

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: CONHECIMENTO DE ENFERMEIROS

Cristiano Alves Festa¹
Gislene Aparecida Xavier dos Reis²
Maria Heloísa Vicente Bartmanovicz³
Heloisa Furlan Montana Galvão Natal⁴

FESTA, C. A.; REIS, G. A. X. DOS.; BARTMANOVICZ, M. H. V.; NATAL, H. F. M. G. Competências gerenciais: conhecimento de enfermeiros. *Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR*. Umuarama. v. 26, n. 3, p. 990-1001, set./dez. 2022.

RESUMO: Introdução: A enfermagem é considerada uma das ocupações mais versáteis dentro da força de trabalho de saúde. A gestão dos serviços de enfermagem é essencial para o sucesso da instituição de saúde e para a qualidade e segurança da assistência ao paciente. O enfermeiro gestor precisa ser apto a trabalhar e conduzir com cooperação e dinamismo a sua equipe, com respaldo em conhecimento técnico e valores éticos. Objetivo: Investigar o conhecimento dos enfermeiros quanto às competências gerenciais. Método: Estudo descritivo, exploratório, de abordagem qualitativa, realizado com enfermeiros, de um hospital universitário de pequeno porte, situado na região noroeste do estado do Paraná. As entrevistas foram pautadas na seguinte questão norteadora “Fale-me sobre as competências gerenciais executadas pelo enfermeiro?”, após coleta dos dados, os mesmos foram transcritos e analisados segundo análise de conteúdo de Bardin. Resultados: Participaram do estudo sete enfermeiros, com idades entre 22 a 35 anos, a maioria desses profissionais terminaram a graduação em menos de três anos e atuavam naquela unidade de saúde, há menos de um ano. A partir da análise das entrevistas emergiram três categorias, sendo elas: Habilidades para gestão; Dificuldades para gerenciar; e, Potencialidades/Facilidades para gerenciar. Principais resultados: por meio deste estudo foi possível notar que as percepções acerca das atribuições dos enfermeiros foram bem esclarecidas, demonstrando que a gerência está ligada às questões técnicas e burocráticas, e da sua relevância na condução eficiente da equipe sob sua liderança. Conclusão: Observa-se que há a necessidade de os profissionais de enfermagem compreenderem que a formação teórica e prática das atividades de educação continuada devem ser buscadas com afinco e não devem somente aguardar que os serviços de saúde as ofereçam.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor em saúde; Conhecimento; Gestão de recursos humanos; Enfermeiros; Enfermeiras.

MANAGERIAL COMPETENCIES: KNOWLEDGE OF NURSES

ABSTRACT: Objective: To investigate nurses' knowledge of managerial skills. Method: Descriptive, exploratory study, with a qualitative approach, carried out with nurses from a small university hospital, located in the northwest region of the state of Paraná. The interviews were guided by the following guiding question “Tell me about the managerial competences performed by the nurse?”, after collecting the data, they were transcribed and analyzed according to Bardin's content analysis. Results: Seven nurses participated in the study, aged between 22 and 35 years, most of these professionals finished their graduation in less than three years and worked in that health unit for less

DOI: [10.25110/arqsaude.v26i3.2022.8928](https://doi.org/10.25110/arqsaude.v26i3.2022.8928)

¹ Acadêmico de enfermagem do Centro Universitário Ingá (UNINGÁ). E-mail: cristianofesta233@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9908-8545>

² Mestre em Enfermagem Centro Universitário Ingá (Uningá). E-mail: gislenerreis@ymail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6232-1905>

³ Acadêmica de Enfermagem do Centro Universitário Ingá (UNINGÁ). E-mail: mariaheloisavicente@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1357-1959>

⁴ Acadêmica de Enfermagem do Centro Universitário Ingá (UNINGÁ). E-mail: heloisa27montana@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2235-6203>

than less than a year. From the analysis of the interviews, three categories emerged, namely: Management skills; Difficulties to manage; and, Potential/Facilities to manage. Main results: through this study, it was possible to notice that the perceptions about the nurses' attributions were well clarified, demonstrating that the management is linked to technical and bureaucratic issues, and their relevance in the efficient management of the team under their leadership. Conclusion: It is observed that there is a need for nursing professionals to understand that the theoretical and practical training of continuing education activities should be pursued diligently and should not just wait for the health services to offer them.

KEYWORDS: Health manager; Knowledge; Personnel management; Nurses.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: CONOCIMIENTO DE LAS ENFERMERAS

RESUMEN: Introducción: La enfermería se considera una de las ocupaciones más versátiles dentro del personal sanitario. La gestión de los servicios de enfermería es esencial para el éxito de la institución sanitaria y para la calidad y seguridad de la atención al paciente. El enfermero gestor debe ser capaz de trabajar y dirigir a su equipo con cooperación y dinamismo, apoyándose en conocimientos técnicos y valores éticos. Objetivo: Investigar los conocimientos de las enfermeras sobre las competencias de gestión. Método: Estudio descriptivo, exploratorio, de abordaje cualitativo, realizado con enfermeros, de un hospital universitario de pequeño porte, situado en la región noroeste del estado de Paraná. Las entrevistas se basaron en la siguiente pregunta orientadora: "Háblame de las competencias directivas que desempeñan las enfermeras". Tras la recogida de datos, se transcribieron y analizaron según el análisis de contenido de Bardin. Resultados: Participaron en el estudio siete enfermeros, con edades comprendidas entre los 22 y los 35 años, la mayoría de estos profesionales terminaron el grado en menos de tres años y permanecieron en la unidad de salud, por lo menos un año. Del análisis de las entrevistas surgieron tres categorías, a saber Habilidades para la gestión; Dificultades para la gestión; y, Potencialidades/Facilidades para la gestión. Principales resultados: a través de este estudio se ha podido constatar que las percepciones sobre las atribuciones de los enfermeros se han esclarecido, demostrando que la gerencia está ligada a las cuestiones técnicas y burocráticas, y a su relevancia en la conducción eficiente del equipo bajo su liderazgo. Conclusión: Se observa que existe la necesidad de que los profesionales de la enfermería comprendan que la formación teórica y práctica de las actividades de educación continuada debe ser buscada con afán y no debe aguantar que los servicios de salud los ofrezcan.

PALABRAS CLAVE: Gestor sanitario; Conocimientos; Gestión de recursos humanos; Enfermeras.

1. INTRODUÇÃO

A enfermagem é uma área da ciência responsável pela prestação de cuidados à saúde, tendo como objetivo o atendimento às necessidades básicas do paciente, visando à promoção da saúde, a prevenção de doenças, a manutenção e a reabilitação da saúde (Dias *et al.*, 2021). O enfermeiro além de atuar na assistência à saúde, presta suporte à equipe multiprofissional, também coordena, supervisiona, organiza e realiza outras atribuições que o torna um profissional indispensável nos diferentes serviços de saúde (Maia *et al.*, 2020). Dentre as diversas áreas de exercício da enfermagem, o profissional pode atuar como: enfermeiro pediátrico; médico-cirúrgico; obstétrico; em práticas integrativas e complementares; nefrologia, dentre outras áreas, desde que esteja devidamente habilitado na área e com seu registro no Conselho Federal de Enfermagem (Avelino *et al.*, 2021). A saber o exercício da enfermagem é descrito na Lei 7.498/86, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências (Cofen, 1986). Atualizado com a resolução acerca

do código de ética da profissão, a qual, no Art.1, aprova o novo Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem, conforme o anexo desta Resolução, para observância e respeito dos profissionais de Enfermagem (Cofen, 2017).

Além disso, a profissão é regida por outras leis, que estabelecem boas práticas para atuação do enfermeiro, baseadas em princípios éticos e legais (Kirsch; Rodriguez, 2020). Sabe-se que a atuação do enfermeiro está focada em aspectos assistenciais e gerenciais, o que o torna um profissional presente e necessário em diferentes serviços de saúde (Maia et al 2020). Sendo a gestão uma área designada para a coordenação e administração das tarefas e equipes (Dias et al., 2021). Deste modo, as atividades desenvolvidas por este profissional permeiam o planejamento, o controle, a avaliação da implementação de políticas públicas de saúde e a supervisão (Spagnol *et al.*, 2021).

O enfermeiro com capacitação adequada deve realizar gestão com foco na assistência ao paciente, por meio da coordenação de atividades que proporcionam subsídios à realização do cuidado ao paciente, tais como resolução de conflitos da equipe, adequação e dimensionamento de pessoal, de recursos materiais e humanos, dentre outras atribuições necessárias para a qualidade e segurança da assistência ao paciente (Treviso et al., 2017).

Vale ressaltar que o gerente de enfermagem tem a atuação voltada para organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem (Dias *et al.*, 2021). Esse profissional é responsável pela direção, organização, planejamento, coordenação, execução e avaliação dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares (Spagnol et al., 2021). Para que tais atividades ocorram de modo adequado, faz-se necessário o desenvolvimento e aprimoramento de competências gerenciais, tais como liderança, comunicação e tomada de decisão, entre outras que qualificam o processo de trabalho do enfermeiro (Treviso et al., 2017).

Diante esse contexto, este estudo torna-se pertinente as competências gerenciais são fundamentais para uma adequada coordenação das atividades assistenciais e para a criação de um ambiente de trabalho satisfatório e funcional para os profissionais que ali atuam (Mercês; Silva & Oliveira, 2018). Em consonância com o exposto, a literatura reconhece que a referida atividade é complexa, uma vez que os enfermeiros eleitos para essa função precisam estar alicerçados em um rico e diversificado arcabouço de competências, habilidades e responsabilidades com vistas a resultados satisfatórios, efetivos e eficientes (Rodrigues et al., 2019).

Diante do exposto, o presente estudo pauta-se na seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos enfermeiros acerca das competências gerenciais? E, para responder tal questionamento estabelece-se o objetivo de investigar o conhecimento dos enfermeiros quanto às competências gerenciais.

2. METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva exploratória, realizada em um hospital ensino de pequeno porte situado na região noroeste do estado do Paraná. Todos os enfermeiros do referido local foram abordados em seus respectivos setores e horários de trabalho, entre os meses de fevereiro a março de 2022. Sendo excluídos aqueles que após três tentativas de abordagem se negaram a participar, ou aqueles que estavam de licença/atestado médico ou férias. Antes de iniciar a coleta de dados, os profissionais foram convidados a participar da presente pesquisa, na qual foram devidamente explicados o objetivo e o modo de coleta de dados da mesma. Após aceite verbal para participação, foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em duas vias, sendo uma de posse do participante e a outra do pesquisador.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas áudio-gravadas, realizadas na própria instituição hospitalar, o que facilitou o contato do pesquisador com os profissionais. Entretanto, foi utilizada uma sala reservada, para garantir a privacidade dos participantes e permitir que eles se expressassem livremente.

A coleta de informações deu-se por meio da aplicação de um formulário para aquisição de informações acerca da caracterização sociodemográfica e laboral dos participantes, e seguida da entrevista gravada em áudio apoiada na questão norteadora: “Fale-me sobre as competências gerenciais executadas pelo enfermeiro?”.

Terminadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas na íntegra, e na sequência procedeu-se à análise dos depoimentos. A técnica utilizada para tal processo ancorou-se no referencial metodológico da técnica de Análise de Conteúdo, proposto por Bardin (2016), que prevê a utilização de três fases fundamentais sendo elas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na pré-análise realizou-se a leitura inicial e organização dos dados que tem por objetivo tornar as ideias iniciais, de modo operacional e sistemático, de maneira a elaborar um esquema para que se possa realizar a análise posterior. A fase de *exploração do material* consistiu-se na codificação dos dados, bem como na elaboração das categorias. Já na fase de *tratamento dos dados*, esses são tratados para que se tornem significativos segundo as categorias abordadas, estabelecendo o ponto crucial entre a análise e a presente questão norteadora Bardin (2016).

Para realizar a apresentação dos resultados, os relatos foram editados com objetivo de corrigir possíveis erros gramaticais, sem alterar o conteúdo. E, para preservar o anonimato dos participantes, os trechos foram codificados pelas letras “ENF” de Enfermeiro, seguido de um número arábico para indicar a sequência das entrevistas.

Esse estudo obedeceu a todos os preceitos éticos brasileiros e se encontra registrado na Plataforma Brasil, sob o número de CAAE: 60276622.5.000.5220.

3. RESULTADOS

Participaram do presente estudo, sete enfermeiros, sendo a maioria do sexo feminino (n=5; 71,5%), os quais se encontravam na faixa etária entre 22 a 35 anos (n=5; 71,5%). Quanto ao tempo de formação, observou-se que houve prevalência de participantes com menos de três anos (n=4; 57,1%); e que atuavam naquela unidade de saúde, há menos de um ano (n=4; 57,1%).

Posteriormente à análise dos depoimentos, emergiram três categorias acerca do conhecimento dos enfermeiros quanto às competências gerenciais, sendo elas: 1- *Habilidades para gestão*; 2- *Dificuldades para gerenciar*; 3- *Potencialidades/Facilidades para gerenciar*.

A seguir serão apresentados os discursos que representam cada categoria.

3.1 Habilidades para gestão

Nesta categoria temática verificou-se que os profissionais percebiam a relação entre gerência, questões processuais e burocráticas. Além disso, enfatizaram a importância do conhecimento em gerenciamento para liderar e conduzir toda a equipe de enfermagem, com intuito de melhorar a qualidade global do ambiente de trabalho. Sendo representada pelos seguintes excertos:

“A competência profissional é superior ao conhecimento técnico está atrelada ao conhecimento teórico.”] (ENF01).

“Na gestão o enfermeiro executa mais atividades burocráticas, resolvendo problemas mais administrativos, em relação à assistência e preenchendo documentações.” (ENF05).

Pode-se notar que alguns dos entrevistados relataram acreditar que o enfermeiro gerente deve ser cooperativo, dinâmico e focado no trabalho em equipe. E, desta forma, não só a assistência ao paciente poderia ser prestada com maior nível de qualidade, mas também fazer com que a equipe tenha um maior desempenho no ambiente de trabalho, o que é demonstrado nos seguintes discursos:

“...o processo gerencial é fundamental para o enfermeiro, porque ele é o centro, ele é parte do todo, ele que irá coordenar sua equipe. O enfermeiro deve ter empatia, saber olhar, ter visão sistêmica, com atenção para o paciente, o técnico em enfermagem, e ser colaborativo” (ENF06).

“O enfermeiro que realiza a gestão, tem que ser bem dinâmico, compreender tanto as questões de burocracia, sistema informatizado, escalas, ele não presta somente a assistência ao paciente, ele faz todo o gerenciamento seja das relações entre os funcionários, dos prestadores, entre os pacientes, participando de modo direto ou indireto.” (ENF05).

“Para você liderar uma equipe, é necessário conhecimento.” (ENF01).

Deste modo observa-se que os enfermeiros identificaram a importância do conhecimento técnico-científico para exercer atividades de gestão em enfermagem, sendo necessário atuar em sintonia com a equipe multidisciplinar e também na resolução de problemas.

3.2 Dificuldades para gerenciar

Os enfermeiros gestores desempenham um papel importante, no sentido de informar, encorajar e motivar os demais membros da sua equipe de trabalho. Entretanto, os enfermeiros podem se deparar com alguns entraves, principalmente voltadas às relações interpessoais dentro de sua equipe, conforme relatos abaixo:

“Cada um possui uma mania, e isso acaba dificultando o processo de trabalho.” (ENF02).

“Lidar com o ser humano se configura em um fator complexo, então caso você dê ordem para alguém, pode ser que a equipe não aceite muito bem, nesse momento deve-se ter uma comunicação efetiva com sua equipe.” (ENF03).

“Existem pessoas que são muito resistentes, então vamos com calma, nós, enquanto enfermeiros buscamos fazer o melhor, mas há pessoas que são muito difíceis, muito difíceis.”(ENF06).

Entre os participantes da pesquisa, foi evidenciado que cinco enfermeiros (71,5%) enfatizaram que a maior dificuldade na gestão está relacionada à falta de planejamento, de organização e de estrutura institucional. Como retratado a seguir.

“A equipe está sempre desfalcada, muitos profissionais vêm uma semana, nós repassados toda a rotina, ensinamos como deve ser executado os processos e depois o profissional pede demissão, o que resulta em um trabalho sem continuidade.” (ENF04).

“Planejamento, organização, algumas questões administrativas também faltam, o estabelecimento de rotinas, acredito que este é o que mais falta.” (ENF04).

“Em alguns quesitos não temos autonomia suficiente, pois sua autonomia é limitada, sabe o que precisa ser realizado, mas não temos autonomia necessária para isso.” (ENF05).

“Acredito que falta comunicação, não temos, por exemplo, um fluxograma para ser seguido.” (ENF07).

3.3 Estratégias de gestão para uma enfermagem efetiva

Verificou-se as habilidades necessárias para atuar como enfermeiro gestor, bem como as potencialidades desses profissionais diante de tal função. Uma abordagem pautada na criação de vínculos, na confiança e na empatia foi enfatizada pelos entrevistados como um aliado fundamental na função gerencial do enfermeiro, visto que, trata-se de um tema complexo sendo destacados alguns discursos para exemplificar tal fato:

“Ter confiança, ter um vínculo, pois a partir do momento que tenho esse vínculo, que eu conheço minha equipe, com certeza vão me respeitar, vão me ouvir, mesmo que seja para dar uma bronca.” (ENF03).

“Então confiança é a base de tudo, a confiança da equipe em você e ter um vínculo bacana

com sua equipe, a ponto de eles conseguirem me ouvir e assimilar o que você está passando para eles. ” (ENF03).

“É uma pessoa que consegue praticar bem a empatia. ”(ENF06).

“A capacidade do relacionamento interpessoal, com empatia, acredito que empatia é tudo. O processo gerencial ajuda nesta parte, de você conseguir ser imparcial com todos os membros da equipe. ” (ENF06).

Além desses excertos, foi possível identificar que para ser gestor é necessário não apenas conhecimento científico ou aptidões técnicas e intelectuais, mas também habilidades interpessoais, como a comunicação, conforme apresentado a seguir:

“A comunicação é importante entre as equipes, porque por meio dela todos conseguirão repassar as informações. ”(ENF02).

“É o relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, a comunicação, visão sistêmica, são essenciais para atuação do enfermeiro. ”(ENF06).

“A comunicação é primordial para poder executar tudo de modo adequado”. (ENF07).

4. DISCUSSÃO

De acordo com os dados, identificou-se que a gestão dos serviços de enfermagem é essencial para o sucesso da instituição de saúde e para a qualidade e segurança da assistência ao paciente. Contudo, alguns profissionais visualizam essa atividade como um cargo técnico e burocrático. Por tratar-se de gestão e liderança foi possível constatar que o enfermeiro gestor precisa ser apto a trabalhar e conduzir com cooperação e dinamismo a sua equipe, com respaldo em conhecimento técnico e valores éticos (Oliveira et al.,2017).

Silva e Machado (2020), descrevem que a enfermagem é considerada uma das ocupações mais versáteis dentro da força de trabalho de saúde. Nos 150 anos desde que Florence Nightingale desenvolveu e promoveu o conceito de uma força de trabalho educada de cuidadores para os doentes, a enfermagem moderna se reinventou várias vezes à medida que os cuidados de saúde avançavam e mudavam. Como resultado dessa versatilidade e capacidade de adaptação da profissão de enfermagem, novos caminhos de carreira para enfermeiros evoluíram e, assim, sendo necessário um maior nível de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades especializadas, como é o caso da liderança em enfermagem (Silva & Machado, 2020).

O rápido avanço da prática de cuidados à saúde requer gerentes de enfermagem altamente profissionais, em vez de confiar apenas em sua experiência. Além disso, o sistema de valores sociais mudou rapidamente, resultando em enfermeiros que lutam em um cenário com mais desafios éticos e morais para prática de saúde (Carlos et al., 2019). Os gerentes de enfermagem estão em uma posição de confiança que pode garantir primeiras impressões positivas, relacionamentos interpessoais bem-

sucedidos e credibilidade duradoura para a organização de saúde (Ghadirian, 2014).

Ainda, em um estudo conduzido por Tanaka., (2016) os autores afirmaram que enfermeiros em funções gerenciais precisam de conhecimento profundo de gerenciamento, liderança, prática baseada em evidências, avaliação de risco e análise de resultados além de serem responsáveis por fornecer cuidados de alta qualidade. Ademais, espera-se que os líderes de enfermagem criem um ambiente no qual a prática profissional possa florescer garantindo que os pacientes recebam cuidados de enfermagem excelentes, ao mesmo tempo em que atuam como um elo entre eles e a alta administração do hospital (Tanaka et al., 2016).

Os gerentes de enfermagem desempenham um papel crítico e crucial, nos hospitais, e quando suas ações são efetivas levam ao sucesso organizacional (Mahran; Taher & Saleh, 2017). Um enfermeiro gerente coordena as mudanças, as integrações culturais, as retenções e o direcionamento das atitudes da equipe em relação às mudanças das estruturas assistenciais (Mahran; Taher & Saleh, 2017). Ele também desempenha um papel importante no estabelecimento de criatividade no local de trabalho e procedimentos, na satisfação no trabalho e na retenção de enfermeiros (Mahran; Taher & Saleh, 2017).

O ambiente de trabalho complexo exige que os gerentes de enfermagem permaneçam atualizados com as mais recentes evidências científicas em seu campo (Araújo, Bohomol & Teixeira, 2020). Eles também devem ser capazes de lidar com os problemas que surgem de forma eficaz e alcançar o resultado mais promissor. Em momentos de alto estresse, como na pandemia de COVID-19, o gerenciamento eficaz é crucial para o bem-estar da equipe de saúde (Araújo, Bohomol & Teixeira, 2020).

Uma liderança forte é fundamental, porém, nem todos os enfermeiros começam sua carreira com o pensamento de se tornar um líder. A profissão de enfermagem deve produzir líderes em todo o sistema de saúde, da beira do leito à sala de reuniões, que possam servir como parceiros de outros profissionais de saúde e serem responsáveis por suas próprias contribuições para prestar cuidados de alta qualidade enquanto trabalham em colaboração com a equipe multiprofissional (Mendes et al., 2022).

Desta forma, os líderes compartilham um conjunto comum de características, sendo quatro as principais: honestidade, visão de futuro, competência e inspiração. Outras qualidades que se busca em enfermeiros líderes, incluem o compromisso com a excelência, a visão clara e o foco estratégico, a confiabilidade, o respeito, a acessibilidade, a empatia e o compromisso com o treinamento e desenvolvimento da equipe (Koerocha et al., 2019).

Além das quatro características, existem oito qualidades essenciais para um grande líder, sendo: entusiasmo sincero, integridade, grande capacidade de comunicação, lealdade, determinação, competência gerencial, empoderamento e carisma. Cada uma dessas qualidades é essencial para uma

grande liderança de enfermagem e as instituições de saúde devem aprender as melhores maneiras de identificar e desenvolver essas características em líderes existentes e emergentes (Carvalho et al., 2016; Koericha et al., 2019).

A comunicação é um elemento vital da enfermagem em todas as áreas de atuação, principalmente para o exercício da liderança. A comunicação é uma das principais descobertas do estudo. As habilidades necessárias para atingir essas características incluem comunicação efetiva, criação de um ambiente de trabalho saudável, colaboração, tomada de decisão compartilhada e delegação (Silva et al., 2022). Líderes eficazes devem ter fortes habilidades de comunicação verbal e escrita e precisam criar um ambiente de trabalho saudável que atenda à saúde e ao bem-estar físico, social e mental de pacientes e funcionários. Isso inclui dar e solicitar *feedback*. Os líderes devem ser rápidos para ouvir, lentos para falar e reagir com cautela (Silva et al 2022).

Corroborando com isso, (Rodrigues et al., 2019) descrevem que a ausência de comunicação eficaz pode comprometer a segurança do paciente e a qualidade do atendimento, por isso é responsabilidade dos gerentes de enfermagem garantir uma comunicação eficaz, bem como desenvolver e manter habilidades de comunicação no ambiente clínico. Ainda, segundo esses autores, as habilidades de comunicação dos gerentes de enfermagem, sua capacidade de ouvir, articular expectativas claramente e fornecer *feedback* têm um impacto significativo na satisfação profissional dos enfermeiros. A comunicação de apoio efetiva no ambiente de enfermagem é uma ferramenta extremamente importante, isso, porque promover a dignidade e o respeito dos enfermeiros é fundamental para a construção da confiança entre a equipe de trabalho (Rodrigues et al., 2019).

Desta forma, vale destacar que com o ambiente de saúde atual e o foco na educação interprofissional é imprescindível que o gerente de enfermagem desenvolva boas relações de trabalho com a equipe multiprofissional de saúde. Líderes eficazes implementam práticas de tomada de decisões compartilhadas para permitir a participação ativa e plena das partes interessadas e apoiar, treinar e orientar continuamente os membros da equipe (Carvalho et al., 2016). Além de servir como modelo, os líderes motivam e capacitam as pessoas com as ferramentas e os recursos de que precisam para fazer seu trabalho, depois saem do seu caminho e deixam que o façam (Carvalho et al., 2016).

Os líderes aproveitam as oportunidades para motivar as pessoas reconhecendo seu valor, serviços ou contribuições (Carvalho et al., 2016). Embora os gerentes de enfermagem tenham um papel vital na melhoria do ambiente de trabalho, incluindo a melhoria do empoderamento, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho dos gerentes de enfermagem são altamente influenciados pelos estilos de gerenciamento das organizações. Desta forma, sua eficácia é altamente afetada pelo local de trabalho, ambientes de saúde cada vez mais complexos e exigentes estão contribuindo para o excesso de trabalho, estresse e insatisfação (Mendes et al., 2022).

Nesse contexto, a assistência de enfermagem configura-se em um dos propósitos da profissão,

com destaque à gestão do cuidado que possui o objetivo final de proporcionar qualidade e segurança no atendimento ao paciente, permeado pela gestão de recursos humanos, materiais e financeiros.

5. CONCLUSÃO

O conhecimento dos participantes, do presente estudo, acerca das competências gerenciais demonstrou que os mesmos relacionam a gestão com atividades técnicas e burocráticas, e discorrem sobre a importância da liderança na condução eficiente da equipe. Além disso, evidenciou-se que o enfermeiro precisa ter atributos, como empatia, cooperação, dinamismo e principalmente foco no trabalho em equipe para exercer seu trabalho com eficiência.

Desse modo, os resultados desta pesquisa poderão instigar os gestores, enfermeiros graduados e em formação a buscar conhecimento e aprimorar as habilidades e competências relacionadas à gestão, a fim de melhorar a qualidade da assistência prestada ao paciente. Ademais, possibilitará que os cursos de graduação possam dispender um olhar especial à matriz curricular, no quesito da disciplina de Organização e Gestão em Saúde e Enfermagem para atrelar a teoria à prática, e assim alcançar a dimensão *práxis*.

Apesar das referidas contribuições, este estudo possui a limitação de ter sido realizado em um único hospital de pequeno porte, em um único município do Paraná, e pela baixa adesão dos participantes do estudo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, P. M. C. DE G.; BOHOMOL, E.; TEIXEIRA, T. A. B. Gestão da Enfermagem em Hospital Geral Público Acreditado no Enfrentamento da Pandemia por COVID-19. **Enferm. Foco**, p. 192-195, 2020.

AVELINO, E.L.; CARVALHO, B.R.; SANTOS, T.T.M.; NASCIMENTO, W.G.; SILVA, B.L., et al. Gerenciamento de enfermagem no serviço hospitalar: desafios e potencialidades. **Saúde Coletiva**. Barueri, v.11, n.63, p. S350-s361, jan/abr. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa (PT): Edições 70; 2016.

CARLOS A. M. M, KUIAVA I. B, NOGUEIRA M. M, MENEGON F. H. A, ANDRADE S. R, SANTOS J. L. G. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes. **Enferm. Foco**. 2019; 10(6):143-8.

CARVALHO, A. G. F; CUNHA, I. K. O; BALSANELLI, A. P; BERNARDES, A. Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. **Acta Paulista de Enfermagem**, 2016.

COFEN - BRASIL. **Lei** nº 7.498/86, de 25 de junho de 1986

COFEN - Resolução Cofen nº. 564-2017: **Código de Ética** dos Profissionais de **Enfermagem**. – Disponível em < [http:// www.portalcofen.gov.br](http://www.portalcofen.gov.br),>. Acesso em 02 de agosto de 2022

DIAS, C. F. C.; RABELO, S. K.; LIMA, S. B. S.; SANTOS, T. M.; HOFFMANN, D. R. 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/abr. 2021

GHADIRIAN F., SALSALI M., CHERAGHI M. A. Profissionalismo de enfermagem: uma análise evolutiva do conceito. **Lanceta**, 2014. 19 (1), 71-77.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KIRSCH, G. H.; RODRIGUEZ, A.S. Enfermeiro-gestor na rotina assistencial hospitalar. **Caderno Saúde e Desenvolvimento**, v. 9, n. 17, 2020.

KOERICHA, C; LANZONI, G. M. M; COIMBRA, R; TAVARES, K. S; ERDMANN, A. L. Recursos e competências para gestão de práticas educativas por enfermeiros: revisão integrativa. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, 2019.

MAHRAN G. S, TAHER A. A, SALEH N. M. Desafios e crise de trabalho enfrentado por enfermeiros de cuidados intensivos. **Lanceta**. 2017; 14: 235-241.

MAIA, N. M. F. S.; FONCECA, B. A. V.; ANDRADE, E. W. O. F.; CARVALHO, J. A. M.; COELHO, L. S.; MAIA, S. F. Perception of the nursing team about the role of hospital nursing manager. **Rev Fun Care Online**. Rio de Janeiro, v.12, p.1-5, jan/dez. 2020.

MENDES, R. M, MISKULIN, R. G. S. G. Análise de conteúdo como uma metodologia. <https://doi.org/10.1590/198053143988> . Jul-Sep 2017

MENDES, W. P, GOMES, T. B, NUNES, J. S et al. Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4,

e13811426742, 2022. Disponível em: < <file:///C:/Users/User/Downloads/26742-Article-317650-1-10-20220313.pdf>>. Acesso em: 26 de maio de 2022.

MERCÊS, J., SILVA, B., OLIVEIRA. A importância do enfermeiro enquanto coordenador na equipe de estratégia de saúde da família. **Psicologia e Saúde em Debate**, 2018. 72-83.

OLIVEIRA, J. L. C et al. Atuação do enfermeiro no processo de acreditação: percepções da equipe multiprofissional hospitalar. **Rev. Baiana Enferm.** v.2, n.31, 2017.

RODRIGUES, W., MARTINS, F., CARVALHO, F., COSTA, D., FRAGA, F., PARIS, L., DAVID, M. A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. **Revista Saúde em Foco** – 2019. 11^a Ed, 383.

RODRIGUES, W., MARTINS, F., CARVALHO, F., COSTA, D., FRAGA, F., PARIS, L., DAVID, M. A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. **Revista Saúde em Foco** – Edição 2019. n° 11, 383.

SILVA G. T. R, VARANDA P. A. G, SANTOS, N. V. C, SILVA, N. S. B, SALLES, R. S, AMESTOY, S. C, TEIXEIRA, G. A. S, QUEIRÓS, P. J. P. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros. **Escola Ana Nery**, 26, 2022.

SILVA, M. C. N.; MACHADO, M. H. Sistema de Saúde e Trabalho: desafios para a Enfermagem no Brasil. **Ciência e Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 7-13, 2020.

SPAGNOL, C. A.; PEREIRA, K. D.; CASTRO, V. P. N.; FIGUEIREDO, L. G.; BORGES, K. K. S.; BATISTA, L. M. Diálogos da enfermagem durante a pandemia: reflexões, desafios e perspectivas para a integração ensino-serviço. **Esc Anna Nery**. Belo Horizonte, v. 25, spe, p. e20200498, dez/mar. 2021.

TANAKA, M., TAKETOMI K., YONEMITSU Y., KAWAMOTO R. Comportamentos profissionais e fatores que contribuem para o profissionalismo de enfermagem entre enfermeiros gerentes. **Journal of Nursing Management**. 2016. 24 (1), 12–20.

TREVISIO, P.; PERES, S. C.; SILVA, A. D.; SANTOS, A. A. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Rev Adm Saúde**. Porto Alegre, v.17, n.69, out/dez. 2017.

Recebido em: 26/09/2022

Aceito em: 26/10/2022