

# ANÁLISE DA COMPETÊNCIA DE ENFERMEIROS EM GESTÃO DE SERVIÇOS EM CENTROS DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM

*Data de aceite: 01/07/2024*

**Gabriela Felipe Carvalho Zeilmann**

**Denise Maccarini Tereza**

**Valdemira Santina Dagostin**

**Paula Zugno**

**RESUMO:** O papel do enfermeiro no ambiente de trabalho envolve tanto aspectos gerenciais quanto assistenciais, especialmente, em centros de diagnóstico por imagem, onde os avanços tecnológicos são constantes, é fundamental que os enfermeiros sejam competentes em gestão para garantir uma assistência integral qualificada e humanizada. O enfermeiro tem uma atuação histórica como profissional que gerencia o cuidado prestado pela equipe. Teve-se como objetivo analisar quais as competências essenciais são requeridas dos enfermeiros para a gestão eficaz de serviços em Centros de Diagnóstico por Imagem. Realizou-se uma pesquisa quantitativa, exploratória, transversal e de campo, com treze enfermeiros atuantes dos hospitais de Criciúma, clínicas e setores de diagnóstico por imagem, utilizando roteiro semiestruturado para coletar dados entre

agosto e setembro. As respostas fornecidas pelos participantes mostraram que dos treze enfermeiros gestores dos centros de diagnósticos por imagem, a maioria são mulheres com idade entre 24 e 39 anos, atuantes no setor de imagem a mais de cinco anos. Como principal fragilidade tem-se a dificuldade com gestão de equipe e como principais competências a atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente. Conclui-se que a gestão do enfermeiro emerge como o principal instrumento do processo de enfermagem, também entendido como gerenciamento do cuidado. Faz-se presente em todas as atividades, na organização do serviço, na relação com equipe, instituição e conseqüentemente a entrega de indicadores, assim como na tomada de decisão, que, mesmo de forma inerente, ocupa lugar de extrema importância no perfil do profissional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências, enfermeiro, Gestão, Centro de Diagnóstico por imagem.

**ABSTRACT:** The nurse's role in the work environment involves both management and care aspects, being directly linked to care practices, especially in imaging diagnostic centers where technological advancements are constant. It is of fundamental importance that nurses are competent in management to guarantee comprehensive qualified and humanized care. Nurses have a historical role as a professional who manages the care provided by the nursing team. The aim of this study was to analyze the essential competencies required of nurses for effective management of services in Imaging Diagnostic Centers. A quantitative, exploratory, cross-sectional field study was conducted with thirteen nurses working in hospitals, clinics, and imaging diagnostic departments in Criciúma. A semi-structured script was used to collect data between August and September. The responses provided by the participants showed that, out of the thirteen nurse managers in imaging diagnostic centers, the majority were women aged between 24 and 39, with more than five years of experience in the imaging department. The main weakness identified was difficulty in team management, and the main competencies were healthcare attention, decision-making, communication, leadership, administration, management, and continuous education. It can be concluded that nurse management emerges as the main instrument in the nursing process, also understood as care management. It is present in all activities, in service organization, team relationships, institution, and consequently, the delivery of indicators. It also plays an extremely important role in decision-making, which, even inherently, occupies a significant place in the professional's profile.

**KEYWORDS:** Skills, Nurse, Management, Diagnostic Imaging Center.

## INTRODUÇÃO

Os serviços de diagnóstico por imagem (CDI), são necessários em praticamente todas as etapas de tratamento dos pacientes e atualmente é considerado o serviço em saúde que mais utiliza tecnologia para garantir qualidade e segurança em seus processos. Nestes serviços são realizados exames de imagem (raio-x, tomografias computadorizadas, ressonâncias magnéticas, ultrassonografias etc.), utilizados para ajudar no diagnóstico e tratamento de doenças (ACAUAN, 2020).

O CDI contribui na área terapêutica e, preventivamente, permite a detecção de alterações, quando os sintomas de determinadas doenças ainda não estão presentes. As práticas desenvolvidas no ambiente de radiologia e diagnóstico por imagem, com constantes avanços na tecnologia, exigem uma enfermagem qualificada na gestão, assistência e educação. A enfermagem influencia e agrega valores à prática em radiologia e diagnóstico por imagem ao incorporar habilidades de avaliação e iniciativas de práticas baseadas em evidência (ACAUAN, 2020).

A atuação da enfermagem no campo da radiologia vem aumentando junto à tecnologia, pode-se encontrar o profissional de enfermagem atuando nas mais diversas áreas radiológicas, na educação continuada, no cuidado direto e segurança do paciente, consulta de enfermagem, dimensionamento de funcionários e aplicação de contraste (CORDEIRO *et al.* 2019).

Dessa forma, a busca pela qualidade, nesses serviços importantes nos cuidados de saúde, tem evoluído e expandido junto com o progresso tecnológico, caracterizando movimento atual desse mercado da saúde, que está buscando a excelência e o desenvolvimento sustentável com foco na gestão, qualidade dos exames, dos laudos, e segurança do paciente (CBR, 2020).

Este intento busca dar visibilidade à enfermagem no cumprimento dos requisitos para a gestão do setor. A partir do disposto, com base na vivência profissional de auditar, gerir e assistir pacientes no centro de diagnóstico por imagem (ACAUAN,2020).

## MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa é de natureza exploratória, transversal e de campo com abordagem quantitativa. Foi realizado nos serviços e centros de diagnóstico por imagem de Criciúma, hospitais SUS, filantrópicos e particulares e clínicas de imagem, totalizando seis locais. O município de Criciúma tem uma estimativa de aproximadamente 231.088 habitantes, segundo IBGE, que contam com 03 hospitais.

O estudo foi realizado com enfermeiros atuantes na Gestão de centro de diagnóstico por imagem. Quanto aos critérios de inclusão, elencam-se: ser enfermeiro, atuar na Gestão do CDI, aceitar participar da pesquisa. Quanto aos critérios de exclusão, elencam-se, não realizar devolutiva do questionário via *googleforms* até uma semana após envio, não assinar o TCLE.

Como variável dependente, ressalta-se que o participante desta pesquisa deve ter conhecimento de Gestão no CDI. Quanto às variáveis independentes, elencam-se, Idade, gênero, tempo de formação e tempo de atuação em centros de diagnóstico por imagens.

Como itinerário da pesquisa: desenho do projeto; carta de aceite do local, submissão e aprovação do Comitê de Ética para desenvolvimento da pesquisa.

Identificação dos enfermeiros atuantes na Gestão do Centro ou serviço de diagnóstico e imagem das Instituições mencionadas, composição do banco de dados e análise dos itens a serem utilizados para qualificação como fortalezas a serem incentivadas e fragilidades a serem melhoradas; análise e discussão dos resultados obtidos a partir da aplicação do questionário, conclusão do TCC.

A coleta de dados foi realizada a partir de um roteiro pré-elaborado, via *googleforms* enviado ao e-mail dos participantes. O e-mail foi enviado para o e-mail institucional do Centro ou Serviço de diagnóstico por Imagem. Antecedendo o acesso a pesquisa, foi assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que após lido e concordado, os participantes tiveram acesso ao questionário da pesquisa. O TCLE estava disponível antes do questionário e somente foi acessado as questões após o aceite. O mesmo foi guardado em seus arquivos uma cópia do documento eletrônico do instrumento da pesquisa e do TCLE. O questionário teve em média de 15 minutos e avaliou o conhecimento em gestão dos enfermeiros do serviço de diagnóstico e imagem.

O e-mail foi enviado por três vezes, sendo as datas 01 de agosto, 15 de agosto e 30 de agosto, sempre dando o prazo de sete dias para a devolutiva. Após este prazo de acordo com critérios de exclusão, as respostas obtidas a partir de 10 de setembro foram desconsideradas.

A análise e interpretação dos dados quantitativos foi realizada por porcentagem simples dos dados após coleta de dados em roteiros semiestruturados. Os resultados foram organizados em planilhas no programa Microsoft Office Excel, posteriormente realizado análise estatística das questões representada por meios de tabelas.

Para a elaboração do estudo, foi seguido todos os aspectos éticos, e os participantes foram esclarecidos sobre os objetivos da pesquisa, e manifestaram o seu aceite na participação mediante assinatura do termo de consentimento. A preservação da identidade dos sujeitos foi garantida por meio da assinatura do TCLE, que segue as exigências formais contidas na Resolução 510/16, do Conselho Nacional de Saúde.

O Comitê de Ética em Pesquisa da UNESC, reconhecido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP)/ Ministério da Saúde analisou o projeto abaixo: Parecer n.: 6.205.906 CAAE: 71087123.4.0000.0119.

## RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram apresentados a partir do perfil dos participantes e dos resultados obtidos na aplicação de um questionário pré-elaborado, via *googleforms* enviado ao e-mail dos participantes. Esta pesquisa analisou as competências e as práticas de gestão de enfermeiros atuantes no centro de diagnóstico por imagem.

Foram analisados 13 questionários, enviados aos enfermeiros dos serviços e centros de diagnóstico por imagem de Criciúma, hospitais privados, hospitais SUS e clínicas de imagem. O perfil dos participantes incluídos na pesquisa foi apresentado na tabela 1.

Variáveis	Qt. Cit.	%
<b>Idade</b>		
Entre 20 a 30 anos	6	46,2%
Entre 30 a 40 anos	7	53,8%
<b>Gênero</b>		
Masculino	4	30,8%
Feminino	9	69,2%
<b>Tempo de formação</b>		
Até 1 ano.	4	46,2%
Entre 1 e 5 anos.	3	23,1%
Mais de 5 anos.	6	30,8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 1- Perfil dos participantes

Quanto ao perfil dos participantes, 46,2% (6) tem idade entre 20 e 30 anos e 53,8% (7) tem idade entre 30 e 40 anos, sendo assim a idade média dos entrevistados é de 30 anos. No que se refere ao gênero, 69,2% (9) são mulheres e 30,8% (4), homens. No que se refere ao tempo de formação, 46,2% (4) têm até um ano de formação, 23,1% (3) tem entre 1 e 5 anos, 30,8% (6) mais de 5 anos de formação profissional.

<b>Você é o enfermeiro gestor que:</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>%</b>
Domina o setor, entrega os indicadores propostos, porém tem dificuldades de relacionamento com equipe.	1	7,7%
Prioriza a assistência ao paciente como essência do trabalho, mas tem dificuldade com a tomada de decisão.	2	15,4%
Possui as competências necessárias para uma boa gestão como, tomada de decisão, liderança, educação permanente, comunicação, gerenciamento e atenção a assistência ao paciente.	10	76,9%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabela 2 – Como se identificam os profissionais em termos de gestão do CDI:

Quando foram questionados sobre a opção que mais identifica sua gestão, 76,9% (10) responderam que “possuem as competências necessárias para uma boa gestão como, tomada de decisão, liderança, educação permanente.” 15,4% (2) optaram por “priorizam a assistência ao paciente como essência do trabalho, mas tem dificuldade com a tomada de decisão.” 7,7 % (1) respondeu “dominam o setor, entrega os indicadores propostos, porém tem dificuldades de relacionamento com a equipe.”

Quando questionados sobre a melhor definição de gestão, 100% (13) responderam que, trabalhar na articulação da equipe de saúde, na organização e busca de ações estratégicas de melhorias voltadas para o paciente.

<b>Para você, quais as principais competências de um enfermeiro gestor?</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>%</b>
Atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente.	12	92,3%
Liderança motivacional, comunicação e senso de justiça.	1	7,7%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabela 3 – As principais competências para o enfermeiro gestor.

Foram questionados também sobre o conhecimento das principais competências de um enfermeiro em gestão de serviços, 92,3% (12) responderam que incluem a atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente, e 7,7% (1), respondeu que acredita ser liderança motivacional, comunicação e senso de justiça. Quando questionado sobre a realização de educação permanente com a equipe, 100% (13), realizam treinamentos e praticam educação continuada.

<b>Sobre a competência de gerenciamento com ênfase nas funções administrativas, assinale a alternativa que mais o identifica:</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>%</b>
Planejamento, organização, coordenação, direção e controle dos serviços de saúde, além dos conhecimentos específicos da área social, de modo a subsidiar gestão de recursos materiais, físicos e financeiros.	10	76,9%
Organização, limpeza, contratação de uma equipe multidisciplinar eficiente.	1	7,7%
Meta, indicadores, liderança e gestão de segurança do paciente.	2	15,4%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabela 4 – Principais competências com ênfase nas funções administrativas

Quando questionados sobre as competências do gestor com ênfase em funções administrativas, 76,9% (10) melhor se identificam com “Planejamento, organização, coordenação, direção e controle dos serviços de saúde, além dos conhecimentos específicos da área social, de modo a subsidiar a gestão de recursos materiais, físicos e financeiros.”, 15,4% (2) melhor se identificam com “Meta, indicadores, liderança e gestão de segurança do paciente.” e 7,7% (1) organização, limpeza, contratação de uma equipe multidisciplinar eficiente.

<b>A principal fragilidade encontrada na gestão de um serviço de imagem é:</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>%</b>
Gestão de equipe.	8	61,5%
Gestão de indicadores.	3	23,1%
Gestão do atendimento com excelência.	1	7,7%
Gestão da agenda de exames.	1	7,7%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabela 5 – As principais fragilidades encontradas pelo gestor.

Questionados também sobre as fragilidades encontradas no setor de diagnóstico e imagens, 61,5% (8) responderam gestão de equipe, 23,1% (3) gestão de indicadores, 7,7% (1) gestão do atendimento com excelência, 7,7% (1) gestão da agenda de exames.

<b>Qual seu estilo de liderança?</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>%</b>
Liderança liberal (o grupo é responsável pela tomada de decisões).	1	7,7%
Liderança democrática (ênfase no desenvolvimento do grupo e de suas competências).	4	30,8%
Liderança técnica (líderes inspiram seus liderados por meio de seus conhecimentos técnicos sobre a sua área de atuação).	3	23,1%
Liderança situacional (propõem mudanças no estilo de liderança de acordo com desafios enfrentados pelo negócio).	4	30,8%
Liderança motivadora (em que o foco está na motivação da equipe).	1	7,7%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabela 6 – Estilo de liderança adotado pelo gestor.

Quando questionados sobre o estilo de liderança adotada, 30,8% (4) liderança democrática (ênfase no desenvolvimento do grupo e de suas competências), 30,8% (4) liderança situacional, (propõem mudanças no estilo de liderança de acordo com os desafios enfrentados pelo negócio), 23,1% (3) liderança técnica, (líderes inspiram seus liderados por meio de seus conhecimentos técnicos sobre a sua área de atuação), 7,7% (1) liderança liberal, (o grupo é responsável pela tomada de decisões), 7,7% (1) liderança motivadora, (em que o foco está na motivação da equipe).

Foram questionados também sobre a dificuldade de comunicação entre os membros da equipe, 76,9% (9) responderam que tem dificuldades de comunicação na equipe, 23,1% (4) não encontram dificuldade de comunicação entre a equipe. Também foram questionados também sobre dar feedbacks para a equipe, 92,3% (12) dos enfermeiros dão feedbacks aos membros da equipe, 7,7% (1) não dá feedbacks.

## DISCUSSÃO

Segundo Machado (2015), é fato que a enfermagem é uma profissão em pleno rejuvenescimento. Registra-se: 40% do seu contingente com idade entre 36-50 anos; 38% é entre 26-35 anos; 2% com idade acima de 61 anos. Por outro lado, tem-se 61,7% do total, representando mais 1 milhão e 100 mil trabalhadores até 40 anos, o que significa dizer que a equipe de enfermagem é, predominantemente, jovem.

No que se refere à distribuição global por faixa etária, a força de trabalho de enfermagem é relativamente jovem, 38% dos profissionais com idade inferior a 35 anos (considerados em início de carreira), em comparação a 17% com 55 anos ou mais (próximos da aposentadoria). No Brasil, a força de trabalho pode ser considerada jovem, com aproximadamente 35% dos profissionais com menos de 35 anos e 9% acima dos 55 anos.

Segundo o artigo realizado pelo Conselho Federal de Enfermagem, em 2018, foi indicado que 84,6% dos profissionais eram do sexo feminino, bem como o presente estudo

que também predominou o sexo feminino. Valores que são corroborados com dados da OMS, sobre o perfil da enfermagem no Brasil, onde 87% dos profissionais de enfermagem eram mulheres (OLIVEIRA, 2020).

Salienta-se que o tempo de formação na área influencia diretamente na atuação do enfermeiro, no enfrentamento do estresse por contribuir para o aperfeiçoamento do profissional e prepara-lo para enfrentar situações que exijam conhecimento científico especializado, habilidade e segurança para desempenhar suas funções no ambiente de trabalho.

Frota et al., (2020), corrobora que neste implexo de saberes que a formação acadêmica dos cursos de enfermagem deve pautar-se, indo além da “participação técnico-científica”, deve privilegiar, sobretudo, temas sociais, políticos, econômicos, éticos e legais capazes de impulsionarem um agir responsável perante a sociedade. Diversos autores apontam como necessidade imperiosa que a educação resgate e ressignifique uma formação voltada a cidadania, com uma liderança responsável e reconhecida por uma prática ética que ressalte os valores morais da profissão.

Segundo Lima et al., (2022), as constantes mudanças do papel do enfermeiro no sistema de saúde, abriu-se diversos campos de atuação, inclusive, não assistencial, e este tem sido desafiador para a formação acadêmica e inserção do enfermeiro no mercado de trabalho, por necessitar de novas reflexões sobre a importância do enfermeiro na gestão e avaliação de políticas que incidem sobre o sistema de saúde, pois mesmo sendo atividades não assistenciais diretas, influenciam nas práticas de cuidado individual e coletivo.

Segundo Campanha et al., (2020), o investimento em si e o desenvolvimento de competências pessoais é um atributo que impacta nos objetivos estratégicos, de curto prazo, operacionais e organizacionais. Conhecer melhor a si para que possa ter um alinhamento com a organização, desenvolver melhores relacionamentos e realizar procedimentos de forma assertiva pode ser uma primeira ação para a mudança. Para isso, deve-se começar com o autoconhecimento, estabelecer uma consciência dos pontos fortes e de melhorias, valores, comportamentos, motivações, dentre outros.

Sendo assim, ressalta-se a importância das competências da enfermagem, que são as habilidades, o pensamento crítico e conhecimento, que com sua prática e desempenho podem ser aprimorados com maior tempo de experiência e de ações para a formação profissional, gerando satisfação no trabalho e a segurança do paciente (IZAGUIRRES et al., 2022).

Nesse sentido, entende-se que a qualificação profissional deve estar em conformidade e sintonia com os padrões de competitividade do mercado, destacando que o tempo de atuação é imprescindível para que o enfermeiro alcance um nível de aperfeiçoamento necessário para o enfrentamento que subsidie a prática assistencial.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) preconizam para a formação do enfermeiro perfil que contemple um conjunto de competências desejáveis para o exercício



profissional: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente, cinco destas são caracterizadas como competências gerenciais. Esse fato evidencia a relevância do gerenciamento no trabalho do enfermeiro, entendido como possibilidade para coordenar a equipe, recursos e ações estratégicas que favoreçam o cuidado (ASSUMPÇÃO et al., 2019).

Ferreira et al. (2017), traz que o enfermeiro possui atuação importante através de ações gerenciais, fundamentada em meios, instrumentos e competências, pela complexidade e dependência do cuidado. O trabalho gerencial do enfermeiro tem sido fundamental, na articulação da equipe de saúde, na organização e busca de ações estratégicas de melhorias voltadas para o usuário. Assim, ainda que a dimensão do cuidado seja o propósito central, o gerenciamento tem afirmado importância no conjunto de estratégias racionalmente formuladas, em ações objetivas e subjetivas que impactam em melhores condições de assistência e de trabalho da equipe de enfermagem.

Segundo Lima et al., (2022), a enfermagem tem ganhado destaque quanto a gestão de instituições de saúde, uma vez que esse profissional consegue exercer atividades na assistência, administração, ensino, pesquisa e integração, logo, o enfermeiro tem a capacidade de liderar o trabalho de equipe, interagir com o público, além de gerenciar os recursos físicos e materiais.

Diante das demandas diárias e evolução na inserção do enfermeiro em vários níveis de atividades, faz-se necessário que o enfermeiro tenha conhecimentos, habilidades e atitudes que o ajudem a planejar a execução e avaliação dos planos assistenciais, dessa forma, transforma seu conhecimento em saberes profissionais e capacita sua equipe, a qual por consequência, intervém para melhorar nos níveis de saúde da população que está sendo assistida por essa equipe (ASSUMPÇÃO et al., 2019).

Segundo Giancomini et al., (2022), faz-se necessário ponderar, ainda, acerca dos desafios para desenvolver a gestão em enfermagem, de modo a qualificar o cuidado e instrumentalizar os enfermeiros para que avancem na utilização de abordagens coerentes ao modelo de atenção integral do cuidado. Essas abordagens devem atender às necessidades dos usuários, da equipe e das instituições de saúde, bem como às próprias expectativas dos enfermeiros em relação ao que consideram uma atuação profissional qualificada.

Destaca-se, a partir dessa ótica, que o diferencial da identidade do enfermeiro no âmbito da gestão deve acontecer pela articulação entre a gerência do cuidado e a gestão de pessoas, processos e resultados, utilizando-se de conhecimentos da administração, políticas públicas e do seu saber próprio, focalizando no alcance das necessidades de saúde de indivíduos, famílias e coletividades, qualquer que seja o seu âmbito de atuação (SANTANA et al., 2022).

Após analisar as respostas dadas pelos profissionais entrevistados, entende-se que é válido a constante discussão, reflexão e reavaliação das perspectivas do trabalho do enfermeiro no âmbito da gestão, pois o exercício gerencial do trabalho do enfermeiro é

dinâmico, pois segue os aspectos socioeconômico de cada época, de cada comunidade, de cada equipe de saúde disponível, da política de saúde atuante, das atividades profissionais do enfermeiro no campo de atuação em que está inserido, dos avanços tecnológicos disponíveis, e no próprio sistema de saúde vigente (RIBEIRO, 2019).

O parecer N° CNE/CES 1.133/2001 ratifica as competências do enfermeiro como: Administração e gerenciamento: os profissionais devem estar aptos a serem gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde; reconhecer-se como coordenador do trabalho da equipe de enfermagem; gerenciar o processo de trabalho em enfermagem com princípios de ética/bioética, com resolutividade tanto no individual como coletivo em todos os âmbitos de atuação profissional; reconhecer o papel social do enfermeiro para atuar em atividades de política e planejamento em saúde (LIMA et al., 2022).

Segundo Santana et al., (2022) ao tratar-se da diversidade do campo de trabalho dos enfermeiros, a gestão em saúde é uma das áreas de destaque desse profissional. A gestão é a responsabilidade de conduzir um sistema de saúde, a partir das atribuições de “coordenação, articulação, negociação, planejamento, acompanhamento, regulação, controle, avaliação, auditoria, gestão do trabalho, desenvolvimento e apropriação de ciência e tecnologias”.

Para o sucesso de uma boa gestão, é necessário criar um ambiente que permita que o profissional manifeste seus anseios e experiências, ao mesmo tempo que constate a motivação para o aprendizado, e agregando o uso de ferramentas para ampliar a abordagem do tema e ilustrando os aspectos importantes do cuidado. Tais aspectos são potentes para gerar um aprendizado contínuo e com capacidade de adaptação às mudanças em um clima favorável de formação profissional (IZAGUIRRES et al., 2022).

Uma vez que essa formação da graduação não é suficiente, os enfermeiros demonstram uma procura pela melhora e aperfeiçoamento nos saberes que façam com que se sintam parte ativa no processo de desenvolvimento profissional, laborando por mudanças e melhora de seu conhecimento e prática profissional, através de reflexões que conversem com seu domínio prático e de estudos (LIMA et al., 2022).

Segundo Izaguirres et al., (2022) a educação permanente em saúde busca transformar a realidade por meio da qualificação da prática profissional e da organização dos serviços de saúde, sendo presente e contínua para resolução dos processos de trabalho. Também possibilita analisar o diagnóstico das necessidades do serviço, vinculando o saber e o fazer, proporcionando um aprendizado descentralizado, sendo fundamental a adesão do profissional na busca do autoconhecimento, da qualificação e atualização para um melhor resultado na assistência.

Por sua vez, o enfermeiro é um profissional educador na saúde, que pode incorporar a praxis metodologias diversificadas, as proporcionem a troca de conhecimentos com a equipe, conduzindo-os à reflexão crítica da prática e a sua influência para a melhoria na qualidade dos resultados as ações educativas trazem benefícios destaca-se qualidade da

assistência realizada pelos profissionais e colabora para a redução dos riscos de eventos adversos, fortalecendo a segurança do paciente (SILVA et al., 2021).

Todavia, os resultados encontrados nas entrevistas, foram reforçados como relevantes para evidenciar que, para uma assistência efetiva é essencial que os profissionais tenham atividades educativas, a fim de minimizar os riscos, reduzir falhas da assistência e mitigar eventos adversos, para isso é necessário que as ações educativas sejam realizadas continuamente, utilizando metodologias diversificadas que promovam a adesão e a motivação dos profissionais para o processo de aprendizagem proporcionando assim, a segurança e a qualidade da assistência.

Segundo Sanna (2017), o processo de trabalho “administrar ou gerenciar” em enfermagem tem como objeto os agentes do cuidado e os recursos empregados no assistir em enfermagem. Por causa disso, muitos profissionais de enfermagem consideram que este fazer deve ter sua importância diminuída, pois se acostumaram a ouvir e a repetir que a enfermagem deve se ocupar apenas do cuidar. No entanto, não há cuidado possível se não houver a coordenação do processo de trabalho assistir em enfermagem, finalidade do processo administrar.

Corroborando os achados, os enfermeiros ocupam funções de gestão em várias dimensões, requer-se destes profissionais competências diversas para lidar com demandas de cuidado, assistência prestada pela equipe, previsão de recursos materiais e dimensionamento de pessoal em termos quantitativos e qualitativos, aliando a coerência administrativa e capacidade dialógica para negociar com vários entes (SANTANA et al., 2022).

O relacionamento interpessoal é um aspecto complexo, que colabora para o surgimento do estresse entre profissionais. Para minimizar problemas inerentes à relação interpessoal, é necessário estimular o trabalho em equipe e afastar a individualização e competitividade, prevenindo estresse e aumentando a qualidade de vida no trabalho (SILVA, 2021). A satisfação no trabalho é um estado emocional resultante da interação de profissionais, suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho. É necessário que os profissionais trabalhem alinhados e em equipe para garantir o adequado funcionamento da unidade, a segurança do paciente e a menor exposição aos fatores estressores (KAMEO, 2019).

Giacomini et al., (2022), o fato de a liderança em enfermagem ser normalmente associada a uma conotação negativa, atrelada ao exercício de poder e punição, precisa ser enfrentado e superado porque essa questão interfere desfavoravelmente no relacionamento interpessoal e no ambiente de trabalho. Todavia, esse processo de superação e construção de um novo significado é dinâmico, com avanços e retrocessos que se concretizam coletivamente no contexto institucional e de acordo com condições da equipe.

Corroborando com este pensamento, Santana et al., (2022), define o trabalho do enfermeiro gestor, repleto de relações interpessoais e sociais, e a gestão do cotidiano em

saúde apresenta-se como uma possibilidade de implementação e consolidação de novas formas de se produzir saúde, compreendida na perspectiva de se construir um projeto comprometido com a integralidade, favorecendo a viabilização do SUS e de participação da equipe na organização e produção de serviços de saúde, buscando atender as demandas dos usuários, dos profissionais e do próprio sistema.

Ademais, confirma-se então, que é necessário enfrentar as adversidades peculiares do relacionamento interpessoal, que permeiam toda a prática de enfermagem, não apenas em busca de formas humanizadas, éticas e colaborativas para o exercício da prática cotidiana, como também para evitar e/ou minimizar a adoção de mecanismos defensivos e evasivos diante de situações desafiadoras no cotidiano do trabalho (GIACOMINI et al. 2022).

Segundo Tomazzoni et al., (2021), apesar de o termo liderança possuir uma diversidade de conceitos, quatro componentes podem ser identificados como fundamentais na compreensão do fenômeno: trata-se de um processo; que envolve uma influência; que ocorre em um contexto grupal; e, para o alcance de determinadas metas, implica entender que não é uma característica que reside no líder e sim que afeta e é afetado pela relação que se estabelece com a equipe.

A liderança mostrou-se como um meio (in)direto de contribuição para a qualidade do cuidado e segurança do paciente nos aspectos relacionados à comunicação assertiva e participativa, relações interpessoais mais saudáveis, inspiração de equipes e pessoas, competência técnica, autodesenvolvimento, aumento da produtividade, alcance de metas organizacionais, incluindo assistenciais e mais assertividade no planejamento, suscitando práticas de cuidado seguras e sustentáveis (CAMPANHA et al., 2020).

O enfermeiro é líder e protagonista da equipe, deparando-se com questões diversas em sua prática profissional, exige-se tomada de decisão, resolução de problemas, planejamento do cuidado assistencial, coordenação da equipe, gerenciamento de recursos, além de garantir o desempenho da sua equipe e o cuidado de qualidade ao paciente (Lima et al., 2022). Esta característica de liderar se relaciona com o gerenciamento de serviços e a razão de ser da profissão, pois o enfermeiro possui um perfil gerencial que é delineado pela sua formação acadêmica, ou seja, o seu grau de conhecimento técnico e por suas características/qualidades pessoais e profissionais.

Segundo Giacomini et al., (2022), apesar da complexidade e multiplicidade de aspectos apresentados, a liderança em enfermagem pode ser entendida como instrumento capaz de facilitar o enfrentamento dessa situação, uma vez que acompanhar a produção do cuidado pode favorecer a educação, qualificar a equipe e estimular o trabalho colaborativo. Em outras palavras, oferece oportunidade de reflexão sobre o significado do próprio trabalho.

Os hospitais são cenários complexos de produção assistencial e, não raras vezes, apresentam modelos de gestão que podem dificultar potencialidades de liderança. São ambientes onde a busca pela qualidade é altamente desafiadora, justificada pela

complexidade assistencial, deficiência de recursos variados e peculiaridade própria da produção em saúde, na qual atender as expectativas dos pacientes é, no mínimo, difícil, pois esses muitas vezes se encontram em situação de sofrimento (CAMPANHA et al. 2022).

Quanto ao túnel da falta de comunicação, constatou-se que as relações interpessoais estabelecidas nas instituições são consideradas como dificuldades no contexto dessas organizações, verifica-se, portanto, que o relacionamento interpessoal é uma variável importante a ser desenvolvida visando a qualidade dos processos de trabalho. Comunicação é o processo de compreender e compartilhar mensagens, promovendo interação entre líderes e liderados, sendo necessária para que o líder estabeleça interação com sua equipe em busca de objetivos comuns (HAYASHIDA et al., 2019).

Giacomini et al., (2022) considera primordial criar espaços e oportunidades para desenvolver o acolhimento, a escuta empática dos membros da equipe, ações que visem a interação entre os profissionais e enfoquem a supervisão como possibilidade de qualificar a equipe, o investimento em abordagens relacionais, educativas, que facilitem a interação comunicativa, focada em valores ético-humanísticos, pode favorecer esse caminho.

Segundo Campanha et al. (2020), o engajamento para a execução de tarefas, é conquistado quando o enfermeiro estimula o grupo a atuar de maneira crítica e reflexiva, envolvendo-os no processo decisório, gerando sentimento de pertencimento, amor e reconhecimento.

Corroborando os achados, segundo Fação et al. (2022), a habilidade social de comunicação é essencial ao enfermeiro no desenvolvimento do cuidado e no processo de liderança. A comunicação consiste em compreensibilidade, escuta ativa, abertura, feedback, empatia, linguagem não-verbal, paralinguagem e cooperação.

Segundo Hayashida et al., (2019), dar e receber feedback corresponde à troca de informações sobre o desempenho dos líderes e liderados, de forma a subsidiar o alcance do sucesso dos profissionais e da organização. Dar poder e exercer a influência significa que o líder, de maneira natural e espontânea, consegue descentralizar suas atividades, conferindo aos liderados poder para tomar decisões. Apoiar a equipe no processo de alcance dos resultados representa o suporte do líder para com sua equipe, articulando expectativas individuais com metas e objetivos organizacionais

Novas posturas e atitudes adotadas pelo enfermeiro são reconhecidas como componentes essenciais para o exercício da supervisão, pois podem ser profícuas, uma vez que relações respeitadas e promotoras de feedback adequado não só favorecem o fortalecimento do vínculo, como contribuem para a satisfação do trabalho e a redução da rotatividade de pessoal. (GIACOMINI et al.,2022)

Segundo Aguiar et al. (2019), o feedback permite que os funcionários comparem seu desempenho real a metas predefinidas, não apenas orientando o comportamento dos funcionários de forma retroativa, indicando quando são necessárias ações para reduzir os desvios, mas também orientando seu comportamento de forma prospectiva, permitindo que eles aprendam maneiras melhores de executar suas tarefas.

Corroborando com os achados, segundo Hayashida et al., (2019), o feedback faz parte das rotinas do líder e é de suma importância para o alcance dos resultados. Por meio dele, é possível: identificar os pontos fortes e fracos dos líderes e liderados; estabelecer objetivos de desenvolvimento; e estabelecer um caminho de progresso a ser percorrido. Ademais, o líder, ao realizar feedback, estimula a equipe a desenvolver novas competências e habilidades, assumindo atitude positiva na realização das atividades cotidianas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa cumpriu com seu objetivo, à medida que possibilitou descrever as competências e principais características relacionadas a gestão de serviços dos enfermeiros que atuam em hospitais, clínicas em setores de diagnóstico e imagem da cidade de Criciúma no ano de 2023.

Mostrou que os enfermeiros que atuam em CDI possuem conhecimento em gestão de serviços, e as maiores dificuldades não são com a entrega dos indicadores e resultados, porém, a maior dificuldade é a gestão de pessoas, o que confirma a uma das hipóteses proposta. Confirmou a hipótese de que a maioria dos enfermeiros gestores em centros de diagnóstico por imagem seja composta por mulheres, porém com idade entre 22 e 39 anos, com mais de 5 anos de formação e em média 2 anos de atuação na gestão do centro.

O presente trabalho deixa claro que as principais competências encontradas na gestão enfermeiros que atuam em centro de diagnóstico por imagem, são a atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente. O estilo de liderança é algo dinâmico e particular de cada enfermeiro, porém, divide-se as respostas em liderança democrática com ênfase no desenvolvimento do grupo e de suas competências, e liderança situacional, onde o gestor propõem mudanças no estilo de liderança de acordo com os desafios enfrentados pelo negócio. O grande desafio da gestão é trabalhar na articulação da equipe de saúde, na organização e busca de ações estratégicas de melhorias voltadas para o paciente.

Conclui-se que a gestão do enfermeiro emerge como o principal instrumento do processo de enfermagem, também entendido como gerenciamento do cuidado. Ela se faz presente em todas as atividades, durante a organização do serviço, na relação com a equipe, instituição e conseqüentemente a entrega de indicadores, assim como na tomada de decisão, que, mesmo de forma inerente, ocupa lugar de extrema importância no perfil do profissional. Outro aspecto que merece ser considerado na realização desta pesquisa, refere-se à constatação da carência de publicações de enfermagem sobre o tema, o que requer a realização de novos estudos que contribuam com o conhecimento e informação nesse campo tecnológico e importante que é o centro de diagnósticos por imagem. A partir desse caminho, serão oferecidos às organizações de saúde enfermeiras preparadas para gestão, assistência e pesquisa em CDI, primando pela segurança do paciente e qualidade do serviço.

## REFERÊNCIAS

ACAUAN, Laura. et al. Gestão da qualidade em diagnóstico por imagem e a equipe de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 74, n. Suppl 5, p. e20200912, 2021.

AGUIAR, Andson Braga; OYADOMARI, José Carlos; ZARO, Cláudio Soerger. Escolhas Intertemporais: O Papel da Frequência de Feedback e Momento de Remuneração. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 274-290, 2019.

ASSUMPÇÃO, Priscila Kurz. et.al. Ações de gestão do enfermeiro em saúde da família. Disponível em: <<https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/conintsau/article/view/19607>>. Acesso em: 09/10/2023.

CAMPANHA, Raisa. et al. Liderança na enfermagem hospitalar brasileira: contribuições para a qualidade do cuidado e segurança do paciente. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 12, e40591211301, 2020.

CBR, Colégio Brasileiro de Radiologia e Diagnóstico por Imagem-CBR. Norma do Programa de acreditação em diagnóstico por imagem-Padi; versão 4.0, São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://padi.org.br/wp-content/uploads/2022/05/Norma-Padi-v4-FINAL-PT.pdf>>. Acesso em: 09/10/2023.

CORDEIRO, Caroline. et al. O papel do profissional de enfermagem no centro de diagnóstico por imagem: revisão de literatura. **Revista Gestão & Saúde**, v. 23, n. 1, p. 136-145, 2021.

FACIÃO, Beatriz Helen. et al. Instrumentos para avaliação das competências de liderança em Enfermagem: Revisão de literatura. **Enfermería: Cuidados Humanizados**, v. 11, n. 2, p. e2801, 2022

FERREIRA, Victor. et al. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidencias científicas. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 40, p. e20180291, 2019.

FROTA, Mirna. et al. Mapeando a formação do enfermeiro no brasil: Desafios para atuação em cenários complexos e globalizados. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 1, p. 25-35, 2020.

GIACOMINI, Marcia. et al. Supervisão de enfermagem: instrumento gerencial de qualificação da equipe e do cuidado. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v.12, e28, p.1-12, 2022.

HAYASHIDA, Karen. et al. A liderança coaching exercida pelos enfermeiros no contexto hospitalar. **Cogitare Enfermagem**, v. 24, p. e59789, 2019.

IZAGUIRES, Angélica. et al. Formação profissional da enfermagem para aprimoramento de competências: Revisão integrativa. **Revista Científica de Enfermagem**, v. 12, n.38, p. 183-193, 2022.

KAMEO, Simone; ROCHA, Larissa; SANTOS, Moniery. Perfil e satisfação profissional do enfermeiro oncologista: Retrato de Sergipe. **Enfermagem em foco**, v. 11, n. 1, p. 142-146, 2019.

LIMA, Débora; LIMA, João; BRAGA, Ana. O profissional de saúde como gestor de saúde: Revisão de literatura. **e-Acadêmica**, v. 3, n. 3, e0133272, 2022

OLIVEIRA, Ana Paula. et.al. O estado da enfermagem no Brasil. Editorial. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 28, p. e3404, 2020.

RIBEIRO, Fabiane. Jogo sério sobre redes de atenção à saúde no Sistema Único de Saúde: criação e avaliação de recurso pedagógico. 2019.

SANNA, Maria Cristina. Os processos de trabalho na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 60, n. 2, p. 221-224.

SANTANA, Kelly. et.al. Reflexões acerca da identidade do enfermeiro na gestão dos serviços de saúde. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 7. 2022.

SILVA, Gilberto. et al. Evidências sobre modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 34, 2021.

MACHADO, Maria. et al. Características Gerais Da Enfermagem: O Perfil Sociodemográfico. **Enfermagem em foco**, v. 6, n.1/4, p. 11-17, 2015.

TEIXEIRA, Graziela. et.al. Qualidade de vida no trabalho e perfil demográfico -laboral da enfermagem em unidade de pronto atendimento. **Revista Global**, n. 55, 2019.