-reflexiva, que vai levar além da técnica do trabalho e ainda gerar condições para impactar o mercado, sendo possível provocar melhorias a médio e longo prazo (Ferracioli, *et al.*, 2020)

Dessa forma, pode-se enxergar que é indispensável fazer levantamentos por meio de pesquisas para conscientização da importância de conhecer mais profundamente as diversas maneiras que o enfermeiro exerce seu papel de gestor, seja na atenção primária, secundária ou terciária, e como essas maneiras interferem nos benefícios e malefícios para a equipe e população envolvida no processo de assistência e cuidado. Por isso, tem-se



como pergunta norteadora: quais os impactos da gestão de enfermagem na saúde física e mental do gestor e funcionários de uma instituição de saúde?

Pensando nisso, o presente estudo teve como objetivo geral conhecer os impactos da gestão de enfermagem na saúde física e mental do gestor e funcionários de uma instituição de saúde e teve como objetivos secundários: descrever a percepção de enfermeiros gerenciais e assistenciais sobre o processo de gestão na enfermagem; conhecer os métodos utilizados que contribuem para gestão de conflitos; identificar sinais e sintomas de ordem física e mental adquiridas com o trabalho.

2 METODOLOGIA

O método escolhido para a pesquisa trata-se de um estudo exploratório-descritivo com ênfase na abordagem qualitativa. Esse método tem como uma de suas principais finalidades descrever as características observadas em uma população, um evento ou variados tipos de relações estabelecidas (Gil, 2008).

A pesquisa qualitativa consiste na obtenção de dados descritivos a partir de uma abordagem crítica ou interpretativa, com foco nas interações humanas em diversos contextos. Além disso, visa compreender a complexidade de um fenômeno específico, desvendando e interpretando a essência dos fatos e eventos (Rodrigues, *et al*, 2021).

O local escolhido para realizar o estudo foi uma policlínica na cidade de Aracati-CE. Trata-se de uma associação pública de natureza autárquica e interfederativa, com personalidade jurídica de direito público.

O público-alvo da pesquisa foram os enfermeiros com ênfase nos enfermeiros respeitando os seguintes critérios de inclusão: enfermeiros que atuam na policlínica de Aracati por no mínimo 1 ano, que executem funções na gestão e/ou assistência de enfermagem do local e que aceitassem participar da pesquisa. Participaram do estudo 06 enfermeiros sendo 04 enfermeiros gestores e 02 enfermeiros assistenciais.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada. A entrevista estabeleceu pontos específicos para confrontar o diálogo sobre os atributos importantes a serem tratados formando categorias de análises. Resultou em uma ordem que vai desde dados de identificação dos sujeitos até aprofundamento das questões do estudo.



A análise dos dados foi de acordo com o método chamado de categorização temática mencionado por Minayo (2007), método esse caracterizado pela divisão da análise em 3 etapas, sendo elas: a fase exploratória, a pesquisa de campo e a análise do material documental coletado.

O projeto dessa pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa por meio do cadastro da Plataforma Brasil, percorrendo as recomendações das Resolução 466/12 e 510/16 (Brasil 2012;2016) sendo aprovado em abril de 2024 com parecer de número 6.768.209.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi aplicada com seis (06) enfermeiros, intercalando entre os que atuam no gerenciamento e na assistência. Os mesmos contribuíram comentando sobre seus pensamentos sobre a gestão de enfermagem e seus impactos gerais, tema escolhido para ser abordado, e também compartilhando experiências que tiveram em seu tempo de atuação no atual cargo, discorrendo sobre as formas que seus trabalhos afetam a si e aos outros, identificando fragilidades, desafios, conquistas, dentre outros.

Para garantir a segurança, integridade e sigilo da identidade dos participantes da pesquisa, os mesmos foram identificados como sendo a letra **P** e em seguida as numerações de **1** a **6** sendo um número para cada participante, consecutivamente. Enfatiza-se que todos os entrevistados são especialistas (áreas variadas), dois deles tem mestrado e um dos sujeitos está realizando doutorado. Entre os profissionais participantes há prevalência do sexo feminino, sendo apenas um dos entrevistados do sexo masculino.

Com base no que foi coletado nos discursos dos entrevistados e fazendo a análise dos mesmos, detectou-se unidades analíticas que possibilitou a realização de categorias temáticas que se apresenta no Tabela 1.



Tabela 1

Realização de categorias temáticas a partir de unidades analíticas retiradas dos discursos dos enfermeiros que participaram da pesquisa.

UNIDADES ANALÍTICAS	CATEGORIAS TEMÁTICAS
Conceito de gestão de enfermagem; Relevância da enfermagem; Características de um gestor de enfermagem; Avaliação positiva da gestão; Cargo de gestor pode ser temporário; Autoavaliação positiva gerando satisfação pessoal e possibilidade de transformação da realidade da enfermagem; Impacto da presença de enfermeiros em cargo de gestão visando as necessidades da categoria; Impactos de mudanças na gestão;	Gestão de enfermagem: conceito e avaliação
Situações que desgastam a saúde mental do gestor; Situações que a gestão afeta negativamente na saúde física ou mental do enfermeiro; Sintomas físicos e mentais adquiridos com a gestão; Consequência dos atritos na equipe de enfermagem; Desafios na gestão da enfermagem;	Fatores desencadeantes de desgaste na saúde física e mental dos enfermeiros assistentes e gerentes.
Ações para promover a saúde física e mental dos enfermeiros; Ferramentas no gerenciamento de conflitos na equipe; Acordos de gestão para os enfermeiros; Sugestões para melhorar o gerenciamento.	Ferramentas para promover saúde física e mental de enfermeiros assistentes e gerentes

Fonte: dados da pesquisa, 2024.

3.1 GESTÃO DE ENFERMAGEM: CONCEITO E AVALIAÇÃO

Quando se fala sobre a temática da gestão do cuidado compreende-se como um conteúdo de muito interesse entre a classe, já que as dimensões que a envolvem se complementam e tem por necessidade algumas circunstâncias específicas, seja com relação a processos ou estruturas para sua realização (De Andrade, *et al.*, 2019).

Inicialmente, de acordo com o instrumento de coleta utilizado, os primeiros questionamentos feitos para os entrevistados foram sobre a concepção deles sobre o conceito de gestão de enfermagem. Os depoimentos possuíram suas particularidades de acordo com a visão de cada um, havendo concordâncias entre uns e outros. Identificou-se que o conceito possui amplitude envolvendo assistência e gestão de pessoas.

“É uma oportunidade que a gente pode usar algumas ferramentas pra coordenação, pra condução, pra o planejamento da assistência à unidade de saúde e não só ao paciente, onde se inclui um olhar de gerencia sobre um cuidado na sua totalidade



vendo o paciente como um todo, resguardando a sua privacidade, seus direitos e principalmente a sua segurança.” - **P1**

“Ser gestor de enfermagem é você gerir equipe, gerir conflitos, gerir o tempo da equipe, o seu tempo, porque o tempo não volta, então a gente tem que aprender a ser gestor do tempo para aproveitar o máximo do tempo possível que você tem nas oito horas de trabalho. Ser gestor de conflito, eu falei, gestor do tempo, gerenciar suas próprias emoções, e gerenciar as expectativas dos profissionais e dos pacientes, usuários do serviço de saúde, durante a prestação da assistência.” - **P5**

“É muito ligado à questão muito mais dos processos de pessoas, lidar com pessoas do que propriamente você lidar com equipamentos. Nessa linha, embora as pessoas tenham uma concepção diferente, acham sempre que a gestão está muito distante do paciente, entretanto, quando você faz essa pergunta, eu sempre me coloco nessa posição, porque quando a gente pensa em um processo de trabalho dentro da gestão, a gente pensa em quê? No paciente. O que é melhor para ele, o que de fato isso vai impactar.” - **P6**

Segundo os participantes da pesquisa é possível entender que a gestão de enfermagem é constituída por organização e planejamento, visto que diz respeito a estabelecer protocolos e/ou uma sistematização onde se tenha a visão do cuidado principalmente voltado para as pessoas, seja equipe de trabalho ou usuários/pacientes da instituição. Além disso o conceito de gestão dos participantes envolve gerenciamento de emoções, de interesses, de conflitos, de insumos, de necessidades estruturais, ou seja, sobre tudo aquilo que compõe o ambiente de trabalho.

Andrade *et al.* (2019) refere que a supervisão da equipe de enfermagem no que se refere as ações de cuidado de enfermagem que irão prestar é uma competência privativa do enfermeiro. Quando usada como ferramenta gerencial, essa supervisão irá integrar e coordenar os recursos humanos, como também realizar processo educativa. Com isso alcançará atendimento eficiente, pois atenderá os requisitos das instituições e dos clientes.

Percebe-se uma visão ampliada sobre o todo que envolve o gerenciamento o que pode possibilitar alcance de bons resultados no funcionamento da instituição, garantindo atenção centralizada e integral. De acordo com os participantes esse gerenciamento visa a totalidade buscando alcançar impactos positivos.

Observa-se que os participantes em estudo reconhecem a sua relevância enquanto categoria profissional exposta nos discursos a seguir:



“Uma categoria de muita relevância, na assistência e no ciclo de vida das pessoas”

- **P1**

“A enfermagem é uma profissão que ela se desenrola assim na falta de algum material, ela é bem dinâmica, ela resolve, ela gerencia(...)” - **P2**

“Se a gente parar a instituição para, é fundamental.” - **P3**

“Com as nossas condutas, um bom ouvinte, um profissional com conhecimento teórico, prático, e um profissional também que entenda a questão humanizada do cuidado, quando se refere à política de humanização.” - **P4**

Compreende-se que a enfermagem é uma categoria crucial e indispensável em qualquer instituição de saúde para que esta funcione, pois o enfermeiro é um profissional com capacidades singulares no cuidado, sempre buscando desdobrar-se da melhor forma diante do que o ofertam para desempenhar seu papel.

A enfermagem lida mais diretamente com o paciente na sua prática diária o assistindo da melhor maneira. Possui conhecimento técnico-científico para assegurar o serviço que executa e, por fim, busca conter um olhar humanizado e global sob aqueles inseridos em seu processo de

A forma que o enfermeiro exerce sua liderança está interligada com a forma em que a prestação do serviço de enfermagem encontra-se estruturada, por conseguinte, os papéis que exerce de monitor, mensageiro e propagador serão processados pelo enfermeiro na função do estilo escolhido para assistência e para liderança (Trevizan, *et al.*, 1998).

Quanto as características de um gestor de enfermagem os participantes demonstraram um pensamento semelhante em relação a visão do enfermeiro como líder no gerenciamento, como também o pensamento sobre o enfermeiro precisar ter conhecimento técnico e identificar-se com seu trabalho.

“Gestor é um líder, e como um bom líder ele precisa ter competência pra se destacar e nortear as nossas técnicas com evidências científicas, precisa ter empatia, ser luz, se colocar no lugar do outro, (...) saber que ele também é um articulador, onde ele possa trazer melhores condições de trabalho, melhores condições de vínculo pra sua equipe de enfermagem. Precisa se articular também com o gestor maior, ele não deve ver isoladamente com o olhar só sob sua equipe de enfermagem.” - **P1**



“Então, um bom ouvinte, um profissional com conhecimento teórico, prático, e um profissional também que entenda a questão, assim, humanizada do cuidado, não no sentido de, vamos dizer assim, de procurar, quando a gente se refere à política de humanização, no sentido amplo que ela tem. Eu tenho conhecimento da instituição, conhecimento das pessoas, dos recursos humanos que eu tenho ao meu dispor, dos recursos de máquina, da tecnologia (...) tem que ser um bom ouvinte (...) A gestão democrática eu acredito que é boa, mas ao mesmo tempo é muito desafiadora. Nem todo mundo tem um perfil, nem de gerenciar, e quando a gente às vezes quer também fazer um perfil, assim, de uma gestão democrática, a gente também pode cometer alguns erros, né? Ouvir demais e não agir, ouvir demais e acabar fazendo, se extrapolando.” - **P4**

“É gostar do que você faz, e saber usar aquilo que você faz a favor da equipe(...) o ser humano é feito de expectativas, e você precisa alinhar as expectativas de sua equipe com a realidade da organização (...) é a imparcialidade, a primeira de todas. É ser um gestor imparcial, depois de ser um gestor imparcial, ser um gestor comprometido, dedicado e empenhado, porque não adianta só você deixar os planos no papel, você tem que gostar do que você faz, e saber usar aquilo que você faz a favor da equipe. Ser um profissional proativo, eficiente.” - **P5**

Como observado nos depoimentos, identifica-se que um bom gestor de enfermagem deve ter em si a capacidade de ser principalmente um grande líder. Explora-se a liderança como matéria diretamente relacionada ao gerenciamento de enfermagem, pois define-se como a capacidade de associar as mais variadas características com o intuito de conduzir a equipe multiprofissional ao objetivo central que deve ser prestar uma assistência qualificada aos clientes (Muller, *et al.*, 2017)

Identificou-se também que os participantes apresentam dificuldades quanto às suas condutas como a de ser imparcial e ao mesmo tempo ouvir a equipe. Apresentam dúvidas sobre como exercer uma gestão democrática e ao mesmo tempo impor o que se faz necessário.

O gestor deve também apropriar-se do dever da sua profissão mesclando entre a teoria e a prática usando em seu favor, na de sua equipe e também em favor de seus pacientes. Este deve familiarizar-se com seu cargo para que desempenhe o papel com excelência sendo acima de tudo um bom ser humano, que usa de sua empatia para manter o vínculo estabelecido. E, finalmente, alinhar todas as características a sua capacidade de tomada de decisão, pois não há como falar sobre liderança sem falar da responsabilidade que a mesma traz para aqueles que a possui.



De acordo com as características apresentadas pelos entrevistados, verifica-se que ser um gestor de enfermagem é um grande desafio e que não é para qualquer profissional. Observa-se impactos positivos na gestão quando é desempenhado por aqueles que entendem o que é gerenciamento, associando amor e eficiência, lembrando que antes de gerir coisas, o indivíduo gere pessoas. O processo gerencial é reconhecido como fundamental na atividade do enfermeiro, além disso, deve desempenhar essa função com empatia, visão sistêmica integrando o paciente e a equipe por meio de colaboração (Festa, *et al.*, 2022).

Fazer um bom papel na gestão da enfermagem não é apenas ter o pulso firme, mas saber comandar a equipe para um trabalho de excelência. Isso é o que se entende quando apresentadas as avaliações positivas sobre a gestão.

“Eu acho que a (gestora) faz muito bem esse papel, ela já vem de outras experiências (...) então ela é pulso firme, mas ela também sabe comandar a equipe ali, eu acho excelente.” – **P2**

Entende-se como muito importante a figura do líder para a equipe de enfermagem, sendo fundamental o constante desenvolvimento de sua motivação dentro de seu campo de trabalho, afinal, ele que deve exercer a valorização de sua equipe buscando enfatizar a consideração que tem as eles de indivíduos competentes, criativos e principalmente capazes de qualificar seu processo de trabalho, assim auxiliando também aos seus contribuintes no desenvolver de suas potencialidades (Silva, *et. al.*, 2013).

Essa declaração do participante 2 demonstra com clareza o quanto o trabalho na gestão, quando bem feito, consegue gerar satisfação até na visão de seus colaboradores sobre sua atuação. Esses resultados positivos só são possíveis quando o gestor consegue ser bom naquilo que faz, como na fala acima, pode-se destacar o quesito de imparcialidade, que mostra ser uma das características geradoras de resultados.

Outro depoimento muito reflexivo sobre o papel do enfermeiro enquanto gerente foi mencionado pelos participantes 1 e 3, onde destacaram que o cargo do gestor pode ser temporário. Tal comentário possibilita o entendimento das mudanças que podem ocorrer na trajetória de trabalho do profissional.



“Também é um membro dessa equipe que hoje tá na oportunidade de gestor, mas que amanhã ele volta pra assistência direta ou que vai ser liderado por um colega(...)” – **P1**

“O que eu quero pra mim, no dia que eu não tiver mais como gestora, como RT, eu quero que a próxima pessoa faça o mesmo por mim(...)” – **P3**

É excepcional que independentemente do local em que o enfermeiro esteja inserido e atue, sua concepção sobre os cargos que ocupará durante sua jornada de trabalho deve manter-se apoiado na humildade, visto que as mudanças são inevitáveis, e uma variedade de oportunidades podem apresentar-se a qualquer momento. Nas falas foi possível atentar-se que a visão do enfermeiro gestor enquanto líder deve ser a de fazer com a sua equipe aquilo que desejara para si mesmo.

É muito importante também entender que o profissional da saúde precisa saber se autoavaliar diante de como tem exercido seu papel de contribuição no serviço de saúde, seja ele qual for. Com a declaração de um dos participantes sobre sua satisfação pessoal na ação que desenvolve, pôde-se compreender que esse processo de trabalho possibilita uma experiência única no qual muda sua perspectiva da assistência que deve prestar, seja diretamente ao paciente ou gerindo sua equipe. As realizações no trabalho são os meios que deixam a entender se o profissional tem executado bem ou não o papel que lhe foi dado. Quando se alcança resultados positivos, percebe-se que o feito mudou a realidade de quem está inserido nesse processo.

“Eu me sinto muito feliz na ação que eu desenvolvo hoje dentro da nossa profissão (...) eu posso pontuar como 8 dentro da abrangência do conhecimento que hoje eu aprendi pra chegar até onde eu estou ... foi a experiência que me trouxe mais satisfação e maior felicidade, maior realização profissional, tenho 27 anos de formada, passei por várias áreas da assistência à saúde e essa foi a que me trouxe mais oportunidade de mudar a realidade da nossa profissão.” – **P1**

Quanto aos impactos da presença de enfermeiros em cargo de gestão visando as necessidades da categoria, dois (2) dos entrevistados contribuíram com declarações relevantes. Dentro das falas dos enfermeiros 1 e 6 consegue-se enfatizar que o enfermeiro no lugar de gerenciamento tem uma importância significativa para o crescimento e



atenção às necessidades de sua categoria, afinal, compreende-se que ele saiba das necessidades reais da categoria por fazer parte dela.

“O corpo de diretores, o núcleo gestor do consórcio hoje ele é formado por 5 diretores e 3 enfermeiros, então a gente teve essa oportunidade realmente de trazer ações que senti na pele a necessidade um dia na nossa vivência em outros lugares né, então aqui a gente pode citar os eventos alusivos a todas as datas da área da saúde, a enfermagem tá sempre presente tá trazendo opinião, faz parte do planejamento dessas ações.” – **P1**

“Quando eu vou implantar um processo de trabalho dentro do meu setor de trabalho hoje como direção-geral da Policlínica, a gente pensa como isso vai impactar positivamente no usuário, no paciente.” – **P6**

Essas falas trazem a convicção de que as vivências do enfermeiro, sejam na assistência ou em outros setores, os fizeram amadurecer dentro da profissão, possibilitando uma visão ampliada enquanto gestores. Hoje buscam trabalhar arduamente e com resultados positivos, para que sejam espelho para aqueles que um dia possam ter a possibilidade de ocupar cargos como este.

Por fim, acerca ainda dos impactos causados pela gestão, um dos participantes compartilhou sobre a sua perspectiva a partir de uma mudança que ocorreu na instituição e a forma como isso afetou o trabalho.

“Teve muitas mudanças, então quando gera mudança, gera resistência, tá todo mundo acostumado a fica ali na casinha, então quando você tem que sair daquela casinha pra outro canto a gente fica um pouco ansioso/nervoso, mas assim, foi uma mudança pro bem mesmo, a Policlínica deu uma melhorada assim, uma organizada muito boa, tanto é que a gente conseguiu o céu de qualidade, manteve o céu de qualidade(...)” – **P2**

É natural que as pessoas estejam acostumadas com uma certa rotina e sintam ansiedade ao sair da zona de conforto. No entanto, é reconfortante verificar que, mesmo com essas incertezas iniciais, as mudanças podem ser benéficas. No caso mencionado, as alterações promoveram melhorias significativas e uma organização mais eficiente culminando com um selo de qualidade adquirido pela instituição.



3.2 FATORES DESENCADEANTES DE DESGASTE NA SAÚDE FÍSICA E MENTAL DOS ENFERMEIROS ASSISTENTES E GERENTES

Os depoimentos a seguir são acerca da diversidade de fatores que os participantes identificaram em algum momento que a gerência os afetara ou a outros, tanto no contexto físico como no mental. Nesse primeiro momento, eles foram questionados sobre o que achavam que afetava negativamente a saúde deles.

“Eu acho que hoje uma situação muito delicada que a gente enfrenta são os conflitos psicológicos, mentais né, as angústias, as expectativas que não conseguimos corresponder e satisfazer e isso me traz negativamente como uma situação que a gente precisa saber controlar pra que isso não venha a nos trazer doença né, mas assim a gente tem vontade e sonhos de realizar muitas coisas... (...)E eu sei quando a gente vai disparar esses gatilhos né, então assim a gente precisa se policiar que o sonho e expectativa e também essa ansiedade de botar tudo em prática que a gente sempre sonhou nos traz essas frustrações.” – **P1**

“A falta de recursos humanos, o aumento dos serviços ofertados e a mesma equipe de enfermagem (desproporcional).” – **P4**

“O que mais a gente cansa, às vezes, no processo de gerenciamento, de gestão dentro do processo de enfermagem, é essa falta de continuidade nos processos, da continuidade, que é o que a gente sempre bate na mesma tecla. se não tá dando certo, senta, vem, vamos pra cá, senta e avalia e refaz o caminho.” – **P6**

Os desafios enfrentados atualmente no ambiente de trabalho incluem conflitos psicológicos e mentais, angústias e expectativas não atendidas. Esses sentimentos podem se tornar fonte de estresse e doenças se não forem gerenciados adequadamente. A pressão de realizar sonhos e lidar com altas expectativas pode levar a frustrações, especialmente quando o sentimento de falta de valorização se faz presente.

As modificações realizadas no mercado de trabalho aumentaram os requisitos sobre os colaboradores, onde devem se mostrar cada vez mais qualificados, com melhores resultados em termos de qualidade e produtividade. Dessa forma, maior tem sido o acometimento psicológico associado ao trabalho, da mesma maneira que a exposição dos colaboradores a fatores de risco ocupacionais podem afetar sua saúde física e mental (Wachholz, *et al.*, 2019).



A percepção de desvalorização salarial também é um assunto que afeta diretamente o bem-estar dos enfermeiros, que apesar de trabalharem com dedicação e amor pela profissão, enfrentam dificuldades financeiras e desgaste físico devido à sobrecarga de trabalho. O aumento da demanda de serviços e a falta de continuidade nos processos de gerenciamento são desafios adicionais que contribuem para o cansaço e a insatisfação. É essencial promover um ambiente de trabalho que reconheça o valor e o esforço dos profissionais, oferecendo suporte adequado e incentivando a comunicação e a revisão constante dos processos para garantir a qualidade do cuidado prestado.

Muitas vezes, a questão salarial é um tema recorrente e impactante para muitos. A instabilidade, como a variação constante do piso salarial, pode trazer incertezas financeiras significativas. Dependendo desse valor como renda principal, a situação se torna ainda mais desafiadora. É uma preocupação com a necessidade de contar com um salário mais estável e justo para garantir uma maior segurança financeira e planejamento adequado. Mais uma vez o tema é mencionado por um dos participantes, onde o mesmo discorre sobre seu pensamento a respeito, comentário esse que não se pode diminuir levando em consideração a relevância de tal assunto.

“Cara eu acho que é todo mundo que vai falar essa resposta, eu acho que é os baixos salários, baixo salário né, o não reconhecimento (...)a gente tá aí dependendo desse piso salarial que é uma novela mexicana a cada 6 meses 5 meses que vem né, então é um dinheiro que você não pode contar (...)” – **P2**

No que corresponde a fala e ao tema mencionado, o participante demonstra certa preocupação generalizada a respeito do assunto. Além disso, com referência a citação acima, o mesmo demonstra certa frustração diante de seus esforços e dedicação, que se acredita ser uma opinião frequente entre muitos profissionais.

De fato, sempre é possível identificar relatos de profissionais enfermeiros sobre esse sentimento de desvalorização da classe. A comparação do sistema de piso salarial no que diz respeito à enfermagem com "uma novela mexicana a cada 6 meses" evidencia a instabilidade e incerteza associadas a essa questão, podendo identificar que as mudanças frequentes nesse aspecto geram preocupação e ansiedade financeira. Dessa forma, o



comentário do entrevistado ressalta a importância de abordar e enfrentar essas questões para promover um ambiente de trabalho mais justo e equitativo.

Nos estudos de Zavala, Klinj e Carrilo (2016) identificou-se que, dentre os profissionais de enfermagem o principal ponto de insatisfação dentre eles, quando se falava de qualidade de vida no trabalho, foram os baixos salários e as relações contratuais. Já nos estudos de Santos et al. (2020) os principais pontos de insatisfação de enfermeiros que trabalham em instituições hospitalares são falta de insumos, locais inapropriados de descanso, impossibilidade de gozar folgas provenientes de horas extras, além dos baixos salários.

Outro ponto relevante também destacado na entrevista aos contribuintes da pesquisa foi sobre as reações apresentadas pelo corpo provenientes do cargo que ocupa ou que observaram em seus colegas. No ambiente de trabalho, é comum identificar sinais de cansaço físico entre os profissionais, muitos dos quais enfrentam jornadas exaustivas. Os entrevistados também foram questionados se identificam em si ou em outros colaboradores algum tipo de sinais ou sintomas em geral que afetam a saúde, a seguir estão algumas respostas.

“A gente identifica cansaço físico, alguns deles tem outras jornadas de trabalho, a gente identifica também inapetência tem dias que estão assim desanimados, pessimistas, desacreditados, a gente percebe dor no corpo, eles relatam que tá cansado, que tá com dores em algumas partes do corpo, tensão, costas, é muito comum. A gente tem o serviço de fisioterapia e a enfermagem está visitando com queixas de algumas partes do corpo que estão realmente sob tensão né, cefaleia tensional quando tá em um dia de muito movimento e muito é fluxo na unidade “ah, hoje eu tô com dor de cabeça” né, então assim são queixas comuns eu acho que em muitas profissões, principalmente na saúde, onde a nossa equipe termina que absorve aquilo.” – P1

“A enxaqueca, a dor na perda de cabeça, a pessoa já não rende mais o que rendia.” – P6

Além disso, a falta de ânimo são sintomas frequentes, acompanhados por dores no corpo e tensão. É notável a demanda por serviços de fisioterapia e enfermagem para lidar com esses casos de tensão muscular e cefaleia tensional, manifestações que surgem em dias agitados de trabalho. O estresse e a pressão intensa vivenciados pelos enfermeiros



nas instituições de saúde também são mencionados, muitas vezes reprimindo suas próprias dificuldades emocionais para evitar desconfianças ou julgamentos.

A ansiedade se destaca como um grande desencadeador de problemas, afetando o desempenho profissional e a saúde mental, mesmo em um ambiente fisicamente menos exigente. A fadiga, a ansiedade e os sintomas associados, como enxaquecas e redução da produtividade, são questões frequentemente identificadas, impactando significativamente o bem-estar dos profissionais de saúde.

De acordo com Gallotti *et al.* (2021) as condições de trabalho têm um efeito direto na saúde física e mental dos enfermeiros gerando um quadro de profissionais subdiagnosticados podendo levar a condições moderadas a graves no futuro favorecendo o afastamento laboral.

Quanto aos relatos anteriores, cabe destacar que os atritos que podem ocorrer na equipe de enfermagem, as vezes proveniente das exaustões, geram consequências. Dois dos participantes em seus depoimentos mencionam suas vivências e pensamentos sobre tal questão.

“Porque com o atrito meu irmão, a equipe fica muito rachada e aí fica ruim pra todo mundo, todo mundo perde ali(…)” – **P2**

“Onde há uma disputa de poder ali dentro, se você, como gestor, não souber gerenciar esses conflitos, você acaba seus objetivos, o objetivo da instituição não vai ser alcançado.” – **P6**

O atrito dentro da equipe pode causar divisões prejudiciais que afetam a dinâmica de trabalho e o desempenho coletivo. Quando há uma disputa de poder, a harmonia do ambiente de trabalho é comprometida e todos acabam perdendo, inclusive a instituição, que corre o risco de não atingir seus objetivos.

Como gestor, é essencial saber gerenciar esses conflitos de forma eficaz para garantir a coesão da equipe e o alcance das metas estabelecidas. É importante promover o diálogo, incentivar a colaboração e buscar soluções que beneficiem a todos os envolvidos, visando sempre o bem-estar coletivo e o sucesso do grupo.

Após entender os pontos que foram compartilhados anteriormente, também se questionou sobre o que eles compreendiam ser os desafios que a gestão de



enfermagem enfrenta. Os discursos possuem variedades em si, alguns tem semelhanças, outros complementariedades. Mais uma vez um participante menciona o contexto de reconhecimento com relação a questão financeira, outro destaca a oferta de assistência qualificada e científica, já outro destaca a convivência com a legislação e as políticas públicas que não valorizam a categoria. E ainda há os que possuem visão mais ampliada sobre esses desafios.

“Dos maiores desafios que a enfermagem tem enquanto gestor é o empoderamento, é ele saber do que ele é capaz e o que a sua atuação pode notificar a realidade onde ele se encontra, se ele perceber isso a partir da experiência dele ele começa a envolver a equipe e mostrar realmente o poder que ele tem. Outro aspecto que eu acho que é um desafio é um enfermeiro pra esse empoderamento ter autonomia de tomar uma decisão e que ninguém venha a modificar sua conduta né...(…) E acima de tudo o sentimento de grupo que a gente tem como um desafio né assim as categorias não são unidas, existe conflitos diários dentro de uma instituição e isso esses ruídos de comunicação eles são entraves e desafios que a gestão da enfermagem precisa tá vencendo diariamente.” – **P1**

“Eu acho que é a gente receber as pessoas, recepcionar as pessoas e tentar ter a empatia de não misturar o que eu estou sentindo, o problema que eu tive em casa, alguma coisa, e não descontar, não levar para o paciente porque o paciente não tem nada a ver, e ele também já vem como a demanda dele, uma questão dele, então eu acho que é ter esse cuidado(…)” – **P3**

“O principal desafio desse processo da gestão é as pessoas se disporem a aprender, assim a se despir, daquela coisa de que ‘Ah, eu sei tudo, quem é você pra saber de alguma coisa’, até porque às vezes a gente tá lidando com pessoas que são mais velhas do que eu no processo de trabalho. O que mais a gente precisa aprender é lidar com os conflitos que existem dentro das equipes, porque as outras coisas a gente vai conseguindo contornar.” – **P6**

Os desafios enfrentados na gestão de enfermagem são diversos e significativos. Entre eles, o empoderamento se destaca como crucial, envolvendo o reconhecimento das capacidades individuais e coletivas da equipe. A autonomia na tomada de decisões é outro aspecto essencial, permitindo que os enfermeiros ajam sem interferências externas.

A construção de um sentimento de grupo coeso é também um desafio complexo, dado que as categorias muitas vezes se encontram divididas e conflitos cotidianos podem interferir na comunicação e na eficácia do trabalho em equipe.



A falta de reconhecimento institucional, seja financeiro ou de valorização do gestor, também se destaca como uma preocupação constante, refletindo-se até mesmo na questão da remuneração. A necessidade de separar as questões pessoais dos profissionais ao lidar com os pacientes, demonstrando empatia e oferecendo uma assistência de qualidade embasada em evidências científicas, é outro desafio presente na enfermagem.

Além disso, a constante reinvenção e adaptação da prática da enfermagem às legislações e políticas públicas que nem sempre valorizam adequadamente a profissão representam um desafio adicional. Por fim, a disposição para aprender e lidar com os conflitos internos nas equipes de trabalho é fundamental para o progresso e a eficiência no ambiente profissional da enfermagem.

Costa e Elias (2021) apontam como desafios na gestão de enfermagem a falta de capacitação específica para o desenvolvimento dessa prática fazendo com que muitos profissionais exerçam a gerência de uma forma empírica para isso sendo necessária políticas

institucionais de educação permanente nos serviços de saúde.

3.3 FERRAMENTAS PARA PROMOVER SAÚDE FÍSICA E MENTAL DE ENFERMEIROS ASSISTENTES E GERENTES

O desenvolvimento de ações iniciais que visam a melhoria dos processos e procedimentos de trabalho dentro de uma unidade ao usuário são formas práticas para estabelecer bem-estar do capital humano, sendo atitudes que podem vir a assegurar-lhes com uma rotina mais estruturada, diminuição de problemas eventuais e causas estressantes (Rodrigues, *et al.*, 2019).

Nesse tópico estão os depoimentos no qual foi levantado questionamentos aos participantes sobre as ações que identificavam como promotoras de saúde em seus trabalhos. Inicialmente, é possível abordar sobre as ações que tem o objetivo de promover saúde para os colaboradores. As ações implementadas para promover a saúde física e mental dos enfermeiros estão focadas em criar um ambiente de trabalho acolhedor e saudável. A seguir estão algumas falas dos participantes sobre o assunto.



“Foi implantado lá o espaço conviver lá atrás na unidade onde é um espaço de confraternização diária dos colaboradores, a gente respeita a carga horária do colaborador né, a gente procura diariamente trazer as melhores condições de saúde através das notificações de qualquer dificuldade ou inconsistência que eles podem fazer online em qualquer QRcode nas suas salas né, e isso aí são ações que promovem saúde física e mental dele. A gente acolhe os feriados, respeita as férias, negocia com eles esses cronogramas baseados na sua demanda individual, familiar pra que ele tenha realmente motivação pra tá se afastando pro seu descanso e também pra estar retornando né. Nós temos também dentro do corpo de enfermagem desenvolvido lideranças que são gratificadas e estimula também com que ela venha a ser mais motivada nas dificuldades diárias e trazer junto com a gestão levando o objetivo, a missão, visão, valor da instituição mais perto da sua equipe e também dos usuários.” – **P1**

“É, não tenho, pra ser bem sincera. Tem mais treinamento pra questão do serviço que vai ser ofertado (...) então acho que falta mais acho que é mais ligado até a questão psicológica da gente, a questão emocional da gente, a gente não tem, não é trabalhado aqui, tem essa falta.” – **P3**

“O núcleo de educação permanente, que tem como uma de suas responsabilidades desenvolver cronograma de ações voltadas para as principais necessidades da instituição, seja laboral, dos colaboradores ou dos pacientes. Atividades com os colaboradores voltados para a saúde mental, existe a comemoração ao Setembro Amarelo, ao Janeiro Branco. Festa de junho e de Natal (momento de convivência).” –**P5**

“A gente fez uma oficina com as mandalas(...) Aquele espaço ali, primeiro a gente fez uma ambiência, botou uma música, compramos todo o material para que cada um dos colaboradores confeccionasse a sua mandala. É um espaço também de convivência, onde as pessoas, a gente faz todo mês o aniversário, no final do mês a gente faz o aniversário do mês, a gente junta todos os aniversariantes.” – **P6**

De acordo com os participantes o "espaço conviver" é um local de confraternização diária onde a carga horária dos colaboradores é respeitada, e são oferecidas as melhores condições de saúde. A possibilidade de reportar qualquer dificuldade ou inconsistência através de código QR nas salas demonstra um cuidado constante com o bem-estar dos profissionais.

Além disso, de acordo com a **P1**, a instituição valoriza o descanso dos enfermeiros, acolhendo feriados, respeitando férias e negociando cronogramas personalizados para motivá-los a cuidar de si mesmos. O desenvolvimento de lideranças dentro da equipe de enfermagem contribui para a motivação diária e o alinhamento com



os objetivos da instituição, refletindo positivamente no ambiente de trabalho e no atendimento aos usuários. A constante busca por promover a saúde mental inclui atividades como a comemoração ao setembro Amarelo e janeiro

Branco, festas temáticas e oficinas criativas, criando um ambiente harmônico e acolhedor para todos os colaboradores.

Outro ponto também trabalhado com os entrevistados foi o questionamento sobre ferramentas que eles identificam que são feitas para o gerenciamento de conflitos. Suas respostas foram basicamente unânimes, levantando, em sua maioria, uma ferramenta em específico. Os mesmos contribuíram com as seguintes falas.

“Existe um conflito em que todos os setores possuem lideranças, essas lideranças foram instituídas para descentralizar a gestão da unidade. Então, o que acontece, cada setor possui o seu líder. Quando um colaborador está com um conflito com seu liderado, ele vai tentar resolver aquele conflito no setor, se aquele conflito não for resolvido no setor, eles precisam seguir um fluxograma, esse conflito é levado para os Recursos Humanos, e os Recursos Humanos e o líder vão tentar resolver lá com o liderado, se não conseguir resolver, será chamada a direção geral da unidade.” – **P5**

“Então, quando acontece um conflito, geralmente o que a gente faz? A gente senta, ouve as duas partes e entra em acordo. A gente escuta e toma uma atitude, uma solução ali, e a gente cria junto. Nunca vai partir só do gestor, da minha pessoa, por exemplo, como diretora geral, quando acontece algo extremo, o que a gente faz? A gente senta, a gente tem aqui uma coisa muito importante que a gente construiu, que foi as lideranças de setores.” – **P6**

Pela visão dos entrevistados e considerando como uma visão comum dos profissionais, a ferramenta mais eficiente e frequente utilizada no gerenciamento dos conflitos baseasse na escuta ativa, sendo essa mediação escolhida para a resolução com o intuito de observar e entender a causa do conflito, levando em consideração as vias envolvidas. Essa ferramenta busca manter a integridade dos relacionamentos interpessoais e profissionais em qualquer instituição, para que assim seja possível conviver adequadamente sem que isso resulte em consequências negativas dentro da localidade ou com os pacientes.



Também foi relatado ajuda nesse processo instituído pela divisão de lideranças de setores, que possui como um dos objetivos intermediar em casos como esse para que aquilo que seja mais fácil de resolver não precise tomar proporções mais extremas.

Mais um ponto citado por um dos entrevistados voltando a perspectiva da questão salarial (piso da enfermagem) foi sobre acordos que a gerência de enfermagem opta por ofertar aos seus colaboradores. Um dos participantes comentou sobre essa ferramenta utilizada pela gestão para tentar atender as necessidades de seus colaboradores.

“A gente chegou a trabalhar 30 horas ali, com salário... por conta que o salário era baixo, então foi um concordância da gestão com a gente “não realmente se o salário tá baixo a gente vai deixar 30 horas”, aí quando veio o piso “agora vocês vão fazer 40 horas e a gente vai pagar o piso total”, só que isso não aconteceu porque o piso você recebe a cada 5-6 meses, quer dizer e tá trabalhando 40 horas, enquanto outros profissionais trabalham 30 horas receberam um aumento acho que de 400 reais essas coisas pro pessoal... e a gente não porque “ah, você tem o piso”, ah mas esse piso só sai de vez em quando, então quer dizer ficou uma coisa muito chatinha aí sabe, mas é faz parte né eu acho que bola pra frente e eu acho que uma hora vai se adequar isso aí não é possível que vai ficar assim.” – **P2**

É desanimador ver outros colegas recebendo aumentos enquanto você fica preso a um piso salarial que só é ajustado a cada 5-6 meses. Essa discrepância pareceu injusta e frustrante, mas foi uma maneira da gestão em “ajudar” os profissionais que não estão recebendo o piso salarial adequadamente.

O piso salarial da enfermagem foi instituído pela Lei no 14.434/2022 e tem como objetivo assegurar aos profissionais da categoria a valorização do trabalho, no entanto ainda são muitos entraves na sua efetivação prática favorecendo muitas formas de negociação entre gestores e funcionários (Bezerra; Oliveira; Silva, 2023).

É importante que os profissionais se mantenham unidos e conhecedores dos seus direitos para que haja um reconhecimento e a remuneração justa pelo seu trabalho. O comentário do participante nos remete ao entendimento sobre a busca pela melhoria dentro dos padrões oferecidos, mas relembra que muitas vezes as condições não são favoráveis para promover essa melhoria. Mesmo sabendo que se trata de algo justo, tantas vezes é negligenciado.



Finalmente, entendendo sobre o contexto acima, é possível também compreender sobre as questões de melhorias para a enfermagem. Nesse ultimo ponto remete-se ao questionário final feito aos entrevistados, onde foi pedido para que eles sugerissem o que consideram como melhorias que deveriam ser implantadas ou ações que deveriam ter mais atenção dentro da categoria. Ou seja, o que eles viam como avanços para se conquistar visando a qualidade de trabalho e de vida dos profissionais.

“Primeiro acho que a gente tem que estar em constante formação né, esse gerenciamento ele é dinâmico, ele é adaptado a cada lugar onde você tá atuando, não existe uma receita padrão que cê hoje tem aqui e amanhã você vai pro hospital terciário e vai fazer da mesma forma (...) A socialização de experiencias, eu acho que trará melhorias mil, por exemplo, você viver uma experiencia excelente em outro lugar enquanto aluna da formação você tem que socializar isso aí, o que é bom não é pra ser guardado tá (...) então seria a capacitação, a socialização das experiencias exitosas, adaptação às nossas realidades e a persistência.” – **P1**

“Aumentar o quadro de funcionários, ter uma gestão assim mais compartilhada no quesito, assim, de algumas decisões, né. Às vezes, as decisões por mais que se tente fazer isso dentro de uma instituição, tomada de decisões horizontais, mas na grande maioria ainda ela é um processo verticalizado. Então, eu acho que seria isso, né... algumas tomadas de decisões que impactam diretamente no setor e na gestão de enfermagem, acho que seriam talvez repensar aí pra ter um redirecionamento e valorização, né, salarial, a gente precisa dinheiro não é tudo assim, mas ele é essencial ainda pra gente poder se manter, sobreviver então a gente precisa da valorização monetária.” – **P4**

“Fazer um curso de aperfeiçoamento, uma capacitação voltada para as tecnologias sociais que ele trabalha a saúde mental dele. Porque antes a gente precisa estar bem emocionalmente para poder administrar uma equipe.” – **P5**

“Eu sugiro sempre que todo o gestor, ele precisa ensinar e utilizar essas ferramentas a seu favor. Outra coisa que é importante é usar a tecnologia também a nosso favor, por exemplo, o uso do QR Code que a gente utilizou, tem um que criou o QR Code para notificar as inconsistências, e criou o QR Code para a pesquisa de satisfação do usuário na unidade, e isso deu um salto muito grande na qualidade, porque a gente consegue avaliar o nível de satisfação dos nossos pacientes em relação aos atendimentos que a gente realiza.” – **P6**

Há necessidade na promoção de convergência entre a capacidade técnica e o intuito de cuidar e servir, mesclando esse princípio as políticas que atraem o



reconhecimento e a remuneração, sendo evidente que a humanização do atendimento no âmbito da saúde considera-se como enaltecer comportamentos éticos e cuidados que são direcionados para as necessidades dos clientes (Rodrigues, *et al.*, 2019).

A constante busca por formação e capacitação é essencial para a gestão eficaz na enfermagem, uma vez que os desafios e realidades de trabalho são dinâmicos e variados. A troca de experiências bem-sucedidas e a adaptação aos diferentes contextos são estratégias que podem trazer melhorias significativas. É importante valorizar a socialização de vivências positivas, visto que compartilhar conhecimento contribui para o crescimento coletivo da equipe. Além disso, a persistência e a capacidade de adaptação são fundamentais para lidar com os obstáculos comuns na área da enfermagem, como a questão das longas jornadas de trabalho e a defasagem de pessoal diante do aumento da demanda.

A necessidade de repensar as estruturas de decisão dentro das instituições, valorizar financeiramente os profissionais, ampliar o quadro de funcionários e implementar uma gestão mais compartilhada são medidas que visam fortalecer o setor e reconhecer o valor do trabalho prestado.

Investir em cursos de aperfeiçoamento, especialmente voltados para tecnologias sociais e saúde mental, pode contribuir para o desenvolvimento emocional dos gestores e, conseqüentemente, para uma melhor administração das equipes.

A utilização de ferramentas tecnológicas, como o QR Code para notificações e

pesquisas de satisfação, pode trazer avanços significativos na qualidade dos serviços prestados, permitindo uma avaliação mais precisa da experiência dos pacientes e um direcionamento mais eficiente das práticas de atendimento.

4 CONCLUSÃO

O estudo buscou analisar a importância da gestão na enfermagem, englobando funções assistenciais, gerenciais, educativas e de pesquisa, buscando compreender como o desempenho da gestão impacta na sua equipe. Foram analisadas situações que influenciam na saúde física e mental dos profissionais, e como a gestão pode compreender



esses aspectos e desenvolver estratégias que promovam um ambiente de trabalho harmonioso e seguro, melhorando a qualidade do atendimento e também das relações interpessoais/profissionais.

Verificou-se as dificuldades de profissionais com conflitos psicológicos e mentais, angústias e expectativas não atendidas são fontes significativas de estresse. A pressão para realizar sonhos e lidar com altas expectativas pode levar a frustrações, especialmente quando há uma percepção de desvalorização, seja salarial ou profissional, o enfrentamento de dificuldades financeiras e desgaste físico devido à sobrecarga de trabalho, o aumento da demanda por serviços e a falta de continuidade nos processos de gerenciamento.

Os profissionais em estudo ressaltaram a importância de uma gestão que permanece sempre em formação para fazer um gerenciamento dinâmico e adaptável a cada lugar que atuar entendendo as particularidades de cada um, evidenciando a socialização de experiências (experiências compartilhadas).

Mostrou-se necessário haver uma gestão persistente, aumentando o quadro de funcionários para atendimento mais eficiente das demandas, promovendo compartilhamento de decisões, buscando redirecionamento e valorização salarial, realizando capacitação voltada para as tecnologias sociais que trabalham a saúde mental, entendendo a importância de ensinar e usar essa ferramenta ao seu favor, como também as tecnologias.

O estudo é fundamental para a área de enfermagem pois promove reflexões sobre o fazer do enfermeiro tanto no gerenciamento como na assistência e o impacto dessa relação de trabalho. Reforçou que é imprescindível ouvir a própria categoria sobre suas necessidades como também o reconhecimento de seus avanços.

Percebem-se fragilidades que impactam diretamente no gerenciamento e na assistência como falta de insumos adequados, sobrecarga de trabalho, dificuldades no gerenciamento de conflitos, negação de direitos trabalhistas, escassez de espaços e momentos de autocuidado o que tem desencadeado adoecimentos físicos e mentais nos profissionais de enfermagem.



Compreende-se que o estudo conseguiu atingir aos seus objetivos, que os depoimentos dos participantes foram muito ricos e esclarecedores sobre os impactos da gestão na enfermagem,

Conclui-se que o estudo promove reflexões e propostas de soluções para a área da gestão de enfermagem. Reforça-se que é necessário se aprofundar sobre as problemáticas apresentadas com mais pesquisas sobre o assunto onde seja possível dar vez e voz aos profissionais de enfermagem quanto as suas condições de trabalho e melhorias profissionais.



REFERÊNCIAS

- Avelino, E. L., et al. (2021). Gerenciamento de enfermagem no serviço hospitalar: Desafios e potencialidades. *RevistaSaúde Coletiva*, 11, 5351– 5352. <https://www.revistasaudecoletiva.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/1445/1628>
- Bezerra, S. C. da S., Oliveira, B. A. de, & Silva, A. A. B. (2023). Entraves econômicos ao piso salarial da enfermagem: Um histórico de luta e valorização. *Revista da Escola Nacional da Inspeção do Trabalho*, 7, 304–322. <https://revistaenit.trabalho.gov.br/index.php/RevistaEnit/article/view/201/126>
- Conselho Nacional da Saúde. (2012). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012: Dispõe sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. *Diário Oficial da União*. <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>
- Conselho Nacional da Saúde. (2016). Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016: Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. *Diário Oficial da União*. <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>
- Costa, D. L. (2021). O papel do enfermeiro gestor na gestão de conflitos. *Escola Superior de Enfermagem do Porto*, 24–25. <http://hdl.handle.net/10400.26/38980>
- Costa, D. E., & Elias, L. S. (2021). Gerenciamento hospitalar e o impacto nas ações de enfermagem. *Brazilian Journal of Health Review*, 4(6), 25050–25060. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/78234890/pdf>
- De Andrade, S. R., et al. (2019). Configuração da gestão do cuidado de enfermagem no Brasil: Uma análise documental. *Revista Enfermagem em Foco*, 10(1), 127–133. <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/1926/508>
- De, P. (s.d.). Consórcio Público de Saúde da Microrregião de Aracati. <https://cpsmar.ce.gov.br/>
- Ferracioli, G. V., et al. (2020). Competências gerenciais na perspectiva dos enfermeiros no contexto hospitalar. *RevistaEnfermagem em Foco*, 11(1), 15–20. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1102457>
- Festa, C. A., et al. (2022). Competências gerenciais: Conhecimento de enfermeiros. *Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR*, 26(3), 990–1001. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1399517>
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139–152. <https://www.scielo.br/j/paideia/a/MmkPXF5fCnqVP9MX75q6Rrd/?lang=pt>
- Gallotti, F. C. M., et al. (2021). Relação das condições de trabalho e o adoecimento dos profissionais de enfermagem. *Caderno de Graduação - Ciências Biológicas e da Saúde - UNIT -*



- Sergipe, 6(3), 47. <https://periodicos.set.edu.br/1cadernobiologicas/article/view/9624>
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6th ed.). Editora Atlas. <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=3878488>
- Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2007). Pesquisa social: Teoria, método e criatividade (26th ed.). Editora Vozes. https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/300166/mod_resource/content/1/MC2019%20Minayo%20Pesquisa%20Social%20.pdf
- Muller, L. A., et al. (2017). Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão em um hospital universitário. *Revista Enfermagem UFPE Online*, 11(Suppl. 12), 5321–5327. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/231332/25488>
- Rodrigues, T. D. F. R., Oliveira, G. S., & Santos, J. A. (2021). As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. *Revista Prisma*, 2(1), 151. <file:///C:/Users/Fam%C3%ADlia%20Andrade/Downloads/49-Texto%20do%20artigo-151-1-10-20211225.pdf>
- Rodrigues, W. P., et al. (2019). A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. *Revista Saúde em Foco*, 11, 382–395. https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031_A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf
- Santos, T. A. dos, et al. (2021). Condições de trabalho de enfermeiras, técnicas e auxiliares de enfermagem em hospitais públicos. *REME - Revista Mineira de Enfermagem*, 24(1), e-49922. <https://doi.org/10.35699/2316-9389.2020.49922>
- Silva, G. T. R. da, et al. (2021). Evidências sobre modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares: Revisão integrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 34, eAPE002095. <https://www.scielo.br/j/ape/a/KNXDRj5Ts9HT34PhGywKc4K/?lang=pt>
- Silva, G. T. R. da, et al. (2022). Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: Um caminhar à luz da burocracia profissional. *Escola Anna Nery*, 26, e20210070. <https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/?lang=pt>
- Silva, V. L. S., & Camelo, S. H. H. (2013). A competência da liderança em enfermagem: Conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. *Revista Enfermagem UERJ*, 21(4), 533–539. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-747431>
- Trevizan, M. A., et al. (1998). Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 6(5), 77–82. <https://www.scielo.br/j/rlae/a/JTMWXP7RQcwPSwnmbn9GXwK/?format=html>
- Wachholz, A., et al. (2019). Sofrimento moral e satisfação profissional: Qual a sua relação no trabalho do enfermeiro? *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 53, e03510. <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/pKtSkXBZqxXjfxnsxr5FqFG/abstract/?lang=pt>



Zavala, M. O. Q., Klinj, T. P., & Carrillo, K. L. S. (2016). Qualidade de vida no trabalho do pessoal de enfermagem de instituições públicas de saúde. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 24, e2713. <https://www.scielo.br/j/rlae/a/jy3WRJCM7mHJ6hQjsDRgbjD/abstract/?lang=pt>