



## O PAPEL DA GERÊNCIA DE ENFERMAGEM NA QUALIDADE DO CUIDADO EM SAÚDE PÚBLICA NO CEARÁ

Francisco Fontenele Pereira<sup>1</sup>

### RESUMO

A gerência de enfermagem desempenha um papel essencial na qualidade do cuidado em saúde pública no Ceará, coordenando equipes, implementando protocolos clínicos, supervisionando práticas e promovendo a segurança do paciente. Responsável pela gestão de recursos humanos, a gerência garante que as equipes de enfermagem sejam qualificadas e em número suficiente para atender à demanda. Além disso, assegura a implementação de protocolos rigorosos de cuidado, visando a eficácia dos tratamentos e a segurança dos pacientes. A supervisão contínua das atividades clínicas é fundamental para manter padrões elevados de qualidade. Isso inclui monitoramento constante da adesão às políticas de saúde pública e melhores práticas, garantindo que os serviços prestados atendam aos mais altos padrões. A promoção da segurança do paciente também é uma prioridade, com a gerência implementando medidas preventivas para reduzir riscos como erros de medicação e infecções hospitalares. Além de supervisionar operações diárias, a gerência contribui estrategicamente para o desenvolvimento de políticas de saúde pública. Colabora com outras áreas da saúde, participa de comitês de qualidade e desenvolve programas de prevenção e promoção da saúde. No contexto diversificado do Ceará, enfrenta desafios únicos relacionados à diversidade geográfica e demográfica, exigindo abordagens adaptativas e colaboração com líderes comunitários para garantir serviços acessíveis e culturalmente sensíveis. Em suma, a gerência de enfermagem desempenha um papel crucial na configuração e execução de práticas de cuidado em saúde pública no Ceará, promovendo qualidade, segurança e eficiência nos serviços prestados à população.

**Palavras-chave:** Gerência; Enfermagem; Saúde Pública.

---

<sup>1</sup>Graduado em Enfermagem pela Universidade do Vale do Acaraú (UVA), Ceará, Brasil. Funcionário público lotado no Hospital Geral de Fortaleza, Ceará, Brasil. Especialização em Enfermagem Clínico/Cirúrgico pela Universidade Federal do Ceará. Especialização em Saúde Pública pela Faculdade Única. Especialização em Auditoria em Serviços de Saúde pela DNA EDUCAFIX. Mestre em Ciências da Educação pela UNADES/PY

### 1. INTRODUÇÃO

A qualidade do cuidado em saúde pública é um elemento crucial para a promoção da saúde e o bem-estar da população, especialmente em contextos de vulnerabilidade como o estado do Ceará. A gerência de enfermagem desempenha um papel fundamental na organização e execução das práticas de cuidado, influenciando diretamente a eficácia dos serviços prestados. A gerência de enfermagem desempenha um papel essencial na garantia da qualidade do cuidado em saúde pública no Ceará, através da organização eficiente dos recursos humanos, implementação de práticas clínicas seguras, supervisão rigorosa e promoção da segurança do paciente. Suas ações são fundamentais para assegurar que os serviços de saúde atinjam os mais altos padrões de excelência e respondam eficazmente às necessidades da comunidade (DIAS, 2021).

Os desafios enfrentados pelos gerentes de enfermagem, bem como as estratégias adotadas, variam significativamente conforme o contexto local e a disponibilidade de recursos. Este estudo é relevante, pois busca identificar práticas eficazes e propor intervenções que possam aprimorar a gestão de enfermagem, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade do cuidado. Ao fornecer uma análise detalhada e contextualizada, a pesquisa poderá orientar políticas públicas e práticas de gestão, promovendo um impacto positivo nos serviços de saúde pública no Ceará. Portanto, delimitou-se como objetivo geral analisar o papel da gerência de enfermagem na qualidade do cuidado em saúde pública no estado do Ceará.

A gerência do cuidado de enfermagem representa uma abordagem holística e integrativa para a prática profissional dos enfermeiros. Envolve não apenas a gestão eficaz dos recursos e a coordenação dos cuidados, mas também o compromisso com a educação contínua, a construção de conhecimento e a defesa da qualidade do cuidado como um direito fundamental. Essa abordagem não apenas fortalece a profissão de enfermagem, mas também contribui positivamente para o bem-estar e a saúde da comunidade como um todo. No entanto, é comum encontrar enfermeiros que percebem gerenciar e cuidar como atividades separadas e até mesmo opostas, criando uma dicotomia entre cuidado direto e indireto. Muitos profissionais valorizam e reconhecem apenas as atividades de cuidado que envolvem interação direta com o paciente. Por outro lado, o cuidado indireto, que inclui a organização e implementação dos cuidados, é frequentemente subestimado ou mal compreendido como uma parte essencial do processo de cuidar (DIAS, 2012).

O conceito de gerência do cuidado de enfermagem abrange a integração harmoniosa entre as dimensões gerencial e assistencial que compõem o trabalho do enfermeiro em diversos ambientes de atuação. Esse termo tem ganhado destaque ao descrever as atividades dos enfermeiros voltadas para a promoção de melhores práticas de cuidado nos serviços de saúde e enfermagem. Isso é alcançado através do planejamento estratégico das ações de cuidado, da alocação eficiente dos recursos necessários para a assistência, e da facilitação das interações entre os membros da equipe de saúde, visando uma atuação mais coordenada e eficaz. Essa abordagem não apenas enfatiza a importância da liderança e gestão por parte dos enfermeiros, mas também destaca seu papel central na garantia da qualidade e eficiência dos serviços de saúde. Através da gerência do cuidado de enfermagem, os enfermeiros assumem responsabilidades

cruciais na organização e supervisão das práticas de enfermagem, assegurando que os protocolos e diretrizes clínicas sejam seguidos de maneira consistente e eficaz. Além disso, a gerência do cuidado de enfermagem busca otimizar o uso dos recursos disponíveis, garantindo que as necessidades dos pacientes sejam atendidas de forma abrangente e oportuna. Isso envolve desde a administração adequada dos medicamentos até a implementação de medidas preventivas para reduzir riscos de complicações durante a hospitalização (DIAS,2015; DIAS, 2021; CHAVES, 2021).

Ao promover uma abordagem colaborativa entre os membros da equipe de saúde, a gerência do cuidado de enfermagem facilita a comunicação interprofissional e a troca de conhecimentos, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e eficiente. Isso não apenas melhora a coordenação dos cuidados ao paciente, mas também fortalece a capacidade da equipe em responder de maneira rápida e eficaz às necessidades emergentes. A gerência de enfermagem desempenha um papel fundamental na qualidade do cuidado em saúde pública no Ceará, atuando como peça-chave na organização, supervisão e otimização dos serviços de enfermagem dentro das instituições de saúde pública. Suas responsabilidades abrangem desde a gestão de recursos humanos até a implementação de práticas baseadas em evidências e políticas de saúde. Esse setor é responsável por coordenar equipes de enfermagem, garantindo que haja pessoal qualificado e em número adequado para atender à demanda dos serviços de saúde pública. Isso envolve o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento profissional contínuo dos enfermeiros e técnicos de enfermagem (DIAS,2015; DIAS, 2021; CHAVES, 2021).

A gerência de enfermagem supervisiona de perto as atividades diárias nos diferentes setores de enfermagem, garantindo que os padrões de qualidade sejam mantidos e que qualquer desvio seja corrigido prontamente. Isso inclui o monitoramento da adesão às políticas institucionais e regulamentações de saúde pública, bem como a avaliação contínua dos resultados dos cuidados prestados. A segurança do paciente é uma prioridade absoluta para a gerência de enfermagem. Isso envolve a implementação de medidas para prevenir eventos adversos, erros de medicação, quedas e outras complicações que possam ocorrer durante a hospitalização. Ainda, promove uma cultura de segurança entre os profissionais de saúde, incentivando a comunicação eficaz e a identificação precoce de problemas potenciais. Ao garantir a implementação eficaz de políticas de saúde pública, a gerência de enfermagem contribui significativamente para a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços de saúde no Ceará. Isso pode incluir a participação em comitês de qualidade, programas de melhoria contínua e colaboração com outras disciplinas para otimizar os resultados de saúde da população atendida (DIAS,2015; DIAS, 2021; CHAVES, 2021).

A gerência do cuidado de enfermagem representa uma evolução significativa na prática profissional dos enfermeiros, destacando sua capacidade de liderança e influência na melhoria contínua da qualidade dos serviços de saúde. Ao adotar uma abordagem proativa e integradora, os enfermeiros não apenas garantem melhores resultados para os pacientes, mas também contribuem de forma significativa para a eficiência e sustentabilidade dos sistemas de saúde. Esse setor se destaca pela sua capacidade de mobilizar ações que envolvem as relações complexas entre

peças dentro de sistemas de cuidado. Isso inclui equipes de saúde e enfermagem, que possuem habilidades gerenciais inerentes às suas práticas profissionais. A prática gerencial dos enfermeiros engloba uma série de ações interligadas: gerenciar enquanto cuida e educa, cuidar enquanto gerencia e educa, e educar enquanto cuida e gerencia. Essa abordagem dinâmica é essencial na construção de conhecimento e na articulação de serviços hospitalares e para-hospitalares, com o objetivo primordial de melhorar a qualidade do cuidado, um direito fundamental de todos os cidadãos (CHAVES, 2012).

No âmbito da gerência do cuidado de enfermagem, há um reconhecimento da complexidade das interações humanas e das necessidades dos pacientes. Os enfermeiros não apenas coordenam os cuidados diretos, mas também desempenham um papel crucial na gestão de recursos, na implementação de políticas de saúde e na promoção de práticas baseadas em evidências. Isso inclui desde a organização das escalas de trabalho até a garantia de que os protocolos clínicos sejam seguidos de maneira consistente e eficaz. Além disso, a educação é uma faceta essencial da prática gerencial dos enfermeiros. Eles não apenas educam os pacientes e suas famílias sobre cuidados de saúde, mas também capacitam suas equipes para enfrentar desafios complexos e emergentes. Isso pode envolver treinamentos em novas tecnologias, atualizações sobre práticas clínicas e desenvolvimento de habilidades de comunicação e trabalho em equipe (CHAVES, 2012).

O cuidado direto é tradicionalmente associado às atividades de enfermagem que envolvem contato físico e interação pessoal com os pacientes, como administração de medicamentos, realização de curativos e assistência direta em atividades de vida diária. Essas ações são valorizadas por sua visibilidade imediata e impacto percebido no bem-estar do paciente. Por outro lado, o cuidado indireto engloba uma gama de responsabilidades fundamentais que contribuem para a qualidade e segurança do cuidado prestado, mesmo que não envolvam uma interação direta com o paciente. Isso inclui o planejamento de cuidados, a coordenação de equipe, a gestão de recursos e a implementação de protocolos clínicos. Essas atividades são essenciais para garantir que os cuidados diretos sejam realizados de maneira eficaz e segura (CHAVES, 2012).

A valorização excessiva do cuidado direto em detrimento do cuidado indireto pode resultar em subutilização das competências gerenciais dos enfermeiros. A capacidade de gerenciar recursos, coordenar equipes e aplicar políticas de saúde é fundamental para promover uma prestação de cuidados de qualidade e sustentável ao longo do tempo. É importante reconhecer que tanto o cuidado direto quanto o indireto são interdependentes e complementares. Uma abordagem integrada, que valorize ambas as dimensões do cuidado, pode fortalecer a prática de enfermagem e melhorar significativamente os resultados para os pacientes. Isso requer uma mudança de paradigma na formação e na cultura profissional, incentivando uma visão ampliada do papel do enfermeiro como gestor e provedor de cuidados (DIAS, 2015; DIAS, 2021; CHAVES, 2021).

Nesse sentido, superar a dicotomia entre cuidado direto e indireto é essencial para valorizar plenamente as competências gerenciais dos enfermeiros e maximizar o impacto positivo no cuidado ao paciente. Reconhecer e integrar ambas

as dimensões do cuidado pode levar a uma prática de enfermagem mais eficaz, colaborativa e centrada no paciente, promovendo melhores resultados de saúde e satisfação profissional. A dicotomia percebida entre o cuidado direto e indireto, bem como a dificuldade de compreensão dos enfermeiros sobre as atividades que envolvem a gerência do cuidado e o cuidar gerenciando, pode ser atribuída a diversas influências históricas e teóricas que moldaram a enfermagem como profissão ao longo do tempo (DIAS,2015; DIAS, 2021; CHAVES, 2021).

As teorias administrativas que emergiram no início do século XX, como a teoria da administração científica de Frederick Taylor, enfatizavam a eficiência e a divisão do trabalho como meio de aumentar a produtividade nas organizações. Essas teorias influenciaram a organização dos serviços de saúde e a estruturação do trabalho de enfermagem dentro de hospitais e instituições de saúde, muitas vezes separando as funções de gestão e cuidado. As influências históricas e teóricas, como o modelo de Florence Nightingale e as teorias administrativas do século XX, desempenharam um papel significativo na formação da dicotomia entre cuidado direto e indireto na enfermagem. Reconhecer e superar essa dicotomia é crucial para promover uma prática de enfermagem mais integrada, eficaz e centrada no paciente, que valorize tanto as habilidades clínicas quanto as competências gerenciais dos enfermeiros (DANTAS, 2009)..

A institucionalização da enfermagem como profissão também contribuiu para essa dicotomia. À medida que a enfermagem se desenvolveu como uma disciplina acadêmica e profissionalizada, houve uma ênfase crescente na especialização técnica e na adoção de práticas baseadas em evidências. Isso levou a uma segmentação do trabalho de enfermagem em funções clínicas diretas versus funções administrativas e de gestão. Esses contextos históricos e teóricos moldaram uma cultura profissional na enfermagem que, por vezes, valoriza mais as atividades de cuidado direto em detrimento das atividades de gerência do cuidado. A percepção de que o cuidado direto é mais visível, imediato e gratificante pode levar os enfermeiros a subestimarem a importância do planejamento estratégico, da coordenação de equipe e da gestão de recursos na promoção da qualidade do cuidado (FARIA *et al.*, 2010)..

A racionalização da estrutura administrativa é outra característica marcante desses modelos, buscando eficiência e padronização por meio de sistemas de procedimentos e rotinas. Embora esses sistemas possam aumentar a previsibilidade e a consistência dos cuidados, também podem reduzir a capacidade de adaptação a circunstâncias únicas e complexas que frequentemente surgem na prática clínica. A ênfase na impessoalidade nas relações interpessoais é uma crítica recorrente a essas teorias administrativas. A burocracia, por exemplo, pode promover uma abordagem impessoal no tratamento dos pacientes e nas interações entre os profissionais de saúde, o que pode impactar negativamente na qualidade da relação terapêutica e no bem-estar do paciente. Para a enfermagem e saúde, é essencial reconhecer tanto os benefícios quanto as limitações dessas teorias administrativas. É importante promover uma aplicação crítica e reflexiva desses modelos, adaptando-os às complexidades e particularidades do ambiente de cuidado de saúde. Isso pode envolver a integração de abordagens mais flexíveis e adaptativas, que valorizem a colaboração interprofissional, a personalização do cuidado e a inovação na gestão de serviços de saúde.

O advento do SUS trouxe consigo a necessidade de reorganizar e repensar os modelos de gestão em saúde, priorizando o acesso universal, a integralidade do cuidado e a equidade na distribuição dos serviços de saúde. Esse sistema desafiou as práticas tradicionais de gestão que muitas vezes eram centradas em processos administrativos lineares e burocráticos, alinhados ao pensamento positivista e determinista. O cuidado em enfermagem, historicamente, foi marcado por uma abordagem predominantemente técnica e centrada na administração de recursos. No entanto, as demandas crescentes por cuidado integral, humanizado e adaptado às especificidades individuais dos pacientes exigiram uma revisão desses modelos tradicionais. A gestão em enfermagem precisou evoluir para incorporar abordagens mais flexíveis, colaborativas e interativas, capazes de transcender os limites institucionalizados do cuidado convencional (BRASIL, 1986).

Nesse contexto, emergiu a necessidade de construir formas inovadoras de gerenciar em enfermagem, que não apenas respondessem às demandas emergentes, mas também promovessem uma visão mais holística do cuidado. Isso incluiu a valorização das práticas baseadas em evidências, o fortalecimento da liderança clínica dos enfermeiros, a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e a integração de tecnologias da informação na gestão de cuidados. A transição para formas mais interativas de gerenciar em enfermagem também envolveu uma mudança de paradigma em relação à participação dos profissionais de saúde na tomada de decisões. O modelo hierárquico tradicional de gestão deu lugar a abordagens mais participativas e colaborativas, onde as equipes de saúde têm voz ativa na definição de estratégias e na implementação de políticas que impactam diretamente a qualidade do cuidado. Além disso, a gestão em enfermagem passou a enfatizar a importância da educação continuada e do desenvolvimento profissional, capacitando os enfermeiros para liderar mudanças e inovações dentro de suas práticas clínicas e administrativas. Isso inclui o desenvolvimento de habilidades de gestão de conflitos, comunicação eficaz e trabalho em equipe multidisciplinar (BRASIL, 1986).

A partir dessas premissas questiona-se: Quais são as práticas de gestão atualmente utilizadas pelos gerentes de enfermagem nas unidades de saúde pública do Ceará que têm impacto positivo na qualidade do cuidado? Quais são os principais desafios enfrentados pelos gerentes de enfermagem na implementação de estratégias de cuidado eficazes nas unidades de saúde pública do Ceará? Quais estratégias e intervenções baseadas em evidências podem ser propostas para aprimorar o papel da gerência de enfermagem na melhoria da qualidade do cuidado em saúde pública no Ceará?

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Atribuições da equipe de enfermagem**

De acordo com o Conselho Regional de Enfermagem de Mato Grosso (COREN/MT, 2013), a equipe de enfermagem é composta por enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem. Cada categoria possui responsabilidades específicas e é encarregada de diferentes níveis de tarefas, dependendo de sua formação e capacitação.

Os técnicos de enfermagem geralmente são responsáveis por serviços de enfermagem básicos e rotineiros, enquanto os enfermeiros assumem responsabilidades mais complexas, como a gestão de casos especializados, o planejamento de cuidados avançados e a supervisão das equipes de enfermagem. Essas divisões são fundamentais para garantir que cada profissional atue dentro de suas competências e habilidades, promovendo a segurança e a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes. Assim, a liderança dos enfermeiros na equipe de enfermagem é crucial para coordenar as atividades, garantir o cumprimento das normas e procedimentos estabelecidos, e assegurar que cada membro da equipe contribua de maneira eficaz para o bem-estar dos pacientes. Essa estrutura hierárquica e divisão de responsabilidades também contribui para um ambiente de trabalho organizado e colaborativo, essencial para o sucesso das operações em unidades de saúde.

O Conselho Regional de Enfermagem de Mato Grosso (COREN/MT, 2013) define claramente as atribuições e responsabilidades dos enfermeiros, abrangendo diversas áreas essenciais dentro do contexto da saúde. De acordo com essas diretrizes, os enfermeiros têm autorização para realizar uma série de atividades fundamentais. Em primeiro lugar, estão capacitados para prestar assistência direta aos pacientes, o que envolve a execução de atividades físicas individuais e a realização de intervenções de enfermagem complexas e especializadas. Além disso, têm um papel crucial na gestão de saúde, incluindo o planejamento de planos de cuidados, a elaboração de planos de apoio ao paciente e a participação em projetos que visam melhorar a eficiência dos serviços de saúde.

Os enfermeiros também são responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de tecnologias adequadas à prática da enfermagem, como sistemas de informação em saúde e dispositivos médicos avançados. Na gestão de pessoal de enfermagem, desempenham um papel vital na supervisão e no treinamento de equipes, garantindo que todos os membros da equipe estejam preparados e capacitados para suas funções. Além disso, têm responsabilidades significativas na urgência e prevenção, incluindo a prevenção de infecções hospitalares, o manejo de traumas e a gestão de acidentes de trabalho no ambiente de saúde. Essas diretrizes visam assegurar que os enfermeiros operem dentro de suas competências profissionais, promovendo não apenas o cuidado eficaz aos pacientes, mas também contribuindo para a eficácia e segurança das práticas de saúde. O COREN/MT desempenha um papel crucial ao estabelecer padrões claros que orientam a prática dos enfermeiros e garantem a qualidade dos serviços prestados nas instituições de saúde.

Conforme estabelecido pelo Conselho Regional de Enfermagem de Mato Grosso (COREN/MT, 2013), os profissionais técnicos em enfermagem têm atribuições específicas que são claramente definidas. Primeiramente, estão autorizados a auxiliar no planejamento de cuidados, o que envolve a organização e implementação das rotinas diárias de enfermagem para os pacientes. Além disso, desempenham um papel crucial no cuidado de pacientes críticos, seguindo protocolos rigorosos para garantir a estabilidade e

o bem-estar dos pacientes em estado grave. Os técnicos em enfermagem também têm permissão para participar ativamente da implementação de programas de prevenção e atenção à saúde, contribuindo para a promoção de práticas saudáveis e a prevenção de doenças. Eles são fundamentais na execução de programas de saúde e segurança ocupacional, trabalhando para identificar e mitigar riscos no ambiente de trabalho. Além disso, os técnicos em enfermagem são responsáveis por fornecer cuidados gerais de enfermagem, abrangendo uma variedade de tarefas essenciais, com exceção das funções específicas reservadas aos enfermeiros de nível superior, conforme estipulado pelas normas profissionais.

Essas diretrizes são cruciais para assegurar que os profissionais técnicos em enfermagem operem dentro de suas competências estabelecidas, garantindo a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes e a eficácia das práticas nos diferentes cenários de saúde. O COREN/MT desempenha um papel essencial ao estabelecer essas normas claras, promovendo um padrão consistente e seguro na prestação de serviços de enfermagem. Conforme estabelecido pelo Conselho Regional de Enfermagem de Mato Grosso (COREN/MT, 2013), os auxiliares de enfermagem têm um conjunto de responsabilidades claramente definido para promover o cuidado eficaz e seguro aos pacientes nos ambientes de saúde. Eles são responsáveis por preparar os pacientes para consultas, exames e tratamentos, garantindo que estejam confortáveis e prontos para receber os cuidados necessários. Sob supervisão, executam tratamentos prescritos pelos profissionais de saúde, seguindo procedimentos e protocolos estabelecidos para assegurar a eficácia e segurança dos cuidados.

Além disso, monitoram e garantem a higiene pessoal dos pacientes, administração adequada das dietas prescritas e conforto geral, criando um ambiente propício à recuperação. Também têm autorização para administrar medicamentos, distribuir vacinas e máscaras, e cuidar do armazenamento correto desses materiais para garantir sua eficácia. Realizam a coleta de amostras biológicas para exames laboratoriais, seguindo procedimentos rigorosos para manter a integridade das amostras e garantir resultados precisos. Contribuem ativamente para a prevenção de infecções hospitalares por meio de procedimentos essenciais de desinfecção e esterilização de equipamentos e materiais. Operam dispositivos de controle de água e prestam suporte em estudos diagnósticos, assegurando a precisão dos resultados e a segurança dos procedimentos.

Nos cuidados pré e pós-operatórios, oferecem assistência crucial aos pacientes, colaborando na preparação e recuperação após procedimentos cirúrgicos. Sob supervisão, realizam procedimentos terapêuticos como oxigenoterapia, nebulização, aplicação de enzimas e técnicas de calor ou frio, visando melhorar o bem-estar dos pacientes. Adicionalmente, participam na logística de evacuação de pacientes e oferecem suporte em casos de autópsia, seguindo normas legais e contribuindo para um ambiente seguro e educacional. Essas responsabilidades são essenciais para garantir que os auxiliares de enfermagem desempenhem um papel integral no cuidado aos pacientes e no suporte operacional das instituições de saúde. O COREN/MT

estabelece essas diretrizes para promover a excelência nos cuidados de enfermagem, mantendo os mais altos padrões de prática profissional e ética.

Na pesquisa realizada por Dias, Cunha e Amorim (2015, p. 513), destaca-se que a enfermagem é um campo profissional diversificado, composto por várias categorias que têm como objetivo central a promoção da saúde humana e comunitária. Essa atividade visa não apenas proteger, mas também recuperar e reabilitar indivíduos em diferentes contextos de saúde. Os autores enfatizam que a enfermagem desempenha um papel dicotômico significativo ao explorar as interações entre seres humanos e seu ambiente, um processo essencial que não pode ser substituído. Além disso, a enfermagem colabora na identificação das necessidades de saúde da comunidade e facilita a comunicação efetiva das estratégias de cuidado.

Com a modernização contínua do setor de saúde, a enfermagem emerge como uma força motriz dentro de si mesma. Suas ações abrangem não apenas aspectos clínicos, mas também sociais, políticos, econômicos e culturais, que são cruciais para a transição, consolidação e expansão dos serviços de Saúde da Família (PSF). Assim, conforme destacado por Dias, Cunha e Amorim (2015), a enfermagem não apenas acompanha, mas impulsiona a evolução dos serviços de saúde, desempenhando um papel vital na promoção do bem-estar individual e comunitário em um cenário de constante transformação.

Segundo Dias, Cunha e Amorim (2015, p. 514), no processo de implementação no contexto do PSF (Programa Saúde da Família), é fundamental que os profissionais envolvidos tenham um conhecimento profundo do espaço geográfico e social onde as famílias estão inseridas. Isso inclui entender os principais problemas de saúde enfrentados pela população local e o perfil epidemiológico e social da área delimitada. A liderança no serviço de saúde do PSF deve concentrar esforços na abordagem dos problemas de saúde específicos da população, visando diretamente a melhoria das condições de vida. Esse foco requer estratégias bem delineadas que não apenas respondam às necessidades imediatas, mas que também tenham impacto positivo a médio e longo prazo.

Os gestores profissionais da saúde desempenham um papel crucial nesse processo, pois são responsáveis por coordenar e controlar os diversos fatores que influenciam a organização e o funcionamento dos serviços de saúde na comunidade. Sua capacidade de planejamento estratégico e de implementação eficaz de políticas de saúde são fundamentais para alcançar resultados significativos e sustentáveis. Portanto, conforme indicado por Dias, Cunha e Amorim (2015), o sucesso do PSF e a eficácia na promoção da saúde dependem não apenas de intervenções pontuais, mas de uma abordagem integrada e de longo prazo, alinhada com as necessidades específicas da comunidade atendida.

Segundo Jonas, Rodrigues e Resck (2018, p. 29), os gerentes de enfermagem no contexto do Programa Saúde da Família (PSF) desempenham um papel crucial ao transformar o enfermeiro em um agente gerador de

conhecimento. Eles facilitam o brainstorming real, promovem o desenvolvimento de habilidades, incentivam a inovação na equipe e garantem a responsabilização dos profissionais.

O perfil gerencial do enfermeiro é caracterizado por um conjunto de atitudes, habilidades e competências que visam melhorar a gestão da saúde e dos serviços de saúde. Entre os elementos essenciais desse perfil de liderança estão a capacidade de liderar equipes de forma eficaz, motivar os membros da equipe para o alcance de metas comuns e comunicar-se de maneira clara e assertiva. Portanto, conforme destacado por Jonas, Rodrigues e Resck (2018), os gerentes de enfermagem no PSF têm a responsabilidade de empoderar os enfermeiros para que estes não apenas executem suas funções clínicas, mas também contribuam ativamente para a melhoria contínua dos serviços de saúde através do desenvolvimento pessoal e profissional. Este enfoque não só fortalece a equipe de enfermagem, mas também promove um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, essencial para enfrentar os desafios complexos do sistema de saúde atual.

De acordo com Jonas, Rodrigues e Resck (2018), os enfermeiros demonstram habilidades significativas na administração de conflitos, apoiados por um sólido conhecimento técnico-científico. Eles são capazes de avaliar e determinar as necessidades de saúde da população de forma ética, integrando suas atividades tanto na assistência direta quanto na gestão médica. Os serviços de saúde nos quais os enfermeiros estão inseridos possuem um potencial transformador considerável no modelo assistencial. Desde as operações mais práticas até a produção de serviços, cada ação desempenhada pelo enfermeiro é um argumento válido para investigações que busquem a construção de conhecimentos teóricos e práticos. A implementação dessas práticas é baseada em processos que reorganizam os serviços e sistemas de saúde de baixo para cima, enfatizando a importância de iniciativas que partam da base operacional para alcançar melhorias significativas na entrega de cuidados e na eficácia dos serviços de saúde (Jonas, Rodrigues & Resck, 2018).

## **2.2 Enfermagem Gerencial**

Segundo Rosin *et al.* (2016), as competências gerenciais são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são fundamentais para alcançar um alto desempenho. Acredita-se que o sucesso neste campo está intrinsecamente ligado à inteligência e ao caráter do indivíduo. Essas competências gerenciais não se limitam apenas a habilidades técnicas específicas, mas abrangem também a capacidade de liderança, a habilidade de tomar decisões estratégicas, a eficácia na comunicação e a habilidade de motivar e inspirar equipes. A combinação desses elementos é crucial para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do ambiente organizacional contemporâneo.

Portanto, de acordo com Rosin *et al.* (2016), investir no desenvolvimento das competências gerenciais é essencial para promover um desempenho excepcional, garantindo assim o sucesso e a eficácia na gestão de qualquer

organização ou equipe.

O Guia Curricular Nacional de Enfermagem abrange competências essenciais para a formação profissional nesta área. Entre essas competências, cinco habilidades são destacadas como fundamentais para atuar como gestor: tomada de decisão, comunicação, liderança, habilidades gerenciais e executivas, e aprendizado contínuo. Essas habilidades são cruciais não apenas para o gerenciamento eficaz de equipes e recursos, mas também para promover a qualidade nos serviços de saúde. No processo de enfermagem, conforme descrito por Gomes *et al.* (2020), estão incluídas diversas dimensões de atuação, tais como cuidado/apoio direto ao paciente, administração/gerenciamento de recursos e serviços de saúde, pesquisa para o avanço do conhecimento na área e educação para capacitar tanto pacientes quanto profissionais de saúde.

Assim, o Guia Curricular Nacional de Enfermagem reconhece a importância não apenas das competências clínicas, mas também das habilidades gerenciais e de liderança, preparando os enfermeiros para enfrentar os desafios complexos do sistema de saúde moderno com uma abordagem integrada e multifacetada. No ambiente hospitalar, a organização dos cuidados e da gestão é estruturada com uma hierarquia de equipes, conforme descrito por Barbosa *et al.* (2021). Neste contexto, os técnicos de enfermagem geralmente são responsáveis por cuidados que envolvem serviços menos complexos e rotineiros. Suas atividades incluem assistência direta aos pacientes, administração de medicamentos sob supervisão, coleta de sinais vitais e auxílio em procedimentos básicos.

Por outro lado, os enfermeiros paramédicos e os cuidadores têm a responsabilidade de gerenciar grupos de pacientes que requerem cuidados mais complexos. Isso envolve a supervisão de técnicos de enfermagem, o planejamento e a execução de tratamentos e terapias mais especializadas, além de lidar com situações emergenciais e coordenar o fluxo de trabalho dentro de suas equipes. Essa hierarquia de equipes no hospital é crucial para assegurar que cada paciente receba o nível adequado de cuidado de acordo com suas necessidades específicas. A distribuição de responsabilidades entre técnicos, paramédicos, cuidadores e outros profissionais de saúde é projetada para otimizar a eficiência operacional e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos pacientes, promovendo um ambiente de cuidado seguro e eficaz.

No contexto do trabalho gerencial realizado pelo enfermeiro, o foco principal está na organização eficiente do trabalho e dos recursos humanos dentro da instituição de saúde. Santana *et al.* (2021) destacam que para implementar esse processo, diversas ferramentas são utilizadas, incluindo planejamento estratégico, dimensionamento de pessoal, recrutamento e seleção, além de treinamento contínuo ou de longa duração, monitoramento e avaliação de desempenho. O planejamento estratégico permite ao enfermeiro estabelecer metas claras e definir os recursos necessários para alcançá-las, considerando as demandas específicas do ambiente de saúde. O dimensionamento de pessoal é essencial para garantir que a equipe de

enfermagem esteja adequadamente dimensionada para atender às necessidades dos pacientes, levando em conta fatores como a carga de trabalho e a complexidade dos cuidados exigidos.

O recrutamento e seleção de pessoal são processos fundamentais para atrair e escolher profissionais qualificados que se alinhem com a missão e os valores da instituição. Além disso, o treinamento contínuo ou de longa duração é crucial para manter a equipe atualizada com as melhores práticas e tecnologias em saúde, garantindo a prestação de cuidados de alta qualidade. O monitoramento e avaliação permitem ao enfermeiro acompanhar o desempenho da equipe e identificar áreas de melhoria, assegurando que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficaz e eficiente. Portanto, o trabalho gerencial do enfermeiro envolve um conjunto diversificado de atividades e ferramentas que são essenciais para garantir a eficácia operacional e a excelência na prestação de cuidados de enfermagem dentro da instituição de saúde.

Para organizar o trabalho e aprimorar as habilidades da equipe de enfermagem, além de atender às necessidades individuais de assistência médica, o enfermeiro desempenha um papel crucial como participante fundamental no processo gerencial. Santos *et al.* (2014) enfatizam que esse processo envolve a direção e alocação de recursos materiais, financeiros e humanos de maneira eficiente e eficaz. O enfermeiro utiliza conhecimentos de planejamento gerencial para estabelecer metas e objetivos claros para a equipe, alinhados com as estratégias organizacionais de saúde. Isso inclui o desenvolvimento de planos de ação detalhados e a organização dos recursos necessários para implementar esses planos de forma eficiente.

Além do planejamento, o enfermeiro é responsável pela organização dos processos de trabalho dentro da equipe de enfermagem, assegurando que cada membro desempenhe suas funções de maneira coordenada e eficaz. Isso inclui a distribuição adequada de responsabilidades, a definição de protocolos e procedimentos padrão, e a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo. O controle é outra dimensão importante do trabalho gerencial do enfermeiro, envolvendo o monitoramento contínuo do desempenho da equipe e a avaliação dos resultados alcançados. Isso permite ajustes e melhorias necessárias para garantir a qualidade dos cuidados prestados e a satisfação dos pacientes.

Portanto, conforme Santos *et al.* (2014), o enfermeiro utiliza habilidades de planejamento, organização e controle para gerenciar eficazmente os recursos disponíveis e direcionar as atividades da equipe de enfermagem de maneira a alcançar os melhores resultados possíveis na assistência à saúde. As habilidades de gestão em enfermagem são essenciais não apenas para o desempenho técnico no trabalho, mas também para contribuir significativamente no ensino, na análise técnica e no apoio às habilidades profissionais em enfermagem. Aragão *et al.* (2016) destacam que essas habilidades não se limitam ao contexto técnico, mas têm impacto na dinâmica de mercado e na comunidade, influenciando também melhorias econômicas a médio e longo prazo no cenário local de saúde.

A capacidade de gerenciar eficazmente recursos, liderar equipes e tomar decisões estratégicas não apenas otimiza a prestação de cuidados de saúde, mas também fortalece a posição dos profissionais de enfermagem dentro do sistema de saúde. Isso é crucial para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do ambiente de saúde contemporâneo, garantindo uma resposta eficiente às necessidades de pacientes e comunidades atendidas. Portanto, conforme Aragão *et al.* (2016), investir no desenvolvimento das habilidades gerenciais em enfermagem não só promove o crescimento profissional dos enfermeiros, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável do sistema de saúde local, impactando positivamente o bem-estar da população e o desempenho geral da equipe de saúde.

Na gestão de seu trabalho, o enfermeiro concentra-se na organização eficiente do trabalho e dos recursos humanos da equipe de saúde, com o objetivo de criar condições ideais para a prestação de cuidados e aumentar a eficiência da assistência prestada. Para alcançar esses objetivos, são utilizados métodos técnicos e ferramentas de gestão, como dimensionamento de pessoal, planejamento estratégico, programas de aprendizado contínuo, monitoramento e avaliação de desempenho. Gomes *et al.* (2020) destacam que essas práticas gerenciais exigem um conhecimento adicional na área de gestão, que pode ser adquirido por meio de capacitação profissional específica ou educação complementar. O dimensionamento adequado da equipe de enfermagem é essencial para garantir que haja profissionais suficientes para atender às demandas dos pacientes, levando em consideração a complexidade dos cuidados e a carga de trabalho.

As práticas contemporâneas de gerenciamento incorporam princípios fundamentais como inovação, flexibilidade, colaboração e descentralização da tomada de decisões. Esses novos modelos visam melhorar o desempenho organizacional ao envolver as partes interessadas em operações mais eficientes. Enfermeiros estão cada vez mais envolvidos no planejamento e na implementação de práticas junto às suas equipes, onde todos desempenham um papel ativo. Abordagens holísticas de gerenciamento e cuidado são cada vez mais evidentes no discurso e na prática da enfermagem, especialmente em ambientes clínicos. No entanto, há uma compreensão equivocada do conceito de gestão do cuidado entre os profissionais, o que pode resultar na separação entre suas responsabilidades administrativas e assistenciais.

Christovam *et al.* (2012) discutem como essa divisão pode criar conflitos dentro do trabalho assistencial, onde enfermeiros se veem divididos entre tarefas administrativas e a prestação direta de cuidados aos pacientes. É crucial que os enfermeiros e gestores compreendam e integrem efetivamente esses papéis para garantir uma abordagem harmoniosa e eficaz na gestão do cuidado, promovendo assim um ambiente de trabalho colaborativo e focado no paciente. Os líderes de enfermagem desempenham um papel crucial nos serviços de saúde, especialmente nos hospitais, onde são responsáveis pela gestão dos serviços de enfermagem e pela implementação de medidas integradas no ambiente hospitalar. Oliveira *et al.* (2020) destacam que além das competências em gerenciamento de enfermagem, esses líderes precisam

possuir conhecimento sólido e habilidades de comunicação para criar um ambiente saudável e produtivo.

Um dos principais desafios enfrentados pelos enfermeiros líderes é a questão da autonomia. A autonomia é essencial para a prática gerencial eficaz, permitindo que os líderes de enfermagem tomem decisões assertivas e implementem mudanças necessárias para melhorar a qualidade dos cuidados prestados. No entanto, Oliveira *et al.* (2020) mencionam que alcançar e manter um nível adequado de autonomia pode ser um desafio significativo devido a diversos fatores organizacionais e estruturais dentro dos hospitais. Portanto, a capacidade de liderança dos enfermeiros não se limita apenas ao gerenciamento de equipes e serviços de enfermagem, mas também envolve habilidades cruciais como a gestão da autonomia. Superar esses desafios contribui não só para o sucesso pessoal dos líderes de enfermagem, mas também para a eficiência operacional e a qualidade dos cuidados oferecidos aos pacientes nos hospitais.

Os modelos tradicionais muitas vezes enfatizam uma abordagem hierárquica e centralizada na prestação de cuidados de saúde, o que pode limitar a autonomia e a capacidade dos profissionais de enfermagem de implementar práticas mais integrativas e centradas no paciente. Superar esses mecanismos de poder implica em buscar uma abordagem mais holística e colaborativa, onde os enfermeiros possam influenciar ativamente as decisões e políticas que afetam o cuidado aos pacientes. Portanto, a superação desses modelos requer uma mudança de paradigma na gestão e na prática da enfermagem, promovendo uma cultura organizacional que valorize a autonomia profissional, a colaboração interdisciplinar e a atenção integral aos pacientes. Isso não apenas fortalece o papel dos enfermeiros como líderes de cuidado, mas também melhora significativamente a qualidade e a eficácia dos serviços de saúde oferecidos.

Manojlovic *et al.* (2012), em seu estudo sobre os determinantes da satisfação profissional dos enfermeiros em hospitais, destacaram que uma gestão hospitalar criteriosa em nível estrutural pode fortalecer a posição dos enfermeiros. Isso, por sua vez, tende a aumentar significativamente a satisfação no trabalho hospitalar. Os autores observaram que aspectos estruturais bem gerenciados, como políticas de recursos humanos eficazes, ambiente de trabalho seguro e suporte adequado aos profissionais de enfermagem, contribuem diretamente para melhorar a qualidade de vida no trabalho e a percepção de valorização profissional entre os enfermeiros. Quando os enfermeiros se sentem apoiados e valorizados pela gestão hospitalar, isso pode resultar em um maior comprometimento com o trabalho, redução do turnover e aumento da satisfação geral no ambiente hospitalar. Portanto, segundo Manojlovic *et al.* (2012), investir em práticas de gestão que considerem esses aspectos estruturais não apenas promove um ambiente de trabalho mais positivo para os enfermeiros, mas também pode ter impactos positivos na qualidade do cuidado prestado aos pacientes e na eficiência operacional do hospital como um todo.

O grau de autoridade e poder de decisão que os enfermeiros possuem

na organização do trabalho de enfermagem destaca a autonomia significativa desses profissionais em relação à instituição ou à qual estão diretamente subordinados, conforme destacado por de Araújo *et al.* (2021). Esse nível de autonomia é crucial para que os enfermeiros possam tomar decisões rápidas e eficazes no cuidado aos pacientes, adaptando-se às necessidades específicas de cada situação clínica. Além disso, permite que os enfermeiros implementem melhores práticas baseadas em evidências e promovam uma cultura de segurança e qualidade nos serviços de saúde.

A autonomia também desempenha um papel fundamental no engajamento profissional dos enfermeiros, pois contribui para um maior senso de responsabilidade e realização no trabalho. Quando os enfermeiros têm a autoridade necessária para influenciar diretamente as práticas de enfermagem e os processos de cuidado, isso não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fortalece a qualidade da assistência prestada aos pacientes. A autonomia do enfermeiro chefe na decisão sobre a organização do trabalho de enfermagem e seu estilo de liderança frequentemente são influenciados pelos padrões estabelecidos pelas instituições, o que pode representar um obstáculo significativo para implementar mudanças necessárias, conforme discutido por Siman *et al.* (2014).

Os padrões institucionais podem limitar a capacidade dos enfermeiros chefes de exercerem plenamente sua autonomia na tomada de decisões estratégicas e operacionais. Isso ocorre muitas vezes devido a políticas rígidas, estruturas organizacionais hierárquicas e culturas institucionais que resistem a mudanças. Como resultado, os enfermeiros chefes podem enfrentar desafios para introduzir novas práticas, adotar inovações ou implementar melhorias no ambiente de trabalho. Além disso, o estilo de liderança do enfermeiro chefe também é moldado por esses padrões institucionais, influenciando como ele interage com a equipe de enfermagem, toma decisões e promove o desenvolvimento profissional. Quando os padrões institucionais são inflexíveis ou não apoiam uma cultura de mudança e melhoria contínua, isso pode prejudicar a capacidade dos enfermeiros chefes de adaptarem-se às necessidades emergentes e de promoverem um ambiente de trabalho mais eficiente e centrado no paciente. Portanto, é essencial que as instituições de saúde incentivem uma maior autonomia dos enfermeiros chefes e promovam uma cultura organizacional que valorize a inovação, a flexibilidade e a adaptação às mudanças. Isso não apenas fortalece a liderança dos enfermeiros chefes, mas também melhora a qualidade dos cuidados de enfermagem e a satisfação no trabalho entre os profissionais de saúde.

### **3. RESULTADOS E CONCLUSÕES**

Foi realizada uma pesquisa com gerentes de enfermagem e enfermeiros atuantes nas unidades de saúde pública do estado do Ceará. O objetivo central foi analisar o papel da gerência de enfermagem na qualidade do cuidado em saúde pública, identificando práticas de gestão, desafios enfrentados e estratégias propostas para aprimorar os serviços prestados. Para tanto, utilizou-se uma abordagem quantitativa, com a aplicação de questionários fechados e semiabertos a um total de 80 participantes, sendo 40

gerentes de enfermagem e 40 enfermeiros. Os dados coletados foram analisados e os resultados são apresentados em gráficos e tabelas, permitindo uma visualização clara e objetiva das informações. Os resultados desta pesquisa oferecem insights valiosos sobre a gerência de enfermagem no contexto da saúde pública no Ceará, destacando tanto as práticas bem-sucedidas quanto os obstáculos que ainda precisam ser superados. Com isso, espera-se contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e práticas de gestão que promovam uma melhoria contínua na qualidade do cuidado em saúde. A gerência de enfermagem é uma área essencial no campo da saúde, responsável pelos cuidados básicos de todos os pacientes. Os profissionais de enfermagem desempenham um papel crucial no corpo médico de hospitais, centros de saúde públicos e privados, bem como em outros setores de saúde. Trabalhando em conjunto, os enfermeiros contribuem significativamente para a manutenção da saúde das pessoas.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o papel da gerência de enfermagem na qualidade do cuidado em saúde pública no estado do Ceará, identificando práticas de gestão, desafios enfrentados e estratégias propostas. A partir dos dados coletados e analisados, foi possível refletir sobre cada uma das perguntas da problemática, proporcionando uma visão abrangente e detalhada dos fatores que influenciam a eficácia da gerência de enfermagem. Primeiramente, quanto às práticas de gestão atualmente utilizadas pelos gerentes de enfermagem que têm impacto positivo na qualidade do cuidado, os resultados evidenciaram que práticas como reuniões semanais, feedback contínuo, capacitações regulares, acompanhamento individual e avaliações de desempenho são amplamente valorizadas e utilizadas. Essas práticas foram citadas frequentemente pelos participantes da pesquisa, indicando que elas são consideradas fundamentais para garantir um ambiente de trabalho eficiente e um cuidado de qualidade. As reuniões semanais e as capacitações regulares, em particular, destacaram-se como estratégias cruciais para manter a equipe alinhada e bem preparada, respectivamente.

A gestão de enfermagem tem como objetivo responder às necessidades comuns na área da saúde, incluindo orientação técnica, planejamento e controle das atividades assistenciais. Isso envolve garantir que os protocolos e diretrizes clínicas sejam seguidos rigorosamente, supervisionar o trabalho da equipe de enfermagem para garantir eficiência e qualidade no atendimento ao paciente, e estar envolvido no desenvolvimento e implementação de políticas de saúde que promovam melhores resultados para os pacientes. Além disso, a gerência de enfermagem desempenha um papel crucial na coordenação das atividades diárias de enfermagem, na gestão de recursos humanos e materiais, na manutenção de padrões de segurança e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo para toda a equipe de saúde. Portanto, a gestão de enfermagem não apenas assegura a excelência na prestação de cuidados, mas também desempenha um papel fundamental na organização e operação eficaz de serviços de saúde, contribuindo para o bem-estar e a saúde da comunidade atendida.

O papel atribuído pela instituição, que muitas vezes direciona o enfermeiro para atividades predominantemente administrativas e burocráticas, pode ser um obstáculo significativo para o desenvolvimento de uma gestão

centrada no cuidado. Para mitigar esse impasse e não utilizar a falta de tempo como justificativa, uma estratégia eficaz é adotar uma abordagem de gestão participativa. Nesse modelo, a colaboração da equipe na tomada de decisões é incentivada, e funções que possam ser realizadas pelo pessoal técnico, com ou sem supervisão direta, são delegadas de forma apropriada. A prática de compartilhar responsabilidades e decisões entre o enfermeiro gerente e a equipe de enfermagem promove uma maior proximidade e interação.

Essa abordagem não apenas facilita a gestão eficaz das atividades diárias, mas também contribui para minimizar conflitos que podem surgir em um ambiente de trabalho hierárquico tradicional. Ao envolver todos os membros da equipe no processo decisório e na execução das tarefas, cria-se um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso, onde todos se sentem valorizados e motivados a contribuir para o bem-estar dos pacientes e para o sucesso geral da instituição de saúde. Na prática diária, é fundamental que o enfermeiro utilize ferramentas gerenciais para inovar e transformar o processo de cuidado. Isso requer o desenvolvimento contínuo de habilidades gerenciais, fundamentadas em conhecimentos técnico-científicos e filosóficos, bem como na participação ativa e envolvimento da equipe de enfermagem na construção e desenvolvimento das ações de cuidado.

O grau de envolvimento e comprometimento da equipe de enfermagem exerce uma influência significativa sobre a capacidade de alcançar objetivos e resultados. Quando há uma colaboração eficaz e um compromisso compartilhado com as metas estabelecidas, aumentam as chances de sucesso na implementação das estratégias de cuidado, melhoria da qualidade do serviço e promoção da saúde dos pacientes. Portanto, o enfermeiro não apenas deve dominar ferramentas gerenciais para melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de cuidado, mas também deve cultivar um ambiente de trabalho colaborativo onde todos os membros da equipe se sintam valorizados e motivados a contribuir para alcançar os melhores resultados possíveis para os pacientes.

O sucesso no gerenciamento requer uma nova postura por parte do enfermeiro, que inclui compartilhar o poder decisório, reduzir ou eliminar atividades burocráticas e assumir um papel mais ativo e administrativo no processo de cuidado. Isso implica em exercer autonomia, demonstrar liderança e promover a criatividade na gestão das equipes de enfermagem. Ao adotar essa abordagem, pode-se alcançar uma maior harmonia dentro da equipe de enfermagem e, conseqüentemente, melhorar a qualidade da assistência prestada ao paciente. Com menos burocracia e mais foco nas responsabilidades gerenciais relacionadas ao cuidado, o enfermeiro pode direcionar melhor os recursos disponíveis, implementar práticas inovadoras e garantir que os objetivos de saúde sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz. Portanto, ao assumir um papel mais proativo e estratégico na administração dos cuidados de saúde, o enfermeiro não apenas fortalece a equipe e promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, mas também contribui significativamente para o bem-estar dos pacientes e para o sucesso geral da instituição de saúde.

O papel dos enfermeiros na gestão e no gerenciamento dos cuidados de saúde é fundamental e tem evoluído significativamente ao longo das últimas

décadas. Além das responsabilidades tradicionais de assistência direta aos pacientes, os enfermeiros agora também assumem funções administrativas e de liderança. Isso implica não apenas na prestação de cuidados clínicos avançados, mas também na coordenação de equipes, no planejamento estratégico e na gestão eficiente de recursos dentro de ambientes de saúde dinâmicos e desafiadores. Os enfermeiros enfrentam uma série de desafios, como escassez de recursos, aumento da demanda por serviços de saúde e avanços tecnológicos constantes. No entanto, esses desafios também representam oportunidades para desenvolver novas estratégias e práticas inovadoras. A capacidade de adaptação e a promoção da autonomia são cruciais para a tomada de decisões eficazes tanto no âmbito clínico quanto administrativo.

A liderança desempenha um papel central nesse contexto, pois fortalece a capacidade dos enfermeiros de influenciar positivamente a qualidade do cuidado oferecido aos pacientes. Investir em formação contínua e desenvolvimento profissional é essencial para capacitar os enfermeiros a lidar com as mudanças rápidas no setor de saúde e a melhorar continuamente os serviços prestados. A gestão eficaz por parte dos enfermeiros não apenas otimiza os recursos e a eficiência operacional, mas também contribui significativamente para a qualidade e a segurança do atendimento. Valorizar e fortalecer as competências gerenciais dos enfermeiros é crucial para garantir um sistema de saúde sustentável e capaz de atender às necessidades crescentes da população.

Em relação aos principais desafios enfrentados pelos gerentes de enfermagem na implementação de estratégias de cuidado eficazes, a pesquisa revelou que a falta de recursos, a sobrecarga de trabalho, a falta de treinamento, a resistência à mudança e a comunicação ineficiente são os obstáculos mais comuns. A falta de recursos foi o desafio mais citado, o que reflete a necessidade urgente de investimentos em materiais e equipamentos para melhorar a qualidade do cuidado. A sobrecarga de trabalho e a falta de treinamento também foram desafios significativos, apontando para a necessidade de políticas que promovam a contratação de mais profissionais e a oferta de capacitações contínuas.

Quanto às estratégias e intervenções baseadas em evidências que podem ser propostas para aprimorar o papel da gerência de enfermagem na melhoria da qualidade do cuidado, a pesquisa identificou várias recomendações dos participantes. Entre as principais estratégias propostas estão a implementação de programas de capacitação contínua, a adoção de sistemas de feedback contínuo, a realização de reuniões regulares e o desenvolvimento de programas de acompanhamento individualizado. Essas estratégias foram destacadas pelos participantes como formas eficazes de superar os desafios enfrentados e de promover um ambiente de cuidado mais seguro e eficiente.

Esta pesquisa contribuiu para uma compreensão mais profunda das práticas de gestão, dos desafios enfrentados e das estratégias necessárias para aprimorar a gerência de enfermagem no contexto da saúde pública no Ceará. Os resultados obtidos fornecem uma base sólida para o desenvolvimento de políticas públicas e práticas de gestão que possam mitigar

os desafios identificados e promover uma melhoria contínua na qualidade do cuidado prestado pelas unidades de saúde pública. Ao implementar as estratégias propostas, espera-se que os gerentes de enfermagem possam desempenhar seu papel de forma mais eficaz, contribuindo para a promoção de um cuidado de saúde mais seguro, eficiente e humanizado.

Ao refletir sobre o alcance dos objetivos específicos da pesquisa, é possível observar como cada um deles foi contemplado e como os resultados contribuíram para uma compreensão mais abrangente do papel da gerência de enfermagem na qualidade do cuidado em saúde pública. O primeiro objetivo específico era identificar as práticas de gestão utilizadas pelos gerentes de enfermagem nas unidades de saúde pública do Ceará que contribuem para a qualidade do cuidado. Os dados coletados permitiram mapear diversas práticas de gestão que são amplamente adotadas pelos gerentes de enfermagem, como reuniões semanais, feedback contínuo, capacitações regulares, acompanhamento individual e avaliações de desempenho. A identificação dessas práticas fornece uma base para entender quais estratégias são consideradas eficazes pelos gerentes e como elas impactam positivamente a qualidade do cuidado.

O segundo objetivo específico visava avaliar os desafios enfrentados pelos gerentes de enfermagem na implementação de estratégias de cuidado nas unidades de saúde pública do Ceará. A pesquisa revelou que os principais desafios incluem a falta de recursos, a sobrecarga de trabalho, a falta de treinamento, a resistência à mudança e a comunicação ineficiente. A avaliação desses desafios é crucial para reconhecer as barreiras que impedem a implementação eficaz das estratégias de cuidado e para planejar intervenções que possam mitigar esses obstáculos. A partir dessas informações, é possível direcionar esforços para áreas que necessitam de maior atenção e suporte.

O terceiro objetivo específico era propor estratégias e intervenções baseadas em evidências para aprimorar o papel da gerência de enfermagem na melhoria da qualidade do cuidado em saúde pública no Ceará. Com base nas respostas dos participantes, foram propostas diversas estratégias, como programas de capacitação contínua, sistemas de feedback contínuo, realização de reuniões regulares e desenvolvimento de programas de acompanhamento individualizado. Essas propostas são fundamentadas nas evidências coletadas e refletem as necessidades e sugestões dos próprios gerentes de enfermagem e enfermeiros. A implementação dessas estratégias pode promover um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo, melhorando, conseqüentemente, a qualidade do cuidado prestado.

A pesquisa atingiu seus objetivos específicos, fornecendo uma compreensão detalhada das práticas de gestão, dos desafios enfrentados e das estratégias necessárias para melhorar a gerência de enfermagem nas unidades de saúde pública do Ceará. Os resultados não apenas identificam áreas críticas que necessitam de intervenção, mas também oferecem soluções práticas e baseadas em evidências que podem ser adotadas para superar os desafios identificados. Dessa forma, a pesquisa contribui significativamente para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam uma melhoria contínua na qualidade do cuidado em saúde pública, beneficiando tanto os profissionais de saúde quanto os pacientes.

## 5.REFERENCIAS

AGUIAR, D. F. F.; STIPP, M. A. C.; LEITE, L. J.; MATTOS, V. Z.; ANDRADE, K. B. S. Gerenciamento de enfermagem: situações que facilitam ou dificultam o cuidado na unidade coronariana. **Aquichán**, v. 10, n. 2, p. 115-131, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v10n2/v10n2a03.pdf>>.

ALVES, C. A.; DESLANDES, S. F.; MITRE, R. M. A. The management of nursing work in a pediatric ward of medium and high complexity: a discussion about co-management and humanization. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 15, n. 37, p. 351-361, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-32832011005000008>>.

AMESTOY, S. C.; CESTARI, M. E.; THOFEHRN, M. B.; MILBRATH, V. M.; PORTO, A. R. Enfermeiras refletindo sobre o seu processo de trabalho. **Cogitare Enfermagem**, v. 15, n. 1, p. 158-163, 2010. Disponível em: <<http://doi.org/10.5380/ce.v15i1.17188>>.

ARAGÃO, G. H.; SOUZA, L. K.; FERNANDEZ, R. O.; SILVA, G. D. Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. **Rev Saúde Pública do Paraná**, v. 17, n. 2, p. 66-74, 2016.

BALBINO, C. M.; SILVINO, Z. R. The management of nursing care in the school community: a case study. **Online Brazilian Journal Nursing**, v. 11, n. 2, p. 555-558, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.5935/1676-4285.2012S032>>.

BARBOSA, K. K.; SILVA, R. A. N.; BARBOSA, D. A.; ABRÃO, K. R. Metodologias ativas na aprendizagem significativa de enfermagem. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 44, p. 100-109, 2021.

BERTONCINI, J. H.; PIRES, D. E. P.; RAMOS, F. R. S. Dimensões do trabalho da enfermagem em múltiplos cenários institucionais. **Tempus Actas de Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 123-133, 2011. Disponível em: <<http://doi.org/10.18569/tempus.v5i1.922>>.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Lei nº 7498 de 25 de Junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 1986. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7498.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7498.htm)>.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos.** Diário Oficial da União, 2012. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS.** Secretaria de Atenção à Saúde, 2013. Disponível em: <[https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica\\_nacional\\_humanizacao\\_pnh\\_folheto.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_humanizacao_pnh_folheto.pdf)>.

CAVALCANTE, A. M. R. Z.; BRUNORI, E. H. F. R.; LOPES, C. T.; SILVA, A. B. V.; HERDMAN, T. H. Nursing diagnoses and interventions for a child after cardiac surgery in an intensive care unit. **Revista Brasileira de**

**Enfermagem**, v. 68, n. 1, p. 155-160, 2015. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.1590/0034-7167.2015680121i>>.

CHAGAS, M. S.; ABRAHÃO, A. L. Care production in health team focused on living work: the existence of life on death territory. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 21, n. 63, p. 857-867, 2017. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.1590/1807-57622016.0262>>.

CHAVES, L. D. P.; LAUS, A. M.; CAMELO, S. H. Ações gerenciais e assistenciais do enfermeiro em unidade de terapia intensiva. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 14, n. 3, p. 671-678, 2012. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.5216/ree.v14i3.15724>>.

CHAVES, F. S.; GESSE DE ARAÚJO, LIMA.; FREITAS, R. S.; SILVA, A. R. A.; QUIXABEIRA, A. P.; BATISTA, M. H. B.; BARBOSA, D. A. Trabalho em equipe na estratégia de saúde da família e seus desafios. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 31, 2021.

CHEN, P. S.; YU, C. J.; CHEN, G. Y. H. Applying Task-Technology Fit Model to the Healthcare Sector: a Case Study of Hospitals' Computed Tomography Patient-Referral Mechanism. *J Med Syst*, v. 39, n. 8, p. 80, 2015.

CHRISTOVAM, P.; PORTO, I.; OLIVEIRA, D. Nursing care management in hospital settings: the building of a construct. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000300028>>.

COREN/MT. **Quais as devidas funções do enfermeiro, do técnico de enfermagem e do auxiliar enfermagem e quais as diferenças entre cada categoria?** 2013. Disponível em:  
<[http://mt.corens.portalcofen.gov.br/diferenca-entre-categorias\\_698.html](http://mt.corens.portalcofen.gov.br/diferenca-entre-categorias_698.html)>.

DANTAS, C. C.; LEITE, J. L.; LIMA, S. B. S.; STIPP, M. A. C. Grounded theory - conceptual and operational aspects: a method possible to be applied in nursing research. **Rev Latino-Am. Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 573-579, 2009. Disponível em:  
<<https://www.scielo.br/j/rlae/a/JgPLBk4WD8bFVGSjwQnkHqC/?lang=en>>.

DE ARAÚJO, A. P. L.; DO NASCIMENTO OLIVEIRA, E.; DE OLIVEIRA LOPES, L. K.; DO CARMO RODRIGUES, C. F.; FERREIRA, R. K. A.; BARBOSA, D. A. Desafios e estratégias do programa saúde do homem na atenção básica no município de Xinguara-Pará. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 29, 2021.

DIAS, C. F. C.; RABELO, S. K.; LIMA, S. B. S.; SANTOS, T. M.; HOFFMANN, D. R. Gerenciamento do cuidado de enfermagem no contexto hospitalar: relato de experiência. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 4, n. 2, p. 980-986, 2021. Disponível em:  
<<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/viewFile/26695/21148>>.

DIAS, H. C.; PAIVA, K. C. M. Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. **Rev Bras Enferm**, v. 4, n. 3, p. 511-520, 2019.

DIAS, M. A. E.; CUNHA, F. T. S.; AMORIM, W. M. Estratégias gerenciais na implantação do Programa de Saúde da Família. **Revista Brasileira de**

**Enfermagem**, v. 58, n. 5, p. 513-518, 2015.

FARIA, H. X.; ARAUJO, M. D. Uma perspectiva de análise sobre o processo de trabalho em saúde: produção do cuidado e produção de sujeitos. **Saúde e Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 429-439, 2010. Disponível em: <<https>

