

## Ferramentas gerenciais na prática profissional do enfermeiro

Management tools in nurses' professional practice

Herramientas de gestión en la práctica profesional del enfermero

Recebido: 18/11/2022 | Revisado: 26/11/2022 | Aceitado: 28/11/2022 | Publicado: 06/12/2022

### **Henrique Santana de Sousa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2986-3152>  
Centro Universitário de Lavras, Brasil  
E-mail: [henriquesantana73@yahoo.com.br](mailto:henriquesantana73@yahoo.com.br)

### **Beatriz Garcia de Melo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3861-2075>  
Centro Universitário de Lavras, Brasil  
E-mail: [beatrizgarciamelo77@gmail.com](mailto:beatrizgarciamelo77@gmail.com)

### **Gabriely Braga Mendes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5955-2702>  
Centro Universitário de Lavras, Brasil  
E-mail: [gabriely192018@gmail.com](mailto:gabriely192018@gmail.com)

### **Marcela Maria Rodrigues Carvalho**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0398-508X>  
Centro Universitário de Lavras, Brasil  
E-mail: [marcelamrcenfermagem@outlook.com](mailto:marcelamrcenfermagem@outlook.com)

### **Mariana Priscila da Cruz**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2936-2588>  
Centro Universitário de Lavras, Brasil  
E-mail: [mariana.priscila19@hotmail.com](mailto:mariana.priscila19@hotmail.com)

### **Marcelo Ferreira Viana**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0183-4042>  
Centro Universitário de Lavras, Brasil  
E-mail: [mviana@unilavras.edu.br](mailto:mviana@unilavras.edu.br)

### **Mirelle Inácio Soares**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5298-8634>  
Centro Universitário de Lavras, Brasil  
E-mail: [mirelleenfermagem@gmail.com](mailto:mirelleenfermagem@gmail.com)

### **Resumo**

*Objetivo:* Analisar o conhecimento dos enfermeiros frente a utilização das ferramentas gerenciais na sua prática profissional em uma Unidade de Pronto Atendimento. *Método:* Estudo descritivo com abordagem qualitativa, seguindo o referencial da Hermenêutica-Dialética. O cenário constitui-se de uma Unidade de Pronto Atendimento, em que participaram 13 enfermeiros atuantes na instituição. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise dos dados se deu por meio de análise temática indutiva. *Resultados:* Após tratamento dos dados evidenciou-se a dimensão gerencial a partir da concepção dos profissionais bem como os impasses enfrentados no exercício da mesma. Percebeu-se incipiente conhecimento dos profissionais acerca das ferramentas gerenciais, remetendo desde o processo de formação a cultura organizacional da instituição. *Conclusões:* Ainda coexistem muitas lacunas no exercício gerencial e na aplicação das ferramentas gerenciais no processo de trabalho do enfermeiro, principalmente no que diz respeito ao quantitativo de profissionais e ao conhecimento frente das ferramentas gerenciais.

**Palavras-chave:** Hospitais; Gestão em saúde; Enfermeiros.

### **Abstract**

*Objective:* To analyze nurses' knowledge regarding the use of management tools in their professional practice in an Emergency Care Unit. *Method:* Descriptive study with a qualitative approach, following the hermeneutics-dialectic framework. The scenario consists of an Emergency Care Unit, in which 13 nurses working in the institution participated. Data collection was carried out through semi-structured interviews and data analysis was carried out through inductive thematic analysis. *Results:* After processing the data, the managerial dimension was evidenced from the professionals' conception as well as the impasses faced in the exercise of it. An incipient knowledge of the professionals about the management tools was perceived, referring from the training process to the organizational culture of the institution. *Conclusions:* There are still many gaps in managerial exercise and in the application of

managerial tools in the nurses' work process, especially with regard to the number of professionals and knowledge of managerial tools.

**Keywords:** Hospitals; Health management; Nurses.

### Resumen

**Objetivo:** Analizar el conocimiento de los enfermeros sobre el uso de herramientas de gestión en su práctica profesional en una Unidad de Atención de Emergencia. **Método:** Estudio descriptivo con enfoque cualitativo, siguiendo el marco hermenéutico-dialéctico. El escenario consiste en una Unidad de Atención de Emergencia, en la que participaron 13 enfermeros que actúan en la institución. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas y el análisis de datos se realizó a través del análisis temático inductivo. **Resultados:** Después del procesamiento de los datos, se evidenció la dimensión gerencial desde la concepción de los profesionales así como los impasses enfrentados en el ejercicio de la misma. Se percibió un conocimiento incipiente de los profesionales sobre las herramientas de gestión, referentes desde el proceso de formación a la cultura organizacional de la institución. **Conclusiones:** Aún existen muchas lagunas en el ejercicio gerencial y en la aplicación de herramientas gerenciales en el proceso de trabajo de los enfermeros, especialmente en lo que se refiere al número de profesionales y conocimiento de herramientas gerenciales.

**Palabras clave:** Hospitales; Gestión en salud; Enfermeras.

## 1. Introdução

Na contemporaneidade, as ações gerenciais voltadas para o serviço de enfermagem consistem principalmente na organização do ambiente e da equipe, bem como no monitoramento da quantidade e da qualidade dos recursos materiais (Cássia et al., 2021; Gomes & Valente, 2020). Desse modo, para se obter um bom resultado, o enfermeiro na sua atuação enquanto líder, precisa desenvolver um conjunto de competências gerenciais, tais como, o planejamento, o raciocínio crítico, a empatia, o conhecimento de instrumentos gerenciais, a comunicação eficaz, o relacionamento interpessoal, organização, dentre outras (Mendes et al., 2022; Fioretti, 2018).

Assim, diante da visualização de algumas ações gerenciais executadas pelo enfermeiro, destaca a preocupação com a equipe e as consequências do ambiente onde a mesma se encontra inserida (Bitencourt et al., 2020). Dessa forma, por ser competência inerente ao seu cargo, o enfermeiro deve-se comprometer com uma gestão eficiente, democrática, planejada e humanística. No entanto, muitas das vezes, o âmbito laboral não permite uma prática totalmente efetiva, deixando de lado as formas facilitadoras para uma gerência assertiva.

Nessa conjuntura, o enfermeiro em seu processo de trabalho pode implementar as ferramentas gerenciais, sendo consideradas instrumentos fundamentados em evidências que levam a melhoria ou manutenção da qualidade do serviço, permitindo definir, mensurar, analisar e propor soluções para os nós críticos que interferem no bom desempenho cotidiano (Malik & Schiesari, 1998). Ressalta-se que existem diversas ferramentas gerenciais que podem auxiliar na prática profissional do enfermeiro, dentre elas, o diagrama de *Ishikawa*, a Matriz GUT, a Matriz de SWOT e o Método 5W2H.

Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de *Ishikawa* é uma ferramenta que permite compreender onde ocorrem as falhas que levam a uma comunicação assertiva (Figueiredo, 2018). Já a ferramenta Matriz GUT auxilia o profissional na classificação de problemas de acordo com sua gravidade (G), urgência (U) e tendência (T) (Fáveri & Silva, 2016). Outra ferramenta é a Matriz de SWOT, o termo SWOT remete as palavras da língua inglesa *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), tendo o enfermeiro que conhecer tanto o ambiente interno como o externo, realizando um diagnóstico situacional por meio da análise das ameaças, fraquezas, forças e oportunidades (Silva et al., 2021; Lima, 2021).

Destarte, a ferramenta 5W2H, representa os pronomes da língua inglesa *What*, *Why*, *Who*, *Where*, *When*, *How* e *How much* e servem como um guia para planejar alguma ação. Por meio dos pronomes o profissional define pontos importantes de uma atividade como o que vai ser realizado, qual a justificativa para isso, quem vão ser os envolvidos, em qual local, para quando e em quanto tempo, de que forma se dará e quais os passos, e por fim, quanto tudo isso custará (Nere, 2018).

Acerca da relevância desse assunto, observa-se que diversas literaturas convergem para uma necessidade comum de se produzir mais informações que fomentem a prática gerencial do enfermeiro, sobretudo os meios que facilitem a realização das competências gerenciais (Lima et al., 2021; Ferreira et al., 2019; Rabelo et al., 2019). Diante do exposto, o objetivo desse estudo foi analisar o conhecimento dos enfermeiros frente a utilização das ferramentas gerenciais na sua prática profissional em uma Unidade de Pronto Atendimento.

## 2. Metodologia

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa, seguindo o referencial teórico-metodológico da Hermenêutica-Dialética. A hermenêutica possui como campo de atuação a interpretação, permitindo a compreensão da linguagem, dos símbolos, dos comportamentos e das atitudes considerando o contexto sócio, histórico e cultural dos sujeitos (Sidi & Conte, 2017). A combinação desse referencial com a dialética conhecida pela contradição, permite a análise crítica da complexidade do conhecimento compartilhado acerca das ferramentas gerenciais do enfermeiro, no mundo das significações, dos símbolos, sob a óptica e a experiência dos protagonistas envolvidos no processo de trabalho da enfermagem.

Destarte, o cenário do estudo constituiu-se por uma Unidade de Pronto Atendimento 24h (UPA 24h) situado em um município no Sul de Minas Gerais. A unidade em questão consta de sala de emergência, observação adulto e pediátrica, sala de medicação, consultórios, farmácia, bloco cirúrgico para pequenas cirurgias, salas para triagem, raio-X e laboratório de análises clínicas, além de possuir em torno de 50 leitos.

Para a captação dos profissionais, inicialmente foi estabelecido um contato prévio com a enfermeira responsável pela UPA, solicitando o envio de uma mensagem via *Whatsapp* no grupo dos enfermeiros informando o motivo da pesquisa, como também o dia e o horário para a abordagem dos colaboradores. Assim, como critérios de inclusão, participaram os enfermeiros atuantes como coordenadores/assistenciais que estavam trabalhando na instituição no momento da pesquisa e se dispuseram em participar da mesma assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Como critérios de exclusão, foram os enfermeiros que estavam afastados de suas atividades laborais por motivo de licença maternidade, férias ou afastamento saúde. Desse modo, cabe enfatizar que a adesão dos participantes foi parcial, visto que dos 16 enfermeiros atuantes na instituição hospitalar, participaram apenas 13 profissionais.

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

Após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa e assinatura do TCLE pelos participantes do estudo, a coleta de dados ocorreu no período de outubro de 2021 a novembro de 2021. Primeiramente foi aplicado um questionário sociodemográfico apresentando um roteiro com dados de formação e atuação profissional, tais como: sexo, idade e tempo de experiência profissional, formação profissional, tempo de serviço na instituição e o relato do desenvolvimento do processo de trabalho no que diz respeito a gerência e a assistência de enfermagem. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, em conformidade com as normas de distanciamento social e equipamento de proteção individual recomendadas pela Organização Mundial da saúde (OMS), utilizando gravadores digitais para o registro dos discursos dos participantes.

As questões norteadoras definidas foram: Qual a sua opinião do que é ser gestor? Quais são as atividades gerenciais realizadas pelo enfermeiro coordenador de setor? O enfermeiro domina e utiliza quais ferramentas gerenciais?

As entrevistas foram gravadas por meio de um celular e em seguida transcritas preservando sua originalidade. A

análise dos dados foi feita por meio da análise temática indutiva, caracterizada pela busca de conclusões desenvolvidas, fundamentado na experiência do assunto em estudo (Braun & Clarke, 2006). Ressalta-se que, para a garantia do anonimato dos depoimentos deste estudo, os enfermeiros participantes receberam como caracterização o cargo ocupante Enfermeiro (E) e uma numeração em algarismo arábico. Desse modo, foram referenciados de E1 a E13.

### 3. Resultados

Cabe salientar que dos 16 enfermeiros atuantes na unidade, apenas 13 se propuseram a participar desta pesquisa, visto que dois colaboradores se recusaram a participar e um outro, apesar de convidado, entrou de licença durante o período de coleta de dados. Os enfermeiros participantes atuavam nos seguintes setores: Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, Emergência, Imunização/Educação Continuada/Segurança do Paciente, Observação, Triagem/Medicação e Responsável Técnico (RT).

Em conformidade com o perfil sociodemográfico da enfermagem no Brasil, houve predomínio de oito profissionais do sexo feminino e cinco do sexo masculino evidenciando uma força de trabalho predominantemente feminina (Machado et al., 2015). A idade variou de 27 a 48 anos com uma média de 37,4 anos. Acerca da formação, apenas quatro profissionais não tinham nenhuma especialização, desses quatro um estava cursando e o restante possuía ao menos uma Pós Graduação *Lato sensu* chegando até três especializações por profissional, destacando a área de Urgência e Emergência, realizada por seis profissionais. Quanto a cursos relacionados ao gerenciamento em enfermagem nenhum dos profissionais entrevistados relataram ter realizado.

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

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

*Categoria temática 1: A dimensão gerencial no processo de trabalho do enfermeiro.*

Nesta categoria buscou-se conhecer o processo gerencial do enfermeiro na unidade em questão por meio da identificação das ações gerenciais, as características profissionais exigidas e os entraves encontrados no cotidiano laboral. Desse modo, durante as entrevistas os enfermeiros participantes do estudo em sua totalidade, destacaram como uma das principais ações gerenciais de enfermagem o dimensionamento de pessoal. Além dessa atribuição, os enfermeiros participantes também relataram executar a gestão de recursos materiais de forma a se evitar gastos para a instituição.

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

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

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

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

Ao serem questionados sobre as características de um bom gestor, os enfermeiros destacaram a necessidade de possuir conhecimento, tanto científico como prático, ética, empatia, liderança, confiança e saber trabalhar em equipe.

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

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

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

Quanto as dificuldades relacionadas ao exercício gerencial, a sobrecarga de trabalho aliada ao quantitativo insuficiente de colaboradores de enfermagem foram relatados como um dos principais entraves no cotidiano laboral. Tal situação reflete de forma direta na qualidade da assistência como na integração das dimensões assistencial e gerencial.

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

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

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

#### *Categoria temática 2: Aplicação das ferramentas gerenciais no cotidiano laboral do enfermeiro*

No segundo eixo temático foi abordado se os enfermeiros possuíam conhecimento acerca das ferramentas gerenciais, bem como se utilizavam as mesmas na rotina de trabalho. Nesse sentido, ao serem questionados acerca do conhecimento sobre as ferramentas gerenciais Diagrama de *Ishikawa*, Matriz GUT, Matriz SWOT e 5W2H, em quase sua totalidade não se recordaram ou não sabiam do que se tratava. Alguns profissionais ainda relataram ter visto o termo “ferramentas gerenciais” em algum momento da vida profissional, mas quando especificado os instrumentos propostos disseram não possuir conhecimento.

*Vi muita coisa [...] já não lembro de mais nada (risos). (E12)*

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

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

Ainda que a maioria dos profissionais tenham atestado para o desconhecimento das ferramentas da gestão da qualidade, apenas um profissional relatou conhecer o Diagrama *Ishikawa* e a matriz SWOT. Um outro profissional tomou conhecimento das ferramentas Matriz GUT e Matriz SWOT durante a entrevista ao dizer que estava fazendo a leitura de um protocolo referente ao Diagnóstico Situacional e ao Planejamento Estratégico Situacional onde tais ferramentas foram identificadas.

*Lembro da Espinha de Peixe onde você desenha o peixe e vai colocando os problemas e depois vem com [...] às vezes pode até desenhar ele maior, vem com as possíveis soluções para esses problemas, umas possíveis sugestões, importante fazer isso em equipe. É onde você analisa também [...] problemas, gargalos, possíveis funções, e também já trabalhei tanto na minha parte outra quanto na minha parte assistencial. (E8)*

Mediante o cenário incipiente em relação as ferramentas gerenciais e pelos depoimentos obtidos, percebe-se que o desconhecimento dos instrumentos gerenciais envolve fatores que estão relacionados desde a formação acadêmica e a

sobrecarga de trabalho, que como dito pelos profissionais enfermeiros, acabam se apegando majoritariamente nas atividades assistenciais.

*[...] até tenho uma vaga lembrança, mas assim, não foi pelo, não foi por pouco falado acho que não foi não dei atenção [...]* (E1)

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

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

Pensando na viabilização da aplicação das ferramentas gerenciais, os participantes da investigação evidenciaram que é preciso garantir que o enfermeiro saia da graduação consciente do seu papel gerencial e aliado a isso, as ações de educação permanente ou continuada no ambiente de trabalho podem contribuir para práticas inovadoras e atualizadas.

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

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

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

#### 4. Discussão

Ratifica-se que o gerenciamento de enfermagem pode ser categorizado em três grandes áreas, a saber: gestão de pessoas, gestão dos recursos materiais e a gestão do cuidado (Martins et al., 2021). Frente a isso, neste estudo foi notório as três grandes responsabilidades gerenciais que consistem na coordenação da equipe de enfermagem, gestão de materiais e a gerência da assistência. Os depoimentos dos enfermeiros participantes evidenciaram a necessidade do enfermeiro exercer a liderança de forma a permitir a união da sua equipe e também, exprimir para seus liderados a imagem de um profissional competente e ético.

Dessa forma, um estudo comparativo entre chefe x líder destaca que o potencial de transformar e motivar está naqueles gestores que possuem uma liderança democrática como parte integrante do seu perfil. Assim, na enfermagem, em meio a tantas adversidades encontradas no cotidiano laboral, ter um profissional de referência que saiba valorizar as necessidades de sua equipe e que trabalha para solidificação da mesma, faz-se de suma importância na tomada de decisão das ações de enfermagem (Rocha et al., 2019).

Compreende-se que a função gerencial do enfermeiro na gestão dos recursos materiais destaca-se pela organização dos insumos por meio da previsão, provisão, organização e controle (Martins et al., 2021). Por meio das falas dos participantes, foi possível identificar que durante a atuação do enfermeiro há uma preocupação quanto a previsão, provisão, organização e controle dos materiais, visto que os profissionais buscam saber quais as necessidades do setor, realizando uma comunicação com os responsáveis pelo fornecimento (farmácia e almoxarifado), como também monitorizam a qualidade mediante ao acionamento do serviço de manutenção.

Somando-se a isso, a liderança do enfermeiro nos serviços de urgência e emergência destaca nos processos decisórios, na comunicação efetiva e organizada, sendo o trabalho em equipe e a gestão de tempo condições elementares para o gerenciamento nesses ambientes (Freire et al., 2019). Nessa perspectiva, observa-se que o desenvolvimento das competências gerenciais do enfermeiro para o exercício da liderança na enfermagem como a empatia, a confiança e saber trabalhar em equipe, faz-se de suma importância.

Desse modo, a função gerenciar se mostra uma atividade muito desafiadora na prática profissional do enfermeiro, principalmente quando se atua em instituições que carecem de recursos humanos, físicos e materiais (Martins & Costa Cruz, 2018; Ribeiro et al., 2021). Nesse interim, muita das vezes no serviço de urgência e emergência destaca-se a superlotação, sendo um dos desafios para realização do gerenciamento. Contudo, apesar de ser um local de atendimento para pacientes com risco iminente ou provável de vida, nem sempre as pessoas que o procuram realmente necessitam estar ali (Alexandre et al., 2016).

Coaduna-se que a superlotação dos ambientes associada a quantidade exígua de profissionais, compromete tanto a dimensão assistencial quanto a gerencial, uma vez que a gerência vai sendo deixada de lado e há um comprometimento nas atividades assistenciais. Tal fato culmina em ações, muita das vezes, mecanicistas e dissociadas do cuidado holístico e integral como ausência de mudanças de decúbito, anotações de enfermagem insatisfatórias, falta de liderança, conflitos e insatisfação profissional. Diante desse impasse, cabe enfatizar que durante as entrevistas percebeu-se que esse cenário de atuação também contribui para a dissociação entre as dimensões gerencial e assistencial.

Nesse âmbito, considera-se a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) como uma das táticas cruciais na conciliação dessa dicotomia, sendo possível por meio da mesma, ordenar e consolidar as ações de enfermagem relativo à gerência do cuidar, de pessoal e de insumos (Cofen, 2009). Entretanto, o que se observa em muitos ambientes é a sua não execução, visto que durante a investigação desta pesquisa, um dos nós críticos foi a resistência para a implementação da SAE, justificada pela sobrecarga de trabalho, sendo preciso compreender se por trás dessa resistência também está o próprio desconhecimento dos profissionais acerca do que é a SAE e a importância da mesma para as ações de enfermagem.

Acerca da relevância desse assunto, uma das formas de se reduzir a dicotomia entre a gerência com a assistência está na responsabilidade dos centros formadores, onde foi evidenciado por um enfermeiro participante da pesquisa, mencionando a necessidade de ofertar ao discente de graduação um conceito definido de que ser enfermeiro é ser gerente/gestor. Posto isso, em vista as grandes transformações e avanços tecnológicos vivenciados na atualidade, há a necessidade de os profissionais estarem cada vez mais atualizados e dinâmicos, tornando-se um diferencial em um mercado de trabalho extremamente disputado. E nos serviços de saúde não é diferente, especialmente na enfermagem, onde precisa constantemente de enfermeiros com conhecimentos, habilidades e atitudes bem definidos.

Nesse sentido, o entendimento das ferramentas gerenciais é imprescindível para nortear os nós críticos do gerenciamento do enfermeiro, destacando a Matriz GUT, o *brainstorming*, a Matriz SWOT, o Diagrama de Ishikawa, o Ciclo PDCA, 5W2H, dentre outras, visto que, quando utilizadas da forma correta, os enfermeiros caminham para ações gerenciais inovadoras, efetivas e pautadas na realidade vivenciada (Almeida, et al., 2020; Martins & Costa Neto, 2021).

Assim, em se tratando da aplicação das ferramentas gerenciais, em um estudo foi utilizada a matriz SWOT a fim de traçar os fatores que facilitavam e dificultavam a comunicação durante a transição do cuidado entre a Classificação de Risco e a Emergência trazendo à tona metas internacionais de segurança do paciente, bem como a melhoria da eficácia da comunicação. Frente a isso, a ferramenta se mostrou relevante na medida em que auxiliava o gestor na organização dos problemas e identificação das oportunidades, favorecendo na tomada de decisões mais racionais (Coifman et al., 2021).

Já, em outro estudo, autores ao exporem suas experiências na disciplina de Administração de Enfermagem, associaram o uso do Diagrama de *Ishikawa* ao Planejamento Estratégico Situacional para realizar o reconhecimento e a priorização dos problemas em uma unidade hospitalar, e, posteriormente, por meio deste, formular ações corretivas (Fiorin et al., 2016). Diante disso, cabe ressaltar que como gestor o enfermeiro precisa promover o aperfeiçoamento e treinamento constante das ferramentas gerenciais, sendo crucial para uma adequada oferta de serviço, portanto, utilizar tais ferramentas no planejamento das ações contribui intensamente para resultados mais frutuosos e objetivos.

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

Desse modo, além do comprometimento profissional com a graduação/profissão, os centros formadores desempenham grande importância na superação desses desafios. Para tal propósito os instrumentos gerenciais são estratégias sistematizadas que devem ser trabalhados tanto em nível teórico como prático para que os discentes tenham conhecimento das ferramentas que o auxiliam no cotidiano laboral. Outro fator que contribui para a não valorização da temática durante a formação se deve a imaturidade profissional e a falta de visibilidade prática acerca da profissão.

Cabe enfatizar que ainda persistem diversas instituições de saúde em que a atuação do enfermeiro se dá em meio a ambientes com escassez de profissionais e alta demanda de pacientes, ocasionando apego maior nas atividades assistenciais. Face as falas dos entrevistados, averigua-se que essa dinâmica de trabalho, além de os distanciarem das ações gerenciais ocasionam mais um impasse na viabilização das ferramentas gerenciais na unidade, excetuando-se os profissionais que atuam nos setores de Educação Continuada/Segurança do Paciente e Gestão de Enfermagem, a dinâmica de trabalho vivenciada pelos enfermeiros na Unidade de Pronto Atendimento é caracterizada principalmente por atividades puramente assistenciais. No entanto, ainda que a maioria dos profissionais tenham atestado para o desconhecimento das ferramentas da gestão da qualidade, uma única profissional relatou conhecer o Diagrama *Ishikawa* e a Matriz SWOT e ter tido experiências práticas com as mesmas.

Mediante a um cenário de desconhecimento acerca das ferramentas gerenciais, a educação continuada se mostra como uma das estratégias para o aprimoramento das mesmas, visto que há a necessidade de ações relacionadas a educação continuada e permanente, principalmente intervenções voltadas para as reais exigências (Rios & Carvalho, 2021). Analisa-se que na instituição, apesar de ter sido citada a falta de atividades educativas, os profissionais responsáveis por executar os treinamentos mencionaram certo impasse na valorização das intervenções realizadas.

Por conseguinte, faz-se de suma importância o desenvolvimento de estratégias de ensino-aprendizagem acerca das ferramentas gerenciais desde o início da graduação, de modo que promova um alinhamento com a práxis profissional do enfermeiro, visto que a incorporação de metodologias ativas aliada com uma proposta pedagógica criteriosa pode favorecer o diálogo facilitando o ensino e o aprimoramento da liderança a fim de incitar a aplicação das ferramentas gerenciais (Amestoy et al., 2021).

## 5. Considerações Finais

Ressalta-se que durante as entrevistas foi possível perceber algumas responsabilidades gerenciais dos enfermeiros na unidade em questão, sobretudo, a gestão do cuidado, a coordenação da equipe de enfermagem e a organização dos recursos materiais. Para tal, sabe-se que é exigido do enfermeiro competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes para que ele possa executar suas ações de forma mais segura, assertiva e humanizada. Dentre as competências exigidas estão a comunicação, o planejamento, a resolução de conflitos, o relacionamento interpessoal, a liderança, a empatia, a agilidade, a responsabilidade e a flexibilidade.

Nesse escopo, um dos principais dilemas enfrentados pelo enfermeiro no cotidiano laboral diz respeito a alta demanda de atendimentos aliada a quantidade insuficiente de colaboradores, o que desafia ainda mais as competências necessárias para se executar um atendimento holístico. Acerca das ferramentas gerenciais, a maioria dos enfermeiros desconheciam os

instrumentos abordados, o que remete a diversos fatores como a desvalorização da temática durante a graduação, a falta de visibilidade prática acerca da profissão, a formação gerencial ineficaz e a sobrecarga de trabalho.

Nessa perspectiva, enfatiza-se que as estratégias para a aplicação das ferramentas gerenciais na prática profissional do enfermeiro envolvem um conjunto de esforços que perpassam desde o interesse do profissional de buscar conhecimento, uma formação eficiente e quanto ao provimento de recursos humanos adequado.

Portanto, faz-se de suma importância fomentar a discussão acerca do uso das ferramentas gerenciais na prática profissional do enfermeiro evidenciando suas atividades, desafios e estratégias para viabilizar uma melhor execução da sua prática trabalhadora. Sendo assim, recomenda-se para trabalhos futuros a abordagem da temática nos diversos cenários de atuação do enfermeiro, bem como a discussão nos centros formadores.

## Agradecimentos

Meus sinceros agradecimentos aos orientadores da pesquisa, a todas as enfermeiras e enfermeiros da Unidade de Pronto Atendimento que se dispuseram a participar, ao Centro Universitário de Lavras e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

## Referências

- Alexandre, S. M. B., Barreto, A. M. M., Targino, A. do N., Assis, E. V. de, Feitosa, A. do N. A., & Sousa, M. N. A. de. (2016). Dificuldades no processo de gerenciamento em enfermagem na urgência e emergência. *Revista Interdisciplinar em Saúde*, 3(1), 3-20. [https://www.interdisciplinaremsaude.com.br/Volume\\_9/Trabalho\\_01.pdf](https://www.interdisciplinaremsaude.com.br/Volume_9/Trabalho_01.pdf).
- Almeida, H. C. O., Santos, N. F., & Sampaio, W. K. S. (2020). Aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade no âmbito hospitalar: revisão integrativa da literatura. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 17(4), 11-22. <https://doi.org/10.21450/rahis.v17i4.6404>.
- Amestoy, S. C., Trindade, L. de L., Silva, G. T. R., Martins, M. M., Varanda, P. A. G., & Santos, I. A. R. dos. (2021). Fragilidades e potencialidades na formação de enfermeiros-líderes. *Revista Gaúcha De Enfermagem*, 42(esp.):e20200196. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196>.
- Bitencourt, J. V. de O. V., Meschial, W. C., Frizon, G., Biffi, P., Souza, J. B., Maestri, E., Bitencourt, J. V. de O. V., Meschial, W. C., Frizon, G., Biffi, P., Souza, J. B., & Maestri, E. (2020). Nurse's protagonism in structuring and managing a specific unit for COVID-19. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 29:e20200213. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0213>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Cássia, T. D. A., Silva, D. P., Santos, D. B. C. dos, Prata, M. S., Cardoso, L. C. C., & Costa, E. dos A. (2021). Ações gerenciais de enfermagem nos serviços de referência em cardiologia. *Revista Enfermagem Atual in Derme*, 95(33), e-02104. <https://doi.org/10.31011/read-2021-v.95-n.33-art.995>.
- Coifman, A. H. M., Pedreira, L. C., Jesus, A. P. S., & Batista, R. E. A. (2021). Comunicação interprofissional em unidade de emergência: estudo de caso. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 55:e03781. <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2020047303781>.
- Conselho Federal de Enfermagem. (2009). Dispõe sobre a Sistematização da Assistência de Enfermagem e a implementação do Processo de Enfermagem em ambientes, públicos ou privados, em que ocorre o cuidado profissional de Enfermagem, e dá outras providências. *Resolução COFEN nº 358/2009*. [http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-3582009\\_4384.html](http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-3582009_4384.html).
- Fáveri, R., & Silva, A. da. (2016). Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. *Revista Ordem Pública*, 9(1), 93-107. <https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/112>.
- Ferreira, V. H. S., Teixeira, V. M., Giacomini, M. A., Alves, L. R., Gleriano, J. S., & Chaves, L. D. P. (2019). Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 40:e20180291. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180291>.
- Figueiredo, A. R. E. (2018). *Comunicação eficaz em enfermagem: Implementação da Técnica ISBAR num serviço de urgência de pediatria*. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Enfermagem de Lisboa]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29486>.
- Fioretti, A. C. (2018). *Competências gerenciais de enfermeiros no contexto hospitalar: uma pesquisa-ação*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo]. <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/51831>.
- Fiorin, J. M. A., Tomiazzi, T. A., Oliveira, J. L. C de, Oliveira, R. P., Tonini, N. S., & Nicola, A. L. (2016). Uso do Diagrama de Ishikawa associado ao planejamento estratégico: experiência na graduação em enfermagem. *Uningá Review*, 26(3), 46-50. <https://revista.uninga.br/uningareviews/article/view/1809>.
- Freire, G. V., Araújo, E. T. H., Araújo, E. de B., Alves, L. S., Freire, A. C. M., & Sousa, G. F. de. (2019). Liderança do enfermeiro nos serviços de urgência e emergência: revisão integrativa. *Brazilian Journal of Health Review*, 2(2), 2029-2041. <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/1542/1423>.

- Gomes, T. L. V., & Valente, G. S. C. (2020). Managerial competencies of nurses in the work process in primary health care. *Research, Society and Development*, 9(7), 1-18, e366974319. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4319>.
- Lima, J. Y. S., Saldanha, J. E., Cavalcante, K. de O., Fernandes, L. L. de F. M., & Holanda, T. I. S. (2021). Aplicação do gerenciamento de enfermagem para a qualificação da assistência em saúde. *Interação*, 21(2), 140–159. <https://doi.org/10.53660/inter-93-s110-p140-159>.
- Lima, R. A. de. (2021). *Avaliação da saúde ocupacional dos servidores de enfermagem do departamento de oftalmologia e ciências visuais da UNIFESP*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Paulo]. <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/65520>.
- Machado, M. H., Filho, W. A., Lacerda, W. F. de, Oliveira, E. de, Lemos, W., Wermelinger, M., Vieira, M., Santos, M. R. dos, Junior, P. B. de S., Justino, E., & Barbosa, C. (2016). Características gerais da enfermagem: o perfil sócio demográfico. *Enfermagem em Foco*, 7(ESP), 9–14. <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2016.v7.nESP.686>.
- Malik, A. M., & Schiesari, L. M. C. (1998). *Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde*. Faculdade de Saúde Pública da USP.
- Martins, A., & Costa Cruz, K. M. (2018). Gerenciamento em enfermagem: uma revisão integrativa da última década (2008 –2018). *Brazilian Journal of health Review*, 1(1), 233-244. <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/670/570>.
- Martins, K. N., Bueno, A. de A., Mazoni, S. R., Machado, V. B., Evangelista, R. A., & Bolina, A. F. (2021). Processo gerencial em centro cirúrgico sob a ótica de enfermeiros. *Acta Paulista de Enfermagem*, 34:eAPE00753. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2021AO00753>.
- Martins, S. A. S. & Costa Neto, P. L. O. (2021). Gestão da Qualidade: conhecimento do enfermeiro que trabalha em hemodiálise. *Research, Society and Development*, 10(16), e417101623696. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i16.23696>.
- Mendes, W. de P., Gomes, T. B., Nunes, J. S., Rodrigues, T. F., Gomes, G. V., Ferreira, S. S., Barros, P. S., Abreu, V. P. L., Lima, T. O. S., & Abrão, R. K. (2022). Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa. *Research, Society and Development*, 11(4), e13811426742. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26742>.
- Nere, J. D. S. (2018). *O papel do enfermeiro na gestão de uma farmácia hospitalar: estudo de caso no Hospital Adventista de Belém*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. <https://recil.ensinulusofona.pt/jspui/handle/10437/10373>.
- Rabelo, S. K., Lima, S. B. S. de, Santos, J. L. G. dos, Costa, V. Z., Reisdorfer, E., Santos, T. M., & Gracioli, J. C. (2020). Processo de trabalho do enfermeiro em um serviço hospitalar de emergência. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(5). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0923>.
- Ribeiro, I. A. P., Lira, J. A. C., Maia, S. F., Almeida, R. N., Fernandes, M. A., Nogueira, L. T., & Freitas, D. R. J. de. (2021). Gestão em enfermagem: reflexões acerca dos desafios e estratégias frente à COVID-19. *Revista Enfermagem Atual In Derme*, 95(33), e–021044. <https://doi.org/10.31011/raid-2021-v.95-n.33-art.1053>.
- Rios, A. D. S., & Carvalho, L. C. de (2021). Educação permanente em saúde mental: percepção da equipe de enfermagem. *Revista de Enfermagem UFPE on-Line*, 15:e245715. <https://doi.org/10.5205/1981-8963.2021.245715>.
- Rocha, C. A., Silva, L. B., Oliveira, M. H. A., & Pinheiro, W. R. (2019). CHEFE X LÍDER: estudo comparativo. *Revista Científica on-line – Tecnologia, Gestão e Humanismo*, 9(1). <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/180>.
- Sidi, P. de M., & Conte, E. (2017). A hermenêutica como possibilidade metodológica à pesquisa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 12(4), 1942–1954. <https://doi.org/10.21723/riaee.v12.n4.out./dez.2017.9270>.
- Silva, A. A., Silva, N. S., Barbosa, V. A., Henrique, M. R., & Baptista, J. A. (2021). A utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. In VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rezende, RJ, Associação Educacional Dom Bosco. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>.