

OS DESAFIOS ENCONTRADOS POR ENFERMEIROS GESTORES EM HOSPITAIS DE PEQUENO PORTE

Andressa Karine Schons¹
Edenilson Freitas Rodrigues²

RESUMO

As boas práticas de gerenciamento hospitalar são fundamentais para ofertar um atendimento humanizado, pois a gestão não se resume apenas em gerenciar recursos financeiros e burocráticos, mas também focaliza na assistência de enfermagem, nos modelos assistenciais e gerenciais buscando desenvolver habilidades e atitudes relacionadas à gestão de pessoas, capacitando o enfermeiro a atuar e engajar na gestão hospitalar. Diante do exposto, os enfermeiros são peças essenciais no processo de gestão em serviços de saúde, uma vez que se responsabilizam pela gestão do cuidado e/ou de serviços de saúde, que requer planejamento, organização e proatividade nas ações, liderança e principalmente autonomia para desenvolver projetos focalizados nas melhorias dos hospitais. Objetiva-se identificar os desafios das práticas cotidianas de enfermeiros gestores em âmbito hospitalar de pequeno porte. Frente a esse cenário, o estudo foi desenvolvido com cinco enfermeiros responsáveis técnicos de instituições hospitalares que abrangem a região da 14ª Coordenadoria Regional de Saúde do Rio Grande do Sul. A presente pesquisa classifica-se como qualitativo, do tipo exploratório, descritivo e de campo. A pesquisa apresenta seus resultados em três eixos: Competência profissional; Papel do enfermeiro gestor e Relação com a equipe. Concluiu-se que o enfermeiro é um agente de mudança nos mecanismos de gestão da instituição necessitando dispor de autonomia e liderança para ir de encontro com a missão, visão e valores que prezam a instituição, sendo que um bom relacionamento com a equipe de enfermagem é primordial.

Descritores: Enfermagem; Competência Profissional; Gestão Hospitalar; Prática Profissional.

1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das instituições de saúde atualmente é promover uma assistência de qualidade e segura que focaliza no atendimento integral das necessidades humanas. Logo, é necessário dispor de profissionais bem preparados e capacitados em diversas áreas do conhecimento com o intuito de desenvolver as habilidades no trabalho em equipe, a fim de alcançar a excelência nos serviços prestados (KAISER, 2020).

Haja vista que, as boas práticas de gerenciamento hospitalar são fundamentais para ofertar um atendimento humanizado, pois a gestão não se destoa apenas em gerenciar recursos

¹ Graduanda em Enfermagem da Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa/RS, andressaschons@outlook.com

² Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas, Docente do curso de Bacharelado em Enfermagem da Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa/RS, e-mail: edenilson@fema.com.br

financeiros e burocráticos, mas também focaliza na assistência de enfermagem, nos modelos assistenciais e gerenciais buscando constantemente desenvolver habilidades e atitudes relacionadas à gestão de pessoas, capacitando e estimulando o enfermeiro a atuar e engajar na gestão hospitalar (KAISER, 2020).

No contexto hospitalar, a gestão é uma ferramenta de qualidade no gerenciamento e operacionalização de recursos humanos em instituições hospitalares e se constitui em um direcionamento relevante que exige gestores e trabalhadores de saúde (médicos, enfermeiros, paramédicos, administradores, técnicos, farmacêuticos, equipe da tecnologia da informação - TI, equipe de limpeza e outros profissionais). Todavia coordenar serviços em equipe atendendo às suas necessidades específicas com foco geral no atendimento ao paciente é pré-requisito para qualquer gestão hospitalar (BONA, 2017).

A organização hospitalar é um dos mais complexos serviços de saúde devido à coexistência de inúmeros processos assistenciais e administrativos, além de uma fragmentação dos processos de decisão assistencial com a presença de uma equipe multiprofissional com elevado grau de autonomia. Desse modo, utiliza-se a tecnologia de forma intensiva e extensiva, podendo ainda, constituir-se em espaço de ensino e aprendizagem além de um campo de produção científica (OSMO, 2012).

A gestão em serviços de saúde objetiva empreender os modelos gerenciais que visam organizar, planejar, de modo a garantir um equilíbrio e direção na prestação de assistência aos clientes, por meio da utilização de práticas gerenciais que possibilitem maior produtividade e êxito na aplicação dos recursos, possibilitando uma abrangência de conhecimentos teóricos, práticos e científicos. Tendo em conta que o gestor especializado em saúde deve apresentar competências e habilidades para analisar a oferta e demanda de serviços considerando o contexto demográfico, epidemiológico e político-institucional (RODRIGUES *et al.*, 2019).

Para oferecer um serviço de qualidade aos usuários, torna-se necessário a aplicação dos conhecimentos e competências do gestor, a partir da participação, capacitação, habilidade e envolvimento dos colaboradores, no manejo dos recursos financeiros, humanos, sanitários, logísticos e, ao mesmo tempo, coordenar processos e verificar todas as demandas para proporcionar um serviço com segurança e de qualidade (RODRIGUES *et al.*, 2019).

Hoje a gestão contemporânea está voltada para uma administração participativo-colaborativa. Com inovações nas relações humanas, acreditando e confiando que o indivíduo é capaz de atuar como agente de mudança dentro do seu local de trabalho. Nesse tipo de gestão os profissionais de enfermagem são vistos como gestores da instituição e estes quando deixam

de administrar as pessoas e começam a gerenciar com as pessoas demonstram reconhecer a criatividade e habilidades cognitivas de uma equipe (BONA, 2016). Para Santos (2018), um bom administrador precisa penetrar na realidade das coisas, ter equilíbrio e competências pessoais, adquirir técnicas, conhecimento para decidir sabidamente, interpretar os sinais, as informações e as situações.

O gestor em saúde é responsável pela busca constante de melhoria, articulando de modo efetivo nos recursos a serem utilizados, mantendo equilíbrio atendendo às necessidades básicas do paciente e da equipe profissional. Diante do exposto, os profissionais de enfermagem são peças essenciais no processo de gestão em serviços de saúde, uma vez que se responsabilizam pela gestão do cuidado e/ou de serviços de saúde, que requer planejamento, organização e proatividade nas ações, perspicácia nos negócios, liderança e principalmente autonomia para desenvolver projetos focalizados nas melhorias dos hospitais. Ademais, a atuação dos trabalhadores de Enfermagem constitui a maior expressão da força de trabalho no contexto hospitalar (BONA, 2016).

Contudo, para que o profissional de enfermagem desenvolva as suas competências e habilidade de modo satisfatório no campo de trabalho, é indispensável à construção desses instrumentos na formação acadêmica, a prática aliada à teoria são métodos de ensino que auxiliam e aproximam o acadêmico ao paciente. Em razão disso, as instituições de ensino superior vêm construindo um modelo pedagógico que considera as dimensões sociais, econômicas e culturais da população. Além do conhecimento técnico de cada área de atuação, o futuro profissional precisa ser instrumentalizado para atuar frente às necessidades de saúde da população de modo interdisciplinar, a fim de possibilitar o cuidado integral (SANTOS, 2018).

Em suma, o cotidiano do enfermeiro é marcado pelo conflito de responsabilizar-se pelo conjunto de atividades que compõem a dinâmica de funcionamento do hospital e o trabalho específico preconizado para cada paciente. Com isso acompanha-se a sobrecarga de trabalho e o acúmulo de funções do enfermeiro comprometem as ações na equipe, possibilitando uma assistência de qualidade ao cliente (SANTOS, 2018).

Estes diferentes processos definem o papel que deve ser desempenhado pela equipe de enfermagem, evidenciado na formação do profissional e no cotidiano de seu trabalho. Com bases nessas premissas, propõe-se um estudo que visa identificar as práticas cotidianas com o intuito de compreender os desafios, dilemas e rotina de Enfermeiros (as) Responsáveis Técnicos -RT- em âmbito hospitalar de pequeno porte (instituições hospitalares com menos de 40 leitos

SUS ofertados a população), produzindo assim, reflexões sobre o papel do Enfermeiro (a) RT que gerencia, coordena, planeja, e desenvolve a autonomia dos profissionais de enfermagem adequando-se à realidade local, promovendo saúde, cidadania e completude. Com bases nessas premissas, elementos constitutivos da realidade da atuação do profissional de enfermagem, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os desafios do cotidiano dos enfermeiros gestores de hospitais de pequeno porte?

2. OBJETIVO

Identificar os desafios das práticas cotidianas de enfermeiros gestores em âmbito hospitalar de pequeno porte.

3. METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se como sendo qualitativo, do tipo exploratório, descritivo e de campo. Para Minayo (1999), a pesquisa qualitativa responde a questões particulares. Ela se ocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com uma gama de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir de uma realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

A pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador acrescentar sua experiência em torno do problema a ser estudado. Tendo em vista, que no aspecto de Gil (2007), o estudo tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem. Além disso, os estudos descritivos têm como objetivo conhecer a comunidade, suas características, valores, pessoas e seus problemas (TRIVINOS, 2011).

Já na pesquisa de campo intenciona buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas e avaliadas (PIANA, 2009).

A Região 14 Fronteira Noroeste, pertencente à região de abrangência da 14ª Coordenadoria Regional de Saúde do Rio Grande do Sul, contempla 22 municípios, desses apenas 12 se apresentam com hospitais de médio e pequeno porte, que oferecem serviços/assistência à população local, no presente estudo foi utilizado como ponto de corte a quantidade de leitos SUS disponibilizados nas instituições hospitalares, por meio do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES). Observa-se abaixo no quadro a seguir esse quantitativo:

Quadro 01: Distribuição de leitos SUS nas instituições pertencentes à Região 14ª do Rio Grande do Sul.

MUNICÍPIOS	QUANTITATIVO DE LEITOS HOSPITALARES - SUS
Alecrim	31
Boa Vista do Buricá	27
Campina das Missões	46
Cândido Godói	32
Giruá	43
Horizontina	56
Porto Lucena	40
Santa Rosa	101
Santo Cristo	41
São Paulo das Missões	25
Tucunduva	22
Tuparendi	29

Fonte: Tabela adaptada do CNES, 2022

Diante desse cenário, o estudo realizou-se nos municípios que apresentam instituições hospitalares com menos de 40 leitos SUS ofertados para a população, com isso os municípios elencados para a pesquisa foram: Tucunduva, São Paulo das Missões, Tuparendi, Alecrim, Cândido Godói e Boa Vista do Buricá.

Os sujeitos do estudo foram determinados a partir dos critérios estabelecidos a seguir: profissionais de enfermagem responsáveis técnicos dos seis hospitais da 14ª CRS, selecionados conforme a disponibilidade de leitos SUS nas instituições hospitalares, analisados por meio do CNES, ter no mínimo 18 anos de idade, mostrar e relatar o dia a dia bem como os dilemas

enfrentados por esses profissionais ao longo da carreira aceitar os termos da pesquisa apresentados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa conforme CAAE: 60557322.5.0000.5354 e foi conduzida de acordo com os padrões que regulamentam as pesquisas envolvendo seres humanos, a Resolução CNS nº466/2012 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde, como também no que concerne ao Código de Ética Profissional de Enfermagem e a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD. Os participantes da pesquisa foram identificados como E1, E2, E3 assim sucessivamente.

Realizou-se também uma pesquisa de campo com a técnica da entrevista gravada com as instituições hospitalares definidas seguindo os critérios metodológicos da pesquisa, possibilitando-se realizar uma abordagem inicial aos enfermeiros responsáveis técnicos de cada instituição hospitalar. O contato inicial foi via e-mail, aplicativo de conversas instantâneas e telefone, onde foi explanado o objetivo do estudo, bem como a relevância da temática. Após a aceitação, explicou-se a dinâmica da entrevista, com data e hora definidas.

Em seguida, na entrevista aplicou-se um questionário com perguntas abertas, bem como houve o reconhecimento do território hospitalar, da equipe, com as principais demandas da instituição. A entrevista se deu no sentido amplo da comunicação verbal, e no propósito restrito de coleta de informações sobre determinado tema científico, sendo uma das técnicas mais utilizadas no processo de trabalho de campo. A análise dos dados seguiu a análise temática de assuntos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Participaram da pesquisa cinco enfermeiros responsáveis técnicos de instituições hospitalares pertencentes à 14ª Região de Saúde do estado do Rio Grande do Sul. A coleta dos dados ocorreu no mês de setembro de 2022. Considera-se que o previsto seria de seis instituições, no entanto houve a recusa de um participante da pesquisa.

O perfil dos entrevistados apresenta-se da seguinte forma: possuem idade entre 38 a 46 anos de idade, com média de 42 anos de idade; todos os participantes são do sexo feminino. Quanto ao tempo de formação, a média dos participantes foi de 19 anos, com variação de 12 a 24 anos de formação. Quanto ao tempo de atuação na instituição foi entre 1 a 20 anos, apresentou-se uma média de 10 anos de exercício no campo de trabalho, desvelando profissionais experientes.

Em relação às formações complementares, todos os entrevistados apresentam pós-graduação, sendo que um destes, possui mestrado na área da saúde. Quanto à atuação em mais de uma instituição de trabalho, apenas um entrevistado possui dois vínculos empregatícios. As informações apresentadas a seguir foram extraídas a partir das entrevistas e organizadas a partir dos temas.

4.1 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS PARA EXERCER O CARGO DE ENFERMEIRO RESPONSÁVEL TÉCNICO

O Enfermeiro se destaca na área da saúde pela multiplicidade de atividades que desenvolve, abrangendo desde a forma como se desenvolvem as atividades diárias até os arranjos coletivos (REZENDE *et al.*, 2013). Compete aos enfermeiros inúmeras tarefas diretamente relacionadas com sua atuação junto ao cliente, bem como a liderança da equipe de enfermagem e o gerenciamento dos recursos físicos, materiais, humanos, financeiros, políticos e de informação para a prestação da assistência de enfermagem, isso se corrobora com as seguintes falas dos entrevistados: “*É necessário ter espírito de coordenação*” E1, “*Muita vontade de fazer acontecer, determinação, tem que ser otimista e persistente*” E5 para desenvolver os processos gerenciais de modo efetivo percebendo as necessidades da equipe e sabendo trabalhar com as diferenças (CUNHA; NETO, 2006).

Nesse processo de coordenar as ações como enfermeiro gestor, outra competência se destaca conforme a fala do entrevistado E2: “*Ter empatia tanto com os colegas quanto com os pacientes*” essa atribuição pode ser vista como instrumento importante para o manejo dos problemas e elaborador de estratégias para adquirir habilidade entre uma delas, de nos colocarmos no lugar do outro (ZUCHETTO *et al.*, 2019). O conhecimento científico e a habilidade técnica do enfermeiro são importantes, mas é imprescindível ter um bom relacionamento interpessoal, ser empático e assertivo. Em face disso, é necessário que a enfermagem encontre um equilíbrio entre o conhecimento científico e a prática de comportamento humanístico (SOUZA; HOKAMA; HOKAMA, 2020).

Tendo em vista que para exercer o papel de enfermeiro gestor é exigido conhecimento, habilidades e atitudes adequadas para desempenhar seu papel objetivando resultados positivos, isso se assegura nas falas dos entrevistados E2 “[...] *a gente precisa ter conhecimento de tudo*” “*Precisamos ter base teórica sólida, a qual possibilitará a tomada segura de decisões*” E3, ao explorarmos as finalidades do conhecimento científico para esses enfermeiros, o rigor

do domínio teórico oferece segurança na tomada de decisões, em relação às atividades administrativas da instituição ou, ainda, tanto com relação ao paciente quanto com sua equipe (DOMINGUES; CHAVES, 2005; PIANA, 2009). Considerando essa afirmação, a falta de formação em gestão é um agravante às responsabilidades e expectativas que se tem para com o gerente, e pode comprometer o trabalho.

4.2 ENFERMEIRO GESTOR: QUAL É O SEU PAPEL?

O enfermeiro gestor é incumbido de realizar os processos gerenciais de uma instituição hospitalar, que tem como objetivo a organização do trabalho e a disponibilidade dos recursos da enfermagem, e a assistência que consiste em intervir e garantir as necessidades básicas e os cuidados adequados ao paciente (CARDOSO *et al.*, 2015; BUENO; BERNARDES 2010), tudo isso se solidifica com as afirmações dos entrevistados: E5 “*Eu não consigo me imaginar um dia trabalhando sem visão de gestora*”, E4 “*Precisa ter atitude e saber gerenciar as demandas diante da equipe*” naturalmente a gestão vai muito além dos processos burocráticos, mas sim, compreende a direção das atividades de organização do ambiente do cuidado e a atividade gerencial de pessoas consiste nas relações interpessoais e qualificação da equipe, assegurando a harmonia nos processos e na organização do serviço (CARDOSO *et al.*, 2015; BUENO; BERNARDES 2010), essas ações vem de encontro com o pensamento da E3 “*Exige a necessidade de compreender o integral funcionamento da instituição*”.

Sobretudo o enfermeiro gerente é responsável pela gestão dos serviços de enfermagem e por tomar medidas que integrem as áreas administrativas, assistenciais e de ensino/pesquisa, visando o atendimento de qualidade aos clientes. Sob o mesmo ponto de vista, o planejamento é fundamental na gestão, para a organização do trabalho, assim, mapeia prioridades, prepara-se para as imprevisibilidades, reduzir a sobrecarga de trabalho, auxiliar na elaboração de planos de ação, realizar melhoria contínua dos processos e escolher prioridades que produzirão resultados (PAIVA *et al.*, 2018).

Pode-se pontuar ainda, que a busca constante pela qualidade e excelência dos serviços trouxe mudanças nos modelos de gestão e, conseqüentemente, a forma de gerir as pessoas também mudou. O investimento não só nas estruturas físicas, mas também nas pessoas é hoje valorizado, uma vez que tem ocorrido forte tendência de abandonar o enfoque científico da administração, por um enfoque mais sofisticado das relações humanas (CUNHA; NETO, 2006). No entanto muitas vezes a falta de recursos financeiros impacta nos processos de gerenciamento

das instituições hospitalares, freando algumas melhorias, condizente com a realidade de algumas instituições, de acordo com E2 *“Às vezes devido aos recursos financeiros não conseguimos contemplar cem por cento o que gostaríamos mas a gente trabalha com bastante descrição por meio de projetos, devido a viabilidade”*, isso ecoa prontamente na autonomia do enfermeiro, assim como nas atividades inerentes à profissão nas instituições hospitalares.

4.3 ENFERMEIRO RT E A SUA RELAÇÃO COM A EQUIPE DE ENFERMAGEM

A enfermagem é uma profissão essencialmente voltada ao trabalho em equipe, sendo impossível prestar um atendimento integral ao cliente sem a colaboração de todos. Naturalmente, o enfermeiro necessita fortalecer a inteligência emocional, pois a maneira pela qual o líder coordena a sua equipe pode influenciar no resultado esperado (VALENTIM *et al.*, 2020). Essa colocação do autor vem ao encontro com o pensamento do E5 *“É preciso ter uma capacidade emocional muito forte”*, é inerente ao enfermeiro desenvolver posicionamentos, pois a todo o momento lhe é exigida a demonstração de ações e atitudes corretas, como exemplo a ser seguido pelos demais membros da equipe de enfermagem (SOUZA, 2016).

Os relacionamentos estabelecidos são fortalecidos pela convivência diária e intensa, havendo a possibilidade de diálogo sobre a vida pessoal e sentimentos, bem como crenças e cultura (ZUCHETTO *et al.*, 2019), no momento em que, questionados sobre a relação com a equipe de enfermagem, obteve-se as seguintes falas: E3 *“Minha relação com a equipe é pautada pelo respeito, humanização e trabalho em grupo”* já na fala da E4 *“Muito boa, não agradamos a todos, mas nos respeitamos”* de acordo com os trechos anteriores percebe-se que as relações interpessoais têm grande importância dentro do contexto do trabalho da enfermagem, pois o grupo necessita agir com respeito às diferenças, a fim de desenvolver um trabalho em equipe satisfatório (SILVA; MEDEIROS; QUENTAL, 2016; SERDOTTE, 2020).

O relacionamento interpessoal da enfermagem pode ser um fator facilitador ou conturbador do ambiente laboral, de tal forma que cause consequências positivas ou negativas, como verbalizado nas seguintes transcrições: *“Não procuro me envolver muito fora do ambiente de trabalho porque acho bem difícil isso, pra gente poder fazer um bom trabalho aqui na instituição”* E1 e *“Sou considerada a bruxa muitas vezes, mas hoje eu sei diferenciar essas situações, pois o processo de cobrança alguém precisa fazer”* E4, foi possível identificar a partir das falas dos participantes que há necessidade de se focar em ações comunicativas durante o processo de trabalho da enfermagem, considerando suas divergências sociais,

culturais e subjetividades; com o intuito de melhorar as relações entre equipe, buscando entender o quão relevante é o papel do enfermeiro gestor em hospitais de pequeno porte, para permitir um melhor relacionamento interpessoal, com autonomia de seus agentes e construção mútua de objetivos comuns entre a equipe (SILVA; MEDEIROS; QUENTAL, 2016).

Os gestores das instituições executam suas ações de acordo com certa esfera de autonomia e de responsabilidade correspondente à área de atuação. Porém, para que a equipe possa articular seu trabalho, é preciso que seus componentes considerem a interdependência de suas ações e a autonomia profissional do outro. Ao mesmo tempo, para que todas essas características do trabalho em equipe sejam efetivas, são necessárias à comunicação e a interação dos agentes, no sentido de construírem consensos e acordos, mesmo que provisórios e revistos, sempre que necessário (LIMA *et al.*, 2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfermeiro gestor - responsável técnico - é um agente de mudança nos mecanismos de gestão da instituição, não só nos processos burocráticos, mas também na assistência e cuidado do paciente, é necessário ter visão de um todo para atender as demandas de modo satisfatório. Indubitavelmente, é crucial aprimorar competências administrativas e técnicas na prática profissional, articulando e compartilhando a gestão de forma democrática.

É evidente que o gestor em saúde deve buscar a intercomunicação direta com a equipe que compõe a instituição para um bom andamento das atividades diárias, concebendo o mecanismo de influenciar os liderados para que atuem de modo ético, construindo elos de confiança para alcançarem resultados. O conflito é inerente ao trabalho em equipe. Por isso, precisamos da integração de todos para fazer uma gestão de conflitos que seja positiva e resolutiva. E com a adesão coletiva e completa resolução dos problemas, a equipe se fortalece.

Em síntese, com essa pesquisa foi possível verificar quão valioso e desafiador é o papel do enfermeiro gestor, o qual precisa dispor de tempo, equilíbrio emocional, assim como usufruir do domínio nas práticas assistenciais e administrativas, de modo a atingir os objetivos, caminhando de encontro com a missão, visão e valores que prezam a instituição na qual faz parte. Sem deixar de lado o perfil de líder gozando assim a autonomia diante as atividades diárias.

Neste contexto também, ressalta-se a necessidade e importância de novos estudos que possam ampliar a discussão sobre as especificidades de atuação do enfermeiro gestor, em

diferentes cenários, em específico em lugares distantes dos grandes centros, onde os estabelecimentos de saúde configuram-se com demandas distintas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. P. S.; MEDEIRO, S. M.; QUENTAL, L. L. C. Relacionamento interpessoal da equipe de enfermagem: fragilidades e fortalezas. **Revista Mineira de Enfermagem**. 2016; Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/7657/20372>>. Acesso em: outubro de 2022.

BONA, D. Humanização e gestão hospitalar. 2017, pag.05. Artigo de conclusão do curso (Pós-graduação). **Repositório digital da USFM**. Programa Pós-Graduação *latu sensu* em gestão em organização pública em saúde ead, da Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11338/Bona_Daniela_de.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: setembro de 2021.

BUENO A. A.; BERNARDES A. Percepção da equipe de enfermagem de um serviço de atendimento pré-hospitalar móvel sobre o gerenciamento de enfermagem. **Texto contexto-enfermagem**. 2010 Jan-Mar ;19(1):45-53. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v19n1/v19n1a05>>. Acesso em: outubro de 2022.

CARDOSO, F. G. N.; ALVES D. D.; JUNIOR R. F. S.; ANDRADE F. M.; COUTINHO F. C. F.; TELES M. A. B. A visão dos gestores hospitalares frente às funções do enfermeiro. **Revista Enfermagem UFPE on line**. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/10350>>. Acesso em: outubro de 2022.

CUNHA, I. C. K. O.; NETO F. R. G. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio? **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 15, n. 3, p. 479–482, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tce/a/ZYWLbCBHKyCz6JGwTNdZQzk/?lang=pt>>. Acesso em: outubro 2022.

DOMINGUES, T. A. M.; CHAVES, E. C. O conhecimento científico como valor no agir do enfermeiro. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 39, n. spe, p. 580–588, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/JxqCJ8RBhtsDh68jtXNYQ6R/?lang=pt>>. Acesso em: outubro de 2022.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. **São Paulo: Atlas**, 1994. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005>>. pdf. Acesso em: setembro de 2021.

KAISER, D. E.; WEGNER, W. Gestão do cuidado por enfermeiros: quais as competências necessárias? **BlogRev@Enf**. Disponível em: <<https://blog.revenf.org/2020/03/13/gestao-do-cuidado-por-enfermeiros-quais-as-competencias-necessarias/>>. Acesso em: setembro de 2021.

LIMA, A. F. C., et al. Gerenciamento em enfermagem. **Atena editora**. Coordenação Paulina Kurcgant. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/49955527/Gerenciamento_em_Enfermagem_3aEd_2016. Acesso em: 03 de outubro de 2022.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. **Ciênc. saúde coletiva**. 13. ed., São Paulo: Hucitec, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/FgpDFKSpjsybVGMj4QK6Ssv/>. Acesso em: setembro de 2021.

OSMO, A. A. Processo gerencial. In: Gonzalo VN, Malik AM. (Ed.). **Gestão em Saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2012. p.127-137. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452015000100047&script=sci_arttext. Acesso em: novembro de 2021.

PAIVA, R. A. P. *et al.* O papel do gestor de serviços de saúde: revisão de literatura. O papel do gestor de serviços de saúde: revisão de literatura, **Revista Medicina Minas Gerais**, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/tt3Y6pqFfw5b8KrymRVmBYb/?lang=pt>. Acesso em: março de 2022.

PIANA, M. C. A construção do perfil do assistente social no cenário educacional [online]. São Paulo: **Editora UNESP**; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830389-06.pdf>. Acesso em: março de 2022.

RESOLUÇÃO. Nº 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012. **Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde**. Disponível em: <http://www.conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: abril de 2021.

REZENDE, B. C. R. *et al.* Dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros na prática da liderança em enfermagem: uma revisão da literatura. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 4, ed. 2, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/258/246>>. Acesso em: abril de 2022.

RODRIGUES, W. P. et al. A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde, **Revista Saúde em Foco**, ed. o nº 11, 2019. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031_A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf. Acesso em: novembro de 2021.

SANTOS, J. L. G. et al. Estratégias didáticas no processo de ensino-aprendizagem de gestão em enfermagem, **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 27, ed. 2, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-070720180001980016>>. Acesso em: setembro de 2021.

SECRETARIA DE SAÚDE RS (Santa Rosa). **14º Coordenadoria Regional de Saúde**. Santa Rosa: [s. n.], 2015. 1 mapa. Disponível em: <<https://saude.rs.gov.br/14-crs-santa-rosa>>. Acesso em: maio de 2021.

SERDOTTE, A.; MIELKE, F. B.; CAREN F.; *et al.* Coordenação de grupos na enfermagem: reflexões à luz de Pichon-Rivière. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 288–292,

2020. Disponível em: <<https://www.reme.org.br/artigo/detalhes/192>>. Acesso em: outubro de 2022.

SOUSA, N. M. O. O técnico de enfermagem significando o trabalho de enfermagem: Contribuições para o fortalecimento da equipe em ambiente hospitalar. **Repositório institucional da Universidade federal de juiz de fora**. 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3676/1/nayaramariadeoliveirasousa.pdf>>. Acesso em: outubro de 2022.

SOUZA, L.; HOKAMA, P.; HOKAMA, N. A empatia como instrumento para a humanização na saúde: Concepções para a prática profissional. **Dossiê Ensino da Comunicação em Saúde e Edição Regular**, [s. l.], 2020. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/1708/1416>>. Acesso em: outubro de 2022.

TRIVINOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação, **Revista Formação** 1º edição, São Paulo, Atlas. 2011. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/formacao/article/view/2335>. Acesso em: fevereiro de 2022.

VALENTIM, L. V.; LUZ, R. A.; SANTOS, L. S. C.; NOCA, R. S. Percepção dos profissionais de enfermagem quanto a equipe de trabalho. **Revista Baiana enfermagem**. 2020. Disponível em: <37510-Manuscrito no template padrão RBE-160480-1-10-20201007.pdf>. Acesso em: outubro de 2022.

ZUCHETTO, M. A.; ENGEL, F. D.; SILVEIRA, L. *et al.* Empatia no processo de cuidado em enfermagem sob a ótica da teoria do reconhecimento: síntese reflexiva. **Revista Cuidarte**, v. 10, n. 3, p. -, 2019. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359562712002>>. Acesso em: novembro 2022.