

GERÊNCIA DE ENFERMAGEM: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA PRIMEIRA EXPERIÊNCIA



<https://doi.org/10.22533/at.ed.2241225150411>

Data de aceite: 23/05/2025

Andrieli Daiane Zdanski de Souza

Hospital de Clínicas de Porto Alegre,
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, Porto Alegre – Rio Grande do Sul.
<http://lattes.cnpq.br/1024379701363422>

Larissa Sant Anna Oliveira

Hospital de Clínicas de Porto Alegre,
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, Porto Alegre – Rio Grande do Sul.
<http://lattes.cnpq.br/6756348606564132>

Karema da Conceição Pereira Cargnin

Grupo Hospitalar Conceição - Porto Alegre
– Rio Grande do Sul.
<http://lattes.cnpq.br/9344359560348102>

Daiane Dal Pai

Hospital de Clínicas de Porto Alegre,
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, Porto Alegre – Rio Grande do Sul.
<http://lattes.cnpq.br/5647966821704117>

Josiele de Lima Neves

Hospital de Clínicas de Porto Alegre,
Universidade Federal de Pelotas, Pelotas-
Rio Grande do Sul.
<http://lattes.cnpq.br/1375862013059196>

pela primeira vez, de uma unidade de internação. **Método:** relato de experiência desenvolvido em uma unidade de internação clínico-cirúrgica de um hospital universitário, no período de outubro de 2023 a outubro de 2024. **Resultados:** Foram apresentados elementos estratégicos para o gerenciamento do cargo, tais como: escuta acolhedora, comunicação efetiva, motivação da equipe, gestão compartilhada, criatividade, transparência nos processos frente às mudanças institucionais.

Considerações Finais: A gestão é uma atividade que exige responsabilidade, capacidade de se comunicar de maneira estratégica, manejar conflitos, gerenciar o tempo e utilizar os recursos disponíveis na instituição como forma de respaldo para a tomada de decisões, de forma a contribuir com o processo de trabalho e segurança do paciente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão em saúde. Enfermagem. Liderança. Hospitais.

RESUMO: relatar a experiência de enfermeiras em um cargo de chefia,

NURSING MANAGEMENT: CHALLENGES AND POSSIBILITIES OF THE FIRST EXPERIENCE

ABSTRACT: to report the experience of nurses in a management position, for the first time, of an inpatient unit. **Method:** experience report, developed in a clinical-surgical inpatient unit of a university hospital, from October 2023 to October 2024. **Results:** Strategic elements for managing the position were presented, such as: welcoming listening, effective communication, team motivation, shared management, creativity, transparency in processes in the face of institutional changes. **Final Considerations:** Management is an activity that requires responsibility, ability to communicate strategically, manage conflicts, manage time and use the resources available in the institution as a way of supporting decision-making, in order to contribute to the work process and patient safety.

KEYWORDS: Health management. Nursing. Leadership. Hospitals.

INTRODUÇÃO

O processo de trabalho do enfermeiro, na dimensão gerencial, tem como objetivo assegurar a qualidade da assistência e o bom funcionamento dos serviços de saúde. Nesse contexto, além da capacidade de dinamismo deste profissional, também é necessário análise crítica, diálogo e criação de vínculo com a equipe de saúde (BARRETO et al., 2018; SILVA et al., 2022)

Outro aspecto a ser considerado é a necessidade de alinhar a dimensão gerencial à prática assistencial, promovendo um ajuste do que seja viável entre objetivos, metas, habilidades e recursos de uma organização (SILVA et al., 2021). Complementando a assertiva, pesquisa realizada em instituições hospitalares no Sul do Brasil confirmou que os participantes elencaram a importância de uma gestão compartilhada, pautada na satisfação e motivação dos profissionais (KOERICH; ERDMANN; LANZONI, 2020).

Estudo que buscou conhecer os desafios de ações empreendedoras, pela perspectiva de enfermeiras em posição estratégica de liderança, apresentou que se manter nestes cargos, implica na necessidade de qualificação e aperfeiçoamento contínuo, destacando que elementos de criatividade, inovação e proatividade são importantes características na gestão do cuidado (RICHTER et al.; 2019).

Uma revisão integrativa identificou que o enfermeiro é considerado o profissional qualificado e direcionado para exercer os cargos gerenciais na área da saúde, não obstante, é destacada a importância de capacitações, especializações para o aperfeiçoamento desta função (SIQUEIRA et al., 2023).

Cabe destacar que a liderança da equipe de enfermagem é atribuição inerente ao fazer do enfermeiro, mas o gerenciamento de uma unidade representa assumir mais compromissos e desenvolver competências para além da liderança do grupo de técnicos de enfermagem.

O presente texto versa sobre os elementos estratégicos que se mostraram positivos no gerenciamento de uma unidade, a fim de instrumentalizar outros enfermeiros que venham a assumir esse cargo e possam se beneficiar da experiência aqui relatada. Diante disso, este estudo teve como objetivo relatar a experiência de enfermeiras em um cargo de chefia, pela primeira vez, de uma unidade de internação.

MÉTODO

Trata-se de um relato de experiência realizado por enfermeiras, que atuaram pela primeira vez como chefia de enfermagem, em uma unidade de internação clínica-cirúrgica adulta, de um hospital universitário do Sul do Brasil, durante o período de outubro de 2023 a outubro de 2024.

Foram realizadas três rodadas de conversas com as três enfermeiras que experienciaram pela primeira vez o cargo de chefia da unidade. Estas conversas foram de aproximadamente 40 minutos, explanando sobre suas dificuldades, elementos essenciais para o gerenciamento da unidade, e aprendizados relacionados a esta experiência.

DESENVOLVIMENTO

Foram apresentados, pelas enfermeiras, elementos que consideraram estratégicos para o gerenciamento do cargo, tais como: escuta acolhedora, comunicação efetiva, motivação da equipe, gestão compartilhada, utilização de diferentes recursos institucionais, criatividade, transparência nos processos frente às mudanças institucionais. Foi destacada a possibilidade de o enfermeiro gestor receber o auxílio de diferentes recursos institucionais, como apoio do serviço de psicologia, gerência de risco, serviço social e chefia do serviço. Ademais, a instituição proporciona cursos através do programa de desenvolvimento de lideranças.

A escuta acolhedora realizada de maneira individual com a equipe de enfermagem, pela chefia da unidade, na premissa de compreender as fragilidades de cada profissional, oportunizando *feedback* sobre aspectos que precisam ser aprimorados. Percebe-se que esta ação reflete na motivação da equipe, pois momentos de diálogo possibilitam acolhimento, valorização dos profissionais e aumento de confiança na liderança.

Nessa mesma linha de raciocínio, estudo que analisou os estilos e fatores intervenientes na gestão e liderança de enfermeiros em três países, sendo um deles o Brasil, demonstrou que a liderança democrática foi apontada como um elemento essencial por possibilitar um ambiente de trabalho saudável, favorecendo a flexibilização de elementos em prol de melhores resultados, o exercício da criatividade e uma melhor gestão de conflitos (SILVA et al., 2022).

Destaca-se a comunicação como elemento primordial no relacionamento interpessoal, sendo essencial para que o processo de trabalho seja realizado de forma eficiente, utilizando uma linguagem clara, pertinente, persuasiva, direta e sem distorção, sendo que a liderança de enfermagem deve agir motivando a equipe, inspirando confiança e respeito (COSTA; ELIAS, 2021).

Nesse sentido, quinzenalmente ocorriam reuniões com as chefias de outras unidades na presença da liderança responsável pelo serviço. Observou-se que nestes encontros foi possível o compartilhamento de situações prévias, discutindo sobre como as dificuldades foram conduzidas, promovendo troca de conhecimento e tomada de decisão mais assertiva frente às adversidades. Este espaço impactou positivamente, pois despertou um sentimento de acolhimento que permitiu amenizar a solidão que o cargo traz consigo.

Corroborando com essa linha de raciocínio, espaços de diálogo possibilitam o desenvolvimento das lideranças, visto que o aprendizado com a experiência de outros profissionais possibilita aperfeiçoar a escuta ativa e acolhedora (BORGES; MACHADO; LEÃO, 2024).

Outro ponto abordado foi a gestão compartilhada com a equipe de enfermagem. Nesse contexto, destaca-se que a instituição trabalha embasada em indicadores institucionais, logo alcançar as metas estipuladas, é um processo que demandou motivação e criatividade pela gerência de enfermagem, reuniões em equipe, possibilitando a gestão compartilhada, pois a equipe participou elencando ações consideradas possíveis diante do cenário apresentado.

Pesquisa que buscou conhecer as percepções dos profissionais das equipes de Saúde da Família sobre a temática da gestão compartilhada, elenca que este tema foi discutido como um modelo de gestão inovador, pois favorece o processo de trabalho, fortalecendo as relações entre o líder e os trabalhadores, sendo uma oportunidade de diálogo, superando dificuldades e encontrando a melhor solução para o grupo, mesmo diante de ideias divergentes (PENEDO; GONÇALO; QUELUZ, 2019).

A criatividade desenvolvida pelas lideranças é uma característica de magnitude importância, visto que se faz necessária esta ferramenta, no processo de adaptação diante das mudanças institucionais e também na otimização de recursos. Sabe-se que quando ocorrem mudanças de processos, implementação de novas rotinas, protocolos, nem sempre isso ocorre positivamente perante a equipe.

Compreendeu-se que através de estratégias criativas quando neste cargo, como a utilização de atividades lúdicas para atualização e solução de problemas, elogios presencialmente, via *whatsapp*, encontros com o grupo, reuniões de equipe, contribuíram para a motivação da equipe em seu processo de trabalho na busca pelas metas dos indicadores institucionais.

Vindo ao encontro destas considerações, pesquisa elencou que habilidades de criatividade, assim como a inovação desenvolvida por profissionais da enfermagem impactam positivamente na melhoria da produtividade e consequentemente no alcance de resultados do aperfeiçoamento organizacional (CONZ et al., 2019).

A transparência exercida pela chefia também contribui positivamente para o cargo. Em diversas situações, foi necessário à otimização de recursos humanos, alterando escalas, na premissa de manter um quantitativo mais adequado conforme a carga de trabalho da instituição. As alterações de escala, nem sempre são aceitas de maneira positiva, porém através da transparência, percebe-se que o processo ocorreu de maneira mais amena.

Por outro lado, um dos desafios deste cargo é o gerenciamento do tempo, devido às inúmeras atribuições do cargo. A chefia de enfermagem nesta instituição, em uma unidade de internação, atua em um dos turnos como enfermeiro assistencial, e complementa sua carga horária, de oito horas, com atividades na gerência de enfermagem da unidade.

Nesse contexto, as enfermeiras identificaram que, ainda que existam cargas-horárias definidas para a assistência e gerência, respectivamente, as atividades se agregam, uma vez que a chefia é acionada para resolução de atividades administrativas durante seu horário de trabalho assistencial e por vezes, necessita auxiliar na escala assistencial em seu horário designado para ações gerenciais, sendo um dos desafios deste cargo.

A habilidade de gerir o tempo de forma a atender as atividades assistenciais e gerenciais é desejável para um bom desempenho da função, visto que, em algumas situações, são necessárias ações rápidas, muitas vezes, referente à tomada de decisões. A amplitude de suas atribuições faz com que o enfermeiro que ocupe este espaço esteja estrategicamente posicionado, em um local onde possa identificar as dificuldades emergentes e ao mesmo tempo ter autonomia para promover mudanças, exigindo agilidade e resolutividade (GOLDSBY et al., 2020).

Por fim, estes elementos foram considerados importantes para enfrentar os desafios organizacionais, ocorrendo um processo de trabalho mais dinâmico, repercutindo na qualidade e segurança do cuidado prestado ao paciente.

CONCLUSÃO

A experiência nas atividades de gerenciamento de enfermagem proporcionou aos profissionais conhecerem e aplicarem suas habilidades no desempenho da função. Permitiu-se identificar que a gestão é uma atividade que exige responsabilidade, capacidade de se comunicar de maneira estratégica, manejar conflitos, gerenciar o tempo e lançar mão dos recursos disponíveis na instituição como forma de consulta e respaldo para a tomada de decisões, de forma a contribuir com o processo de trabalho a ser desenvolvido.

A primeira oportunidade de exercer este papel é considerada um desafio, pois reforça a necessidade de constante aprimoramento de saberes para exercer o papel de líder frente à equipe e a instituição. Ademais, evidencia que o gerenciamento é essencial na formação do enfermeiro, visto que deve ser estimulado, desde a sua graduação, a desenvolver competências para o desempenho desta atividade.

REFERÊNCIAS:

BARRETO, R. M. A. *et al.* Dimensões gerenciais na formação acadêmica de enfermagem: uma revisão integrativa. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 20, n. 1, 29 nov. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v20.47945>. Acesso em: 21 mar. 2025.

BORGES, A.S.; MACHADO, L.S.; LEÃO, M.S.V. **Guia prático para novos gestores**. 1. ed. Porto Alegre (RS): Edição dos autores, 2024.

CONZ, C. A. *et al.* Atuação de enfermeiros líderes de unidade de terapia intensiva: abordagem compreensiva. **Enfermagem em Foco**, v. 10, n. 4, p. 41-46, 21 fev. 2020. Disponível em:

<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1052464>. Acesso em: 21 fev. 2025.

GOLDSBY, E. *et al.* Under Pressure: time management, self-leadership, and the nurse manager. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 3, 28 jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci10030038>. Acesso em: 18 mar. 2025.

KOERICH, C.; ERDMANN, A.L.; LANZONI, G.M.M. Professional interaction in management of the triad: permanent education in health, patient safety and quality. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 28, p. 1-10, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.4154.3379>. Acesso em: 27 mar. 2025.

PENEDO, R. Mossarelli.; GONÇALO, C. S.; QUELUZ, D.P. Gestão compartilhada: percepções de profissionais no contexto de saúde da família. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, v. 23, jan. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/Interface.170451>. Acesso em: 27 abr. 2025.

RICHTER, S. A. *et al.* Ações empreendedoras em enfermagem: desafios de enfermeiras em posição estratégica de liderança. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 32, n. 1, p. 46-52, fev. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201900007>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SILVA, G.T.R. *et al.* Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Escola Anna Nery**, v. 26, out. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2021-0070>. Acesso em: 28 mar. 2025.

SILVA, G.T.R. *et al.* Evidências sobre modelos de gestão em enfermagem nos serviços hospitalares: Revisão integrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 34, nov. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2021AR02095>. Acesso em: 15 abr. 2025.

SIQUEIRA, D.S.; PADILHA, C.D.M.; SILVA, E.F. O papel do enfermeiro na gestão em enfermagem: Uma revisão integrativa. **Recisatec - Revista Científica Saúde e Tecnologia - Issn 2763-8405**, v. 3, n. 3, 18 mar. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.53612/recisatec.v3i3.262>. Acesso em: 17 abr. 2025.