

GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

OS CUIDADOS COM QUEM CUIDA

ELIZETE TERESINHA SCHUH DOS REIS
ROSANE MARIA SEIBERT



EDITORA

ILUSTRAÇÃO

ELIZETE TERESINHA SCHUH DOS REIS
ROSANE MARIA SEIBERT

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES**
OS CUIDADOS COM QUEM CUIDA


EDITORA
ILUSTRAÇÃO


EdiURI



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

Editor-chefe: Fábio César Junges

Imagem da capa: Gemini

Revisão: As autoras

CATALOGAÇÃO NA FONTE

R375g Reis, Elizete Teresinha Schuh dos

Gestão estratégica de organizações hospitalares : os cuidados com quem cuida / Elizete Teresinha Schuh dos Reis, Rosane Maria Seibert. - Santo Ângelo : Ilustração ; EdiURI, 2026.

129 p. : il. ; 21 cm

Inclui índice

ISBN 978-65-6135-241-3

DOI 10.46550/978-65-6135-241-3

1. Gestão hospitalar. 2. Psicologia organizacional. 3. Enfermagem. I. Seibert, Rosane Maria II. Título

CDU: 65.12.2:616-083

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10/ 1720



Crossref



E-mail: ilustracao@gmail.com

www.editorailustracao.com.br

Conselho Editorial - Ilustração

Dra. Adriana Maria Andreis	UFFS, Chapecó, SC, Brasil
Dra. Adriana Mattar Maamari	UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil
Dra. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dr. Clemente Herrero Fabregat	UAM, Madri, Espanha
Dr. Daniel Vindas Sánchez	UNA, San Jose, Costa Rica
Dra. Denise Tatiane Girardon dos Santos	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Edeimar Rotta	UFFS, Cerro Largo, RS, Brasil
Dr. Edivaldo José Bortoleto	UNOCHAPECÓ, Chapecó, SC, Brasil
Dr. Evaldo Becker	UFS, São Cristóvão, SE, Brasil
Dr. Glaucio Bezerra Brandão	UFRN, Natal, RN, Brasil
Dr. Gonzalo Salerno	UNCA, Catamarca, Argentina
Dr. Héctor V. Castanheda Midence	USAC, Guatemala
Dr. José Pedro Boufleuer	UNIJUÍ, Ijuí, RS, Brasil
Dra. Keiciane C. Drehmer-Marques	UFSC, Florianópolis, RS, Brasil
Dr. Luiz Augusto Passos	UFMT, Cuiabá, MT, Brasil
Dra. Maria Cristina Leandro Ferreira	UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil
Dra. Neusa Maria John Scheid	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dra. Odete Maria de Oliveira	UNOCHAPECÓ, Chapecó, SC, Brasil
Dra. Rosângela Angelin	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dr. Roque Ismael da Costa Güllich	UFFS, Cerro Largo, RS, Brasil
Dr. Vantoir Roberto Brancher	IFFAR, Santa Maria, RS, Brasil

Conselho Editorial - EdiURI

Dr. Antonio Carlos Wolkmer (UFSC – SC)
Dr. Augusto Jaeger Junior (UFRGS – RS)
Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto (PUC-SP)
Dr. José Russo (UFAM – AM)
Dr. José Alcebiades de Oliveira Junior (UFRGS - RS)
Dr. Leopoldo José Bartolomé (ARG)
Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF-RS)
Dra. Marta Rosa Vigevano (ARG)
Dr. Raymundo Juliano Rego Feitosa (UFPE – PE)
Dr. Roberto Carlos Abinzano (UNaM – AR)
Dr. Vicente de Paulo Barreto (UERJ – RJ)

Esta obra foi avaliada e aprovada por pareceristas *ad hoc*.

Dedico este livro à minha família, vocês são minha razão de existir, meu porto seguro e inspiração.

Elizete

À minha amada filha Milena que me inspira a ser melhor a cada dia.

Rosane

**“A VIDA SÓ PODE SER COMPREENDIDA OLHANDO PARA TRÁS,
MAS SÓ PODE SER VIVIDA OLHANDO PARA A FRENTE.”**

SUMÁRIO

ESTRUTURA DO LIVRO	15
INTRODUÇÃO	17
1 REVISÃO DA LITERATURA	21
1.1 Organizações hospitalares	24
1.1.1 Gestão de organizações hospitalares	25
1.2 Profissionais da enfermagem	26
1.2.1 Expectativas e propósitos dos profissionais da área de enfermagem	28
1.2.2 Desafios enfrentados por profissionais da área de enfermagem	30
1.3 Gestão de pessoas em organizações da área da saúde	31
1.3.1 Doenças ocupacionais que acometem profissionais de enfermagem	34
1.3.2 Enfrentamento das doenças ocupacionais	35
1.3.3 Desenvolvimento de pessoas na área da saúde.....	38
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
2.1 Classificação da pesquisa	46
2.2 Universo e amostra	48
2.3 Coleta e análise dos dados	49
2.3.1 Métodos de coleta dos dados	49
2.3.2 Métodos de análise dos dados	51
2.4 Entrelaçamento dos objetivos e procedimentos de pesquisa ..	53
2.5 Limitações do método	54
2.6 Procedimentos éticos	54

3 RESULTADOS DA PESQUISA.....	55
3.1 Expectativas e propósitos dos profissionais da enfermagem ...	55
3.2 Desafios enfrentados pelos profissionais da enfermagem	62
3.3 Comportamento humano dos profissionais da área de enfermagem	74
3.4 Diretrizes de progressão humana para profissionais da enfermagem	83
3.4.1 Diretrizes de progressão humana a partir da revisão da literatura.....	83
3.4.2 Diretrizes de progressão humana a partir das expectativas e propósitos dos profissionais de enfermagem.....	85
3.4.3 Diretrizes de progressão humana a partir dos desafios enfrentados pelos profissionais da enfermagem	87
3.4.4 Diretrizes de progressão humana a partir do comportamento dos profissionais de enfermagem.....	89
3.5 Proposta de progressão humana para organizações hospitalares	92
3.5.1 Proposição de diretrizes de progressão humana	93
3.5.2 Diretrizes de formação continuada para profissionais de enfermagem	97
3.5.3 Diretrizes de apoio emocional e psicologia organizacional: o papel da gestão na criação de espaços seguros.....	100
3.5.4 Plano de Carreira e remuneração	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
REFERÊNCIAS.....	109
ÍNDICE REMISSIVO	127

ESTRUTURA DO LIVRO

A estrutura deste livro foi delineada para oferecer uma visão abrangente sobre a qualificação do trabalho de enfermagem. Na introdução, apresenta-se a problemática, a relevância social, os objetivos e o contexto epidemiológico da profissão no Brasil, bem como a justificativa para a realização da pesquisa.

O capítulo de revisão de literatura aprofunda as bases teóricas sobre a complexidade do ambiente hospitalar, abordando condicionantes psicossociais, tecnologia, comunicação eficaz e conceitos da Psicologia Organizacional. O capítulo dos procedimentos metodológicos detalha os caminhos percorridos, instrumentos de coleta e análise dos dados e procedimentos éticos.

Os resultados e discussão constituem o cerne do estudo, interpretando os dados à luz do referencial teórico e comparando-os com a literatura nacional e internacional revisada. No tópico 3.5, apresenta-se a Proposta de Progressão Humana, produto inovador focado na valorização do indivíduo, formação continuada e ambientes colaborativos. Por fim, as considerações finais sintetizam os aprendizados, sugerindo intervenções práticas para transformar o ambiente hospitalar em um espaço mais saudável e humanizado.

Para finalizar o livro são apresentadas as referências revisadas e citadas no texto deste livro e o apêndice contendo o questionário que foi utilizado para a realização da pesquisa.

INTRODUÇÃO

No cenário global, as organizações de saúde buscam a manutenção da saúde física e mental das pessoas, balizadas por parâmetros culturais, políticos e sociais. Para atender a essas demandas, a adoção de novas diretrizes, tecnologias e sistemas de informação tem expandido sua presença em todas as áreas da saúde, inclusive na enfermagem, foco central desta pesquisa. O presente estudo buscou compreender as rotinas, os desafios cotidianos, bem como as expectativas e percepções de enfermeiros(as), técnicos(as) e auxiliares de enfermagem atuantes em ambiente hospitalar. O objetivo principal foi o desenvolvimento de diretrizes que contribuam para minimizar os riscos de doenças ocupacionais nesses profissionais (Brasil, 2016; Lima et al., 2019; Negri, 2018).

Nesse contexto, a gestão em enfermagem deve apoiar-se em ferramentas fundamentais, como o Sistema de Informação em Saúde (SIS). Este constitui-se por um conjunto de estratégias que instrumentalizam a equipe para a coleta, processamento, armazenamento e disseminação de informações, auxiliando no planejamento estratégico organizacional. Tal suporte favorece o desempenho qualificado das rotinas, a agilidade na comunicação intersetorial e a segurança dos dados, reduzindo a incidência de erros (Tosi et al., 2022). Ademais, a gestão precisa estar atenta a mecanismos de prevenção de riscos ocupacionais, fundamentando-se nas percepções e comportamentos dos profissionais diante das complexidades do ambiente de trabalho.

Os profissionais de enfermagem são pilares essenciais da equipe multidisciplinar, atuando tanto na gestão de processos quanto na linha de frente, no cuidado direto ao paciente e no suporte aos familiares. Diante disso, evidenciam-se aspectos que demandam não apenas preparo técnico, mas também equilíbrio psíquico, organização estratégica e resiliência. Entretanto, a exigência de alto domínio técnico e liderança frequentemente resulta em sobrecarga de trabalho.

Dentre os agravos à saúde do trabalhador, destacam-se aqueles que interferem na tomada de decisão e na segurança das atividades. Exemplos incluem sintomas de transtornos mentais comuns, como insônia, baixa concentração, alterações de humor, fadiga e cefaleia, além de queixas somáticas que denotam uma ruptura no equilíbrio biopsicossocial do indivíduo (Santos et al., 2022).

Em um contexto globalizado, observa-se que a sinergia entre os envolvidos, a segurança nos serviços e a valorização das relações direcionam-se para além da produtividade. Tais elementos promovem o sentimento de pertencimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional como um todo.

Esta pesquisa vincula-se ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações (Mestrado Profissional), na linha de pesquisa em Estratégias Organizacionais e teve como tema central a gestão estratégica de organizações hospitalares voltada aos profissionais de enfermagem. A pesquisa delimitou-se ao estudo dos acometimentos de saúde que impactam o cotidiano laboral desses trabalhadores. Especificamente, o foco residiu na identificação desses agravos e na proposição de diretrizes de prevenção e promoção da saúde, visando o “cuidado com quem cuida”. O estudo culmina na elaboração de um material didático contendo diretrizes de progressão humana para minimizar os riscos de doenças ocupacionais no ambiente hospitalar.

O problema de pesquisa se estabelece a partir das crescentes demandas sobre enfermeiros, técnicos e auxiliares ampliando a necessidade de propostas estratégicas de desenvolvimento humano e sistemas inovadores de cuidado. Tais propostas objetivam o fortalecimento de vínculos e a prevenção de riscos ocupacionais, oportunizando a interlocução entre as intenções da gestão e a prática assistencial efetiva.

Cabe à gestão de pessoas identificar fatores geradores de prejuízos à saúde do trabalhador, promovendo estratégias preventivas e corretivas. A gestão deve considerar que expectativas não alcançadas ou a falta de competências para enfrentar desafios cotidianos podem atuar como gatilhos para o adoecimento. Diante

desse cenário, levantou-se a seguinte questão: *Quais práticas de gestão em organizações hospitalares são adequadas ao desenvolvimento dos profissionais de enfermagem para minimizar os riscos de doenças ocupacionais?*

Para responder ao problema de pesquisa, definiram-se os seguintes objetivos:

O objetivo geral foi identificar as práticas de gestão das organizações hospitalares adequadas para o desenvolvimento dos profissionais da área de enfermagem, visando minimizar os riscos de doenças ocupacionais. Já os objetivos específicos da pesquisa foram:

- Caracterizar as expectativas e os propósitos dos profissionais de enfermagem ao exercerem suas atividades em organizações hospitalares;
- Especificar os desafios enfrentados por esses profissionais no cotidiano hospitalar;
- Constatar aspectos do comportamento humano, sob o viés da Psicologia Organizacional, diante das relações interpessoais no ambiente de saúde; e
- Desenvolver diretrizes de progressão humana visando minimizar os riscos de doenças ocupacionais.

Esta pesquisa justifica-se pela premissa de que o conhecimento gera segurança laboral e direciona o cuidado aos profissionais, garantindo o bem-estar dos envolvidos e a excelência institucional.

O cenário brasileiro, entre 2010 e 2022, apresentava mais de 7.000 hospitais (públicos e privados) e cerca de 263.793 leitos ativos, sendo 59% dessas instituições de pequeno porte (FBH; CNSaúde, 2022). De acordo com o COFEN (2024), o Brasil possui um contingente expressivo de mais de 3 milhões de profissionais ativos entre enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. Dados da OMS (2020) apontam um déficit global de 6 milhões de enfermeiros. No Brasil, a enfermagem representa 55% da força de trabalho em saúde, enfrentando uma realidade crítica: em 2023, o SINAN registrou mais de 390 mil notificações de doenças ocupacionais na área, variando de exposição biológica a transtornos osteomusculares

e estressores psicossociais (COREN, 2023). Sancinetti et al. (2009) reforçam que os técnicos de enfermagem são os que mais registram afastamentos, principalmente por patologias osteomusculares (41,5%) e transtornos mentais (28,4%), decorrentes da sobrecarga.

Considerando que o serviço hospitalar é “construído por muitas mãos”, é imperativo compreender os desafios da profissão, que exige preparo técnico e resiliência psíquica. As doenças registradas, segundo a OMS, incluem desde infecções e acidentes com perfurocortantes até a Síndrome de Burnout e violência no trabalho (Magalhães; Duarte, 2004). Assim, uma gestão focada em estratégias humanizadas é essencial para qualificar o trabalho e promover a qualidade de vida.

REVISÃO DA LITERATURA

Ao descrever a importância do trabalho de enfermagem nas instituições hospitalares, destaca-se que esta é constituída por um conjunto de fatores, os quais envolvem o ambiente de trabalho com condições adequadas para o desenvolvimento de suas funções, aspectos emocionais e da vida pregressa que constituem o arcabouço deste indivíduo. De acordo com Carvalho *et al.* (2021), o novo cenário ao qual vem se desenhando aspectos inovadores relacionados aos avanços transformadores que a tecnologia proporciona, pode-se observar questões facilitadoras e, em contrapartida, entraves no que tange os serviços oferecidos na área da saúde, em especial no trabalho de enfermagem. Em se tratando de uma gestão estratégica em uma organização hospitalar, os facilitadores perpassam pelo sistema de informação e novas tecnologias na gestão do tempo e tomada de decisões, agilidade com que a comunicação pode ser realizada entre os diferentes setores de trabalho, a fidedignidade e segurança das informações circulantes, registro de informações e domínio dos dados, bem como a padronização do sistema.

Outro aspecto de fundamental importância, segundo Chácara *et al.* (2022), é a comunicação, configurando-se como um dos fatores preponderantes a manutenção e valorização de uma equipe focada nos objetivos organizacionais. Assim como, o diálogo e a escuta, como fatores primordiais ao desenvolvimento da gestão estratégica de qualidade em uma organização. Neste contexto, o diálogo abarca a forma de potencializar o colaborador, podendo valorizar seu modo de pensar e ao mesmo tempo, oportunizando ao gestor avaliar e intervir de maneira a alinhar aos objetivos previstos pela organização.

Em contrapartida, encontra-se na literatura a descrição de uma realidade delicada de ser gerida, em algumas instituições de saúde, quanto à indisponibilidade de recursos (computadores equipados

com sistemas de qualidade inadequados) incapazes de possibilitar agilidade de processamento, tabulação e envio dos dados. Número insuficiente de profissionais para a demanda apresentada, bem como oferta de capacitação à equipe. Neste sentido, a otimização de novos processos, gerando maior qualidade aos atendimentos prestados, bem como valorização e cuidado com a saúde dos profissionais envolvidos, assim como a quebra de antigos paradigmas, ainda se coloca como desafios a serem desbravados no desenvolvimento das atividades direcionadas aos profissionais da área de enfermagem (Santos *et al.*, 2022).

Santos e Sarmiento (2023), abordam a psicologia hospitalar, como sendo uma possibilidade de interligação entre a tríade, família-paciente-equipe de saúde, a qual busca meios de minimizar aspectos que possam fragilizar o tratamento durante um processo de internação. Neste sentido, Angerami e Mendes (2008), abordam a evolução do ambiente hospitalar ao longo de sua história, assim como as estruturas de poder, sendo reestruturadas com o passar do tempo com estudos e técnicas oriundas de práticas da enfermagem, baseados principalmente em conceitos teóricos, pesquisas e sistematização dos processos.

Para Damas *et al.* (2004), um profissional de saúde passa constantemente por uma rotina de trabalho limítrofe em suas próprias questões, propenso a profundas modificações como consequência de sua preparação ao trabalho, do conhecimento adquirido, somando ainda à quantidade de contatos e das vivências em seu cotidiano. As atribuições do cargo são somadas às expectativas, com questionamentos da própria existência e mais, da maneira como o indivíduo lida com as exigências da profissão, as relações interpessoais que estabelecem entre equipe e as necessidades demandadas por um usuário que esteja dependendo desse serviço.

Ao buscar compreender as organizações de saúde, com foco na atuação dos enfermeiros(as) que desempenham cargos de gestão em ambientes hospitalares, se depara com a teoria dos sistemas, em que os modelos são de base teórica científica para a atuação diante das equipes de trabalho. Sendo assim, partindo do pressuposto de

que uma organização é constituída pelas relações interpessoais, de indivíduos com visão de mundo distintas, bem como demais elementos organizacionais que interagem e influenciam-se mutuamente, formam-se subsistemas inseridos em sistemas maiores, cujos objetivos se entrelaçam (Linch e Nauderer, 2023).

Assim, a visão sistêmica oportuniza olhar para o contexto e perceber o quanto cada parte pode influenciar e interagir em todo o processo. De acordo com Costa (2010), pode-se compreender essa organização na teoria geral dos sistemas, de maneira ampla e, o quanto abrange diferentes áreas do conhecimento. Já a Teoria Sistêmica na Psicologia, embora busca nutrir-se da fonte da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), aplica seus princípios ao estudo das interações e relações humanas, tratando os indivíduos e as organizações como sistemas abertos e complexos. Ambas as abordagens, no entanto, compartilham o foco em fenômenos não isolados, buscando compreender os elementos em suas interconexões e a forma como fazem parte de um todo dentro do contexto das organizações (Bertalanffy, 2013).

A possibilidade de pensar as relações interpessoais neste contexto, bem como a interação entre gestão e colaboradores de organizações. O desenvolvimento das ciências comportamentais, como a psicologia organizacional e a sociologia do trabalho, traz curiosidade às organizações para observar o funcionamento dessa ligação entre as relações estabelecidas (Monteiro *et al.*, 2015). Para Duchini (2021), a área de recursos humanos tem como papel fundamental, uma postura mais estratégica, em que seu alinhamento com as metas e objetivos da organização, integram o trabalho de gestão. Assim, de forma integrativa e dinâmica, busca-se a compreensão das relações que se estabelecem entre os indivíduos envolvidos em uma organização, oportunizando alcançar uma sincronização de pensamentos individuais com os objetivos e metas propostos pela organização, a curto e longo prazo.

A seguir, este capítulo apresenta as organizações hospitalares, os profissionais da área da saúde, mais especificamente da enfermagem e a gestão de pessoas em organizações da área da saúde.

1.1 Organizações hospitalares

De acordo com Farias e Araújo (2017), as organizações hospitalares, tanto de viés público como privado, são constituídas por um arcabouço complexo, tendo em vista seus sistemas, espaços e uso das tecnologias, as quais estão em constantes evoluções.

As unidades hospitalares são definidas de acordo com a Organização Mundial da Saúde (2019), como sendo recursos imprescindíveis para sistematização de abrangência global de saúde, por reunir processos distintos direcionados à utilização de procedimentos e fornecimento de assistência da saúde, ocorrendo de maneira complexa e contínua através de serviços e encaminhamentos organizados para atendimento às pessoas. Sendo assim, de acordo com a descrição da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019) os hospitais são compreendidos como elementos essenciais para o sistema de cobertura universal da saúde, pois concentram recursos escassos em detrimento de uso efetivo dos mesmos, este é ocasionado pela prestação contínua de serviços complexos que são realizados através de encaminhamentos em rede planejados para atender a população (Bastos; Bonato; Gomes, 2019).

Para Silva, Borgert e Schultz (2009), a complexidade dos serviços prestados é advinda dos serviços disponibilizados através de diagnósticos, tratamentos, internação, instrução, exames, entre outros. Por meio da gestão estratégica e prestação de cuidados à saúde, as organizações hospitalares administram os recursos e processos. Apesar dos autores focarem nos investimentos em instalações, materiais, conhecimento e equipamentos, é fundamental complementar essa visão com a ênfase no capital humano. A excelência na gestão hospitalar – e especialmente na prestação de cuidados de saúde, sendo o eixo central que transforma os demais recursos (físicos e materiais) em cuidado de qualidade e essencial para a sustentabilidade da excelência hospitalar (Burmester, 2019).

Assim, em 21 de junho de 2023, começa a vigorar a Lei nº 14.602 (Brasil, 2023), a qual traz obrigatoriedade às organizações de

saúde, públicas e privadas, de disponibilizar ambientes adequados de descanso aos profissionais da área de enfermagem.

1.1.1 Gestão de organizações hospitalares

Ao contemplar as evoluções institucionais ao longo da história, a gestão hospitalar constitui-se a partir de um olhar administrativo datado do período moderno, referente à área da saúde. Neste sentido, um conjunto de práticas que envolvem o fazer em gestão hospitalar, perpassa pelo administrar de maneira operacional e eficiente os processos, resultando em um funcionamento adequado de todos os setores envolvidos. (Borba; Kliemann, 2008). Neste contexto, podem ser encontrados profissionais enfermeiros(as) atuando em setores de atendimento ao usuário, como também no desenvolvimento de funções administrativas, perpassando desde a gestão de equipe dentro de uma unidade, com escalas de trabalho, promoção de condições adequadas ao desenvolvimento do trabalho das rotinas, equipamentos de trabalho, assistência ao paciente e proteção da saúde do trabalhador e, em alguns casos, ainda na gestão estratégica de ambientes com vários setores (Campos *et al.*, 2024). Assim, a gestão estratégica perpassa por desafios recorrentes das relações interpessoais, as quais requerem condutas de gestão direcionadas a qualificar aspectos de inovação, trabalho em equipe voltados as reais necessidades sociais, além de regular o uso dos recursos tecnológicos, almejando a acreditação do sistema proposto.

Voltando este olhar para a realidade que ainda pode ser encontrada em inúmeras instituições de saúde, por mais que existam resistência e despreparo para alguns profissionais no manuseio de sistemas interligados, ou mesmo de cunho computacional mais simples, o avanço tecnológico veio para alavancar e engrandecer a comunicação entre os envolvidos. Dirimindo erros factuais e ampliando a rapidez e segurança aos atendimentos prestados. Diversos são os fatores que podem vir a influenciar barreiras evolucionais da nova tecnologia. Dentre eles destacam-se: a falta de conhecimento sobre os reais objetivos da implantação de novos sistemas, ausência

de capacitação, desinteresse, além do baixo número de profissionais para gerenciar as demandas já existentes e ainda alimentar o sistema (Tosi *et al.*, 2022).

É importante entender o contexto das organizações hospitalares e a forma de gestão delas para que se possa elencar as práticas que serão adequadas para minimizar os riscos às doenças ocupacionais dos profissionais de enfermagem que atuam nessas organizações.

1.2 Profissionais da enfermagem

Ao compreender o contexto no qual os profissionais da enfermagem desenvolvem suas funções em um ambiente hospitalar, é de fundamental importância ter clareza das diferentes competências que cada cargo traz por exigência de acordo com o Conselho Regional de Enfermagem (COREN). Justapondo a isso, o nível de complexidade no qual os procedimentos precisam ser executados é o principal identificador da área. A Lei nº 7.498 (Brasil, 1986) estabelece que o profissional de enfermagem, legalmente inscrito e apto em seu Conselho Regional de Enfermagem (COREN) ao qual deve atuar de maneira ética, pautado nos quesitos institucionais e jurídicos cabíveis a sua profissão, busque sempre promover, prevenir e trabalhar para a pleno restabelecimento da saúde das pessoas que procuram seus cuidados nas unidades de atendimento (COFEN, 2023).

Outro aspecto que diferencia os cargos é o tempo de formação que varia, no caso de enfermeiros(as), é necessário o diploma universitário, o qual é recebido após frequência em um curso de nível superior, de duração em média de 5 anos. Já os técnicos (as) de enfermagem (nível técnico), pós-ensino médio, com duração em torno de 2 anos e ainda os auxiliares (ensino médio), 1 ano e meio. Peduzzi e Anselmi (2004), demonstraram em sua pesquisa, que técnicos(as) e auxiliares de enfermagem realizam um vasto aparato de procedimentos, nos mais diversos setores dentro do ambiente hospitalar, ocasionando na abertura de precedentes ao submeter à

análise, se realmente existem diferenças na prática entre estas duas categorias.

Mesmo que a Lei do Exercício Profissional de Enfermagem nº 7.498 (Brasil, 1986) preconize que este profissional precisa ser dotado de competências para o exercício e gestão de atividades técnicas relacionadas aos cuidados de saúde, observa-se um universo institucional com diferentes graus de desafios na realização de suas tarefas. Dentre estas, além do acolhimento das necessidades imediatas com o usuário, a rotina desenvolvida junto com uma equipe multidisciplinar, o conhecimento e domínio das técnicas também se faz necessário em algumas situações, dar conta de uma amplitude na demanda de trabalho com exigências em conhecimentos de novas tecnologias, mesmo com um número diminuído de profissionais para a realização deste, em conjunto com a realidade, e condições estabelecidas nos processos em organizações de saúde. (Dias; Amarante, 2022)

Desde 2003 a Política Nacional de Humanização (PNH), cujo principal objetivo é fazer valer os princípios do SUS no dia a dia dos serviços de saúde e gestão, busca qualificar e incentivar as relações interpessoais entre gestores, equipe multidisciplinar e usuários do sistema. Tal sistema, preconiza o modelo de gestão centrado na assistência humanizada, onde o bem-estar do usuário, perpassa pelo resultado entre o trabalho em equipe, comunicação efetiva e qualificação dos profissionais (Brasil, 2013).

Com relação aos enfermeiros(as), Campos *et al.* (2024), enfatizam a importância e abrangência desde uma atuação de abrangência clínica, como em cargos de gestão de espaços onde a abrangência de setores é maior. Neste sentido, cabe as funções de planejamento, coordenação e acompanhamento dos procedimentos de enfermagem, realizando um trabalho de gestão estratégica dentro da equipe para que os processos junto ao paciente ocorram de maneira adequada. Também cabe a este profissional o controle do uso de equipamentos, materiais e procedimentos, delegando tarefas, operacionalizando dados e informações, além dos registros pertinentes. Prestando assistência sempre que necessário à equipe,

realizando procedimentos de maior complexidade, além do atendimento ao público (Campos *et al.*, 2024).

Tendo em vista os quesitos estabelecidos em lei, conjuntamente com as normativas que o respectivo Conselho regulamenta (COREN), os profissionais técnicos e auxiliares desenvolvem diretamente cuidados clínicos junto aos usuários, com semelhanças em seus afazeres, contribuindo diretamente no tratamento prescrito da equipe multidisciplinar. Desta forma, aos técnicos (as) em enfermagem, cabe atuar em setores de média e alta complexidade, realizando o preparo e administração de medicamentos, procedimentos no pré e pós-cirúrgico, cuidados em fraturas ou lesões, promovendo cuidados ao paciente junto ao leito. Em se tratando dos Auxiliares de enfermagem, podem atuar em setores de menor complexidade, auxiliando em atendimentos ambulatoriais, cuidados de higiene e preparos, curativos de baixa complexidade, além de auxílio aos técnicos (as) e enfermeiros (as) em cuidados ao paciente (Peduzzi; Anselmi, 2004).

Ressalta-se a relevância de entender as responsabilidades e atividades dos profissionais de enfermagem para conhecer as suas expectativas e propósitos que podem ser considerados na gestão das organizações hospitalares visando minimizar os riscos de doenças ocupacionais.

1.2.1 Expectativas e propósitos dos profissionais da área de enfermagem

Ao contemplar a importância de se lançar um olhar crítico e abrangente diante dos papéis desempenhados por cada integrante em seus respectivos cargos e funções, possibilita-se traçar estratégias organizacionais pautados nos objetivos, princípios e metas de cada organização. Desta maneira, abre-se uma visão de posturas e estruturas constituídas a partir de fatores influenciadores que demonstram que as organizações são sistemas dinâmicos e abertos, os quais englobam os sistemas naturais em sua maioria. Igualmente as influências culturais, econômicas, gerenciais entram nas chamadas

contingências do sistema ambiente, onde pode variar nas regras e nas próprias contingências, onde não haviam sido feitas previsibilidades (Araújo; Gouveia, 2023).

Desta forma, Elizardo *et al.* (2022), identificam em seus estudos a importância da comunicação e da empatia nas relações interpessoais que se estabelecem entre os profissionais da área de saúde, tendo em vista a real necessidade de um planejamento estratégico que privilegie um trabalho dinâmico e humanizado para o fortalecimento de vínculos entre a equipe. Assim, as expectativas constituídas, bem como os propósitos cultivados no decorrer da formação dos profissionais da área de enfermagem, por vezes possuem experiências diferenciadas no contexto a ser vivenciado pelos profissionais quando desenvolvem seu trabalho prático no campo de atuação. Vergara (2009), enfatiza que para um grupo constituído por objetivos comuns tornar-se uma equipe é necessário a construção de um simbolismo, de uma identidade, capaz de unir as pessoas em prol de um trabalho produtivo, cooperativo e integrativo de forças e saberes, formando uma sinergia entre os membros.

Os profissionais de enfermagem precisam e esperam por especialização específica na área de cuidados aos quais estão designados. Eles sentem a necessidade de atualização e de um aprofundamento. Assim, esperam participar de cursos que surgem relacionados à área e buscam novos conhecimentos por meio de literatura, trabalhando as rotinas da unidade e participando de congressos. A humanização e a reciclagem do pessoal são alguns aspectos que os profissionais de enfermagem consideram importantes nas suas profissões. Além disso, a introdução e ampliação de equipamentos tecnológicos com a devida orientação de uso, também é uma expectativa desses profissionais, porém, sem desconsiderar a assistência mais humanizada mantendo contato físico mais personalizado com os pacientes (Kamada; Rocha, 2006).

Neste contexto, a força de uma equipe exige dos participantes esforço e persistência, contribuindo mutuamente com suas próprias características ao desenvolvimento de um trabalho pautado na ética e comprometimento entre os envolvidos no sistema.

1.2.2 Desafios enfrentados por profissionais da área de enfermagem

Diante da realidade vivenciada pelos profissionais da enfermagem, alguns aspectos podem condicionar ameaças laborais significativas, as quais incluem falta de atualização de práticas, disponibilidade limitada de EPI'S (equipamentos de proteção individual), além da exposição a situações estressoras e que podem vir a desencadear doenças psicossomáticas. (Fernandes *et al.*, 2021). De acordo com Mello *et al.* (2023), a pandemia do Covid-19 ocasionou em inúmeras mudanças no contexto das equipes de enfermagem. A realidade vivenciada mundialmente trouxe reflexos significativos da organização, evidenciando fragilidades do sistema e processos estruturais que se apresentam nos espaços de saúde, além de impactos sociais e a necessidade de planejamento estratégico para futuros acometimentos sanitários deste patamar.

Dentre estes desafios, pode-se identificar o conflito como um dos condicionantes existentes entre as equipes de trabalho. Neste sentido, Berg (2012), descreve o conflito como uma representação constituída a partir da diversidade de percepções, indivíduos e motivações. Podendo assim, ser classificados em pessoais, interpessoais e organizacionais, dos quais o autor destaca não existir uma única maneira de resolução ou desfecho, dependendo do contexto em questão. Quanto aos conflitos pessoais, podem-se identificar aspectos do cotidiano, os quais entram em convergência com o perfil ético do profissional, não condizente diretamente com a organização, mas que interferem no rendimento do trabalho sendo entregue. No item dos conflitos interpessoais ocorre entre indivíduos com opiniões e posturas distintas, podendo por vezes, ocorrer formação de grupos, os quais podem vir a influenciar de maneira incabível o andamento da organização. Já os conflitos organizacionais, podem ocorrer devido a questões diretamente ligadas a organização, de maneira interna, promovendo movimentos entre setores, ou de maneira externa, o que envolve questões fora da organização, como reclamações de usuários, por exemplo.

A gestão de pessoas perpassa pelo investimento em políticas estratégicas de orientação, desempenho e investimento dos seres humanos dentro da organização. As pessoas são a parte mais importante em um ambiente de trabalho, sendo de extrema prioridade investir na força de trabalho, incentivando o desenvolvimento de suas capacidades e potencialidades, por meio de capacitações e benefícios conforme a realidade de cada organização. Tal aprendizado, prepara o colaborador para um desenvolvimento e crescimento mútuo, acompanhando as transformações institucionais e, através do conhecimento, possibilita a construção de expertises e domínio das necessidades que exigem o cargo, oportunizando colocar em prática suas competências e habilidades (Dutra, 2011).

Para Blanchard (2019), um gestor com perfil de líder situacional, é capaz de ser flexível, realizando uma análise adequada do ambiente organizacional, perpassando pelo conhecimento teórico e pela utilização de instrumentos e técnicas capazes de oportunizar o crescimento de competências nos colaboradores e dos próprios gestores. Tal compreensão de liderança dos gestores contemporâneos oportuniza às suas equipes, maior sinergia, engajamento e comprometimento aos objetivos propostos pela organização. Este mesmo autor salienta ainda que, não há apenas um estilo de liderança adequado, mas sim maneiras adequadas para se lidar com determinadas situações que porventura surgirão no decorrer do processo, dependendo da maturidade e preparo destes líderes, para melhor gerir os desafios a serem superados.

1.3 Gestão de pessoas em organizações da área da saúde

De acordo com Cordeiro *et al.* (2024), a gestão de pessoas em organizações da área da saúde, principalmente quando se refere a área da enfermagem, ocorre de maneira mais efetiva quando enfermeiros(as) gestores, contribuem para a fluidez do desenvolvimento interpessoal, por meio do planejamento estratégico, uso de diretrizes informativas de diversas fontes, além da interlocução entre a própria equipe, possibilitando maior proximidade entre os

envolvidos no sistema. Ribeiro *et al.* (2022), descrevem em seus estudos sobre a humanização dos serviços na área de saúde, trazendo como desafios o acesso aos meios de formação, a necessidade de diálogo e estratégia dos gestores, bem como a fragilidade que alguns setores ainda enfrentam, mesmo diante dos avanços tecnológicos que se apresentam na atualidade.

Considerando as fragilidades existentes diante de uma gestão estratégica, muitas são as contribuições teóricas que podem auxiliar na postura de gestores dentro de uma organização de saúde. Assim, de acordo com Souza (2011), a teoria contingencial, por exemplo, perpassa por comportamentos, em que não existe um único modelo, ou estrutura organizacional, onde as organizações se desenvolvam de acordo com a realidade contextual a qual estão inseridas, podendo sofrer mutações de acordo com o contexto do momento.

Compreendendo o processo evolutivo das organizações, pode-se produzir uma resignificação ao trabalho, reconhecendo o trabalhador como um ser capaz de pensar, decidir e ser motivado. Possibilitando aos gestores, a percepção de um sistema aberto que influencia e é influenciado pelo meio ambiente, por meio de aspectos psicossociais que interagem diretamente no resultado produtivo. Neste contexto, Bispo e Cazarini (1998), descrevem que o posicionamento passa a ser centrado em metas, buscando definições de técnicas eficazes para interferir positivamente no contexto produtivo, mesmo ainda sendo mais centrado nos interesses da organização, do que na satisfação do colaborador, através de processos estratégicos direcionados ao crescimento organizacional e produtividade do funcionário.

Neste contexto Peci (2006), aponta Philip Selznick como sendo o precursor da perspectiva institucional, ao argumentar que as organizações podem ser compreendidas a partir de influências sociais, passando a ser vistas como sistemas orgânicos, sendo instituídos valores culturais aos procedimentos técnicos na execução das funções organizacionais. Marco *et al.* (2021), elencam a teoria institucional, para explicar a realidade de uma organização no sentido de ela ser construída socialmente e estar suscetível, por aspectos externos

e internos, influenciando diretamente em sua cultura, estrutura, sistemas e posturas dos envolvidos.

Serva *et al.* (2010), possibilitam maior clareza sobre essa estrutura pelo viés da teoria da complexidade, demonstrando que a realidade é incompleta se analisada apenas por um viés, sendo preciso tal observância a partir da essência do trabalho, levando em consideração o resultado entregue, construído através da junção dos elementos, ou seja, do trabalho realizado pelo grupo e, o nível de sinergia constituído. Assim como na ciência, não existe uma verdade absoluta, pois está em constante transformação a partir do surgimento de novos paradigmas e quebra de antigos, todo esse processo é resultante de um planejamento estratégico, tendo em vista a gestão do risco e, se em desequilíbrio, tais conflitos podem ser identificados como uma realidade em escassez.

Desta maneira, situações de incerteza, complexidades e imprevisibilidades podem levar ao caos. Pode-se compreender a teoria do caos de acordo com Marietto; Sanches; Meireles (2011, p. 81), como sendo considerados eventos imprevisíveis, pois é por meio de pequenos movimentos estratégicos que grandes mudanças podem acontecer, lembrando que as complexidades dos sistemas estão interligadas e suscetíveis a tais consequências. Assim, pode-se perceber o quanto as organizações precisam ser adaptáveis e ágeis ao responder às mudanças e ameaças externas, buscando oportunidades de ordenação e organização da coletividade, possibilitando inovações. Outra observação que se faz necessária é a cautela em movimentos para redução de custos, ou remanejamento orçamentário, pois mesmo a organização possuindo a capacidade de auto-organização, por seu poder de existência, pode desenvolver a chamada autopoiese, ainda está propensa a muitos riscos, os quais podem impedir movimentos de inovação e diferenciação, interferindo e trazendo consequências significativas ao trabalho que vem sendo desempenhado pelas equipes, assim como, ao usuário final que recebe os serviços prestados, em especial nos hospitais.

A seguir, neste tópico aborda-se as doenças ocupacionais que acometem os profissionais da área de enfermagem, o enfrentamento

a essas doenças e o desenvolvimento de pessoas na área da saúde visando minimizar os riscos às doenças ocupacionais.

1.3.1 Doenças ocupacionais que acometem profissionais de enfermagem

Tendo em vista que, a conjuntura existente em um ambiente de trabalho, pela sua amplitude de processos e sistemas e, neste caso, diretamente analisando um ambiente hospitalar, onde os profissionais da área de enfermagem estão inseridos, pode-se compreender o aparecimento de doenças ocupacionais em virtude de adversidades vivenciadas, tanto por aspectos diretamente relacionados as condições de trabalho oferecidas, como também pelas relações interpessoais que se estabelecem neste contexto. Schiblski e Takemoto (2021), descrevem a predisposição dos profissionais de enfermagem a riscos de acidentes de trabalho em ambientes hospitalares, buscando um aparato científico que possibilite a articulação de estratégias preventivas, práticas instrutivas de formação continuada e desenvolvimento humano.

De acordo com Almeida *et al.* (2021), inúmeros são os riscos de acometimentos laborais aos profissionais que estão na ativa em ambientes hospitalares, dentre os quais, riscos de contaminação biológica, estresse ocupacional, riscos ergonômicos, exposição a agentes químicos e acidentes de trabalho. Assim, percebe-se que a exposição a vírus e bactérias, acidentes com perfuros cortantes ou mesmo produtos químicos que podem levar a quadros de intoxicação, ainda que altamente perigosos, possuem baixo índice de notificação, o que direciona a movimentos estratégicos preventivos e de controle, caso os profissionais utilizem de maneira adequada os EPI's (equipamentos de proteção individual). Entretanto, fatores de repercussão secundários, como consequências musculoesqueléticas, doenças psicossomáticas recorrentes da exposição limítrofe entre a vida e a morte, pressão constante e, eventualmente, escassez de recursos, tendem a produzir acometimentos emocionais com carga de complexidade desafiadora aos gestores envolvidos no sistema.

Diante dos estudos bibliográficos revisados, evidenciam-se as peculiaridades a que os profissionais da área da saúde estão diariamente submetidos junto ao atendimento aos usuários, assim como a maneira com que os gestores desenvolvem suas equipes. Aspectos estes que demonstraram a importância de uma base de formação sólida, com gestores comprometidos em desempenhar seu trabalho de maneira dinâmica, buscando estratégias de promoção da saúde dos trabalhadores, espaços de diálogo, e fortalecimento de vínculos no espaço organizacional (Almeida, *et al.* 2021; Cordeiro, *et al.* 2024; Ribeiro, *et al.* 2022; Schiblski; Takemoto, 2021).

Perante este contexto, os índices demonstram um aumento significativo de casos de transtornos mentais e doenças ocupacionais, o que direciona ao fato de que a gestão de pessoas é importante e necessária, mas não apenas ela é garantia de que agravantes venham a acometer a saúde dos profissionais, tendo em vista a realidade de cada organização, demandas de trabalho, culturas instituídas, influências externas, dentre outros aspectos. Sendo assim, o adoecimento em um ambiente de trabalho pode ser desencadeado por inúmeros fatores. Entretanto, a gestão de pessoas, de maneira humanizada, principalmente em setores de atendimento à saúde, amplia o aparato de oportunidades e melhorias na qualidade de vida do profissional quando alimenta um sentimento de pertencimento e valorização pelo trabalho realizado.

1.3.2 Enfrentamento das doenças ocupacionais

Partindo do pressuposto de que as organizações de saúde hospitalares, são constituídas por um conjunto de sistemas interligados e, que as relações interpessoais que se estabelecem neste meio podem vir a contribuir de maneira positiva ou não, para o desenvolvimento do trabalho, percebe-se interfaces importantes que ocasionam em interferências, não apenas na entrega dos serviços ao consumidor final, que neste caso, podem ser entendidos como os pacientes que buscam atendimento assistencial, mas também a

saúde do trabalhador que desenvolve seu trabalho rotineiramente (Farias, Araújo, 2017; Schiblski; Takemoto, 2021).

Assim, de acordo com Santos e Martins (2022), inúmeros são os fatores de risco que podem vir a desencadear o adoecimento dos profissionais de saúde, dentre os quais podem se destacar sobrecarga de trabalho, multiplicidade de casos clínicos que necessitam de atendimento, situações econômicas de renumeração e gestão dos recursos disponibilizados, oportunizando a uma sucessão de acontecimentos posteriores que possam ocasionar em doenças psicossomáticas debilitantes aos profissionais que estão envolvidos no sistema.

Santos *et al.* (2024), descrevem aspectos significativos na saúde emocional dos profissionais de enfermagem no caso do cuidado a pacientes terminais, dos quais mesmo que identificados satisfação no cuidado, o cotidiano limítrofe da morte e processo enlutado das famílias, ocasionam exaustão laboral, também descrita como Síndrome de Burnout. Neste sentido, os autores descrevem a carência de estratégias de gestão para fortalecimento, apoio emocional, ou mesmo diretrizes de promoção e melhorias na qualidade de vida dos colaboradores. Segundo os autores, esta síndrome se manifesta nos profissionais em detrimento de não mais suportar a sobrecarga reativa a uma soma de fatores, interferindo diretamente na sua postura pessoal e profissional.

Em se tratando de condicionantes ao acúmulo de situações capazes de causar adoecimento aos profissionais da área de enfermagem, percebe-se que o desgaste acometido por conflitos tanto de caráter pessoal, como interpessoal e mesmo organizacional estão em constante no cotidiano de trabalho. Assim, de acordo com Farias *et al.* (2020), muitos são os riscos aos quais os profissionais de saúde estão expostos diariamente em suas rotinas de trabalho. Desta maneira, seus estudos se direcionaram no sentido de identificar meios preventivos para proteção da saúde do trabalhador, tanto em situações de proximidade a ameaças a integridade física, contatos a produtos químicos e biológicos, assim como a situações que envolvam as regras, comportamentos e procedimentos indicados

ao desenvolvimento das atividades laborais. Tendo por requisito a ampliação de um olhar diferenciado perante os cuidados preventivos adotados na rotina destes profissionais, bem como a maneira de se perceber os desgastes físicos, psíquicos e a suscetibilidade ao contato com materiais contaminados e demais instrumentos de manuseio diário.

Silva *et al.* (2023), defendem que profissionais da saúde expostos continuamente a fármacos específicos ao tratamento de câncer, podem vir a apresentar comprometimentos em sua saúde, como dores de cabeça ou, em casos mais extremos, até mesmo propensão ao desenvolvimento de células cancerígenas. Este estudo objetiva clarificar meios de diminuir tais comprometimentos a saúde do colaborador, trazendo a luz a importância do uso adequado de EPI's (Equipamentos de Proteção Individuais), ou mesmo em um ambiente mais coletivo como a câmara de fluxo laminar, a necessidade do manuseio correto destes medicamentos e descarte dos resíduos, além principalmente, da formação continuada destes profissionais que estão expostos a riscos químicos desta natureza.

Guimarães *et al.* (2024), descrevem os transtornos mentais que podem se desencadear em profissionais da saúde que atuam em Unidades de Terapia Intensiva no Brasil, principalmente em situações de sobrecarga e incertezas como foi o período da COVID-19. Os autores identificam aspectos relacionados a disfunções cognitivas e funcionais, como por exemplo, lapsos de memória, dificuldade de concentrar-se e lembrar-se de fatos e ações importantes no cotidiano, alterações no sono e humor, além de sentimentos depreciativos.

Paulino *et al.* (2024), revelam a psicologia organizacional como importante aliada na compreensão do comportamento e subjetividade dos indivíduos em um contexto de trabalho. Objetivando clarificar a atuação destes profissionais perante o adoecimento dos trabalhadores. Em especial em questões que se relacionam a Síndrome de Burnout, foi realizada uma pesquisa de cunho descritivo, com colaboradores de diferentes setores da área de saúde de um laboratório. Ao final da pesquisa, ficou evidente sintomas relacionados ao estresse, mas que não configuraram a

Síndrome de Burnout, conforme os critérios previstos nos manuais diagnósticos vigentes.

Sousa *et al.* (2024), realizam uma análise dos acidentes de trabalho e adoecimento laboral, registrados no Brasil, de acordo com o Ministério da Previdência Social, tendo em vista até que ponto se faz possível a responsabilização de quem emprega. Essa pesquisa conceitua aspectos pertinentes aos temas, incluindo questões jurídicas e responsabilizações civis de maneira objetiva, assim como de responsabilidades subjetivas, descrevendo detalhadamente os efeitos dessa reforma trabalhista, assim como, as fragilidades dessa relação trabalhista em situações de adversidades ocupacionais.

Diante do exposto dos estudos descritos acima, revelam um importante campo de avaliação perante aspectos relacionados à vulnerabilidade da saúde do trabalhador. As leis que embasam, bem como a necessidade contínua de uma gestão de pessoas coesa e comprometida não apenas com foco em alcançar resultados. Também com um olhar mais humanizado ao seu colaborador, possibilitando subsídios adequados ao desenvolvimento das atividades laborais propostas e desenvolvendo estratégias preventivas de prevenção e promoção da qualidade de vida dos envolvidos neste processo.

1.3.3 Desenvolvimento de pessoas na área da saúde

Marziale (2022), destaca a importância do perfil de liderança nos papéis desenvolvidos pelos gestores de equipe em enfermagem, oportunizando a abertura de caminhos estratégicos para conduzir e possibilitar o desenvolvimento das atividades práticas, os princípios técnicos e científicos, com ética e profissionalismo, contornando desafios, com atenção às capacidades individuais e a diversidade social, melhorando os meios de comunicação e abrindo espaço para resultados assertivos no trabalho realizado.

Em outra perspectiva, Cavichioli *et al.* (2021), oportunizam reflexão da praticidade e amplitude obtida a partir da necessidade do uso das tecnologias para que o conhecimento e as informações possam chegar ao maior número possível de profissionais. Essa

necessidade ficou evidente no período pandêmico, que exigiu para além de posturas profissionais, resiliência e dedicação as possibilidades do momento. Desse modo, as medidas de contenção da pandemia, redimensionaram as práticas de ensino-aprendizagem para patamares de maior diversificação de meios para transmissão de saberes, compartilhamento de dúvidas e desenvolvimento de diretrizes que contribuíram e continuam contribuindo para fluidez na comunicação e uso de novas tecnologias.

Ainda, Vandresen *et al.* (2022), abordam sobre a possibilidade de implementação tecnológica em hospitais e os desafios a partir disso. Dentre as possibilidades de melhoramentos estão a seguridade e compilação de dados, além da agilidade com que as informações podem ser compartilhadas. Entretanto, os dados demonstram que ainda se tem um longo caminho a ser construído, tanto em aspectos de disponibilidade de equipamentos, dependendo da realidade econômica da organização, como o uso de estratégias para otimização do tempo e acultramento dos envolvidos. Vale destacar que para Dias *et al.* (2022), investir em pessoas de maneira subjetiva, é um desafio em todos os aspectos, pois envolve não apenas esforços pessoais dos gestores, tendo por base as necessidades da organização, mas também forças externas e as subjetividades do próprio colaborador, nem sempre alinhados num mesmo objetivo comum, sendo necessário para além da compreensão, o fortalecimento e valorização de capacidades, uma visão estratégica eficaz para que ambas as partes possam entrar em uma sintonia e alcançar os objetivos da organização de maneira ética e eficaz. De acordo com Chácara *et al.* (2022), a comunicação é um dos fatores preponderantes na manutenção e valorização de uma equipe focada nos objetivos organizacionais, identificando o diálogo e a escuta como fatores primordiais ao desenvolvimento da gestão estratégica de qualidade em uma organização. Assim, o diálogo classifica-se como uma forma de potencializar o colaborador, valorizar seu modo de pensar e ao mesmo tempo, oportuniza ao gestor avaliar e intervir de maneira a alinhar aos objetivos previstos pela organização.

Um olhar diferenciado é aportado por Azevedo *et al.* (2021), sobre a importância de uma educação continuada junto a equipe de enfermagem, tendo em vista que estes profissionais atuam na linha de frente para o cuidado e melhorias da situação de saúde dos pacientes que necessitam de atendimentos de saúde. Desta maneira, a pandemia trouxe indicadores do quanto as instituições desempenham papel fundamental no estímulo de uma formação continuada com a necessidade de estratégias essenciais, para redução dos riscos à saúde física e mental destes profissionais, gestão estratégica de conflitos e a garantia de um atendimento qualificado e de segurança aos pacientes que procuram o sistema de saúde. O desenvolvimento de pessoas na área da saúde, a necessidade de uma gestão de pessoas com abordagem centrada na família, técnicas de relações interpessoais e diferenciação entre tecnologia e conhecimento científico. A necessidade de proporcionar a utilização dos avanços tecnológicos com conhecimentos humanos, sobretudo nas relações interpessoais entre familiares e equipe; contemplando atividades de educação continuada, a exemplo de curso de especialização (Kamada; Rocha, 2006).

Complementarmente, Schiblski e Takemoto (2021), salientam a necessidade de estratégias preventivas a partir do conhecimento científico, práticas instrutivas e formação continuada para o desenvolvimento humano. Santos *et al.* (2024), expressam a necessidade de estratégias de gestão de fortalecimento, apoio emocional, diretrizes de promoção e melhorias de qualidade de vida dos colaboradores. Farias *et al.* (2020), enfatizam a necessidade de buscar meios preventivos para a proteção da saúde do trabalhador, incluindo maneiras de perceber os desgastes físicos e psíquicos, dentre outros. Silva *et al.* (2023), descrevem a necessidade de formação continuada para o uso adequado de EPI's e de manuseio de materiais para minimizar os riscos aos quais os profissionais da área da saúde estão expostos. Paulino *et al.* (2024), sugerem a psicologia organizacional para compreender o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Todas essas são estratégias e ou diretrizes para oportunizar o crescimento de competências e minimizar os

riscos de doenças ocupacionais nos colaboradores. O trabalho dos autores visou a compreensão por meio da pesquisa em três dimensões as quais perpassam pelos tipos específicos de intervenção, dos quais denotam a necessidade de pesquisas futuras relacionadas a avaliação da amplitude alcançada nas diretrizes propostas, os fatores organizacionais que influenciam e interagem não apenas de maneira individualizada, mas também em relação a questões culturais, clima e sobrecarga de trabalho, além das diferentes experiências e necessidades, diante dos acometimentos de acordo com o cargo ao qual desempenha suas funções.

Santos *et al.* (2025), apontam que diretrizes educacionais e incentivos para pós-graduação, utilizados pelo Hospital Magnet da América latina tem um impacto significativo na satisfação pessoal e profissional, engajamento e reconhecimento dos enfermeiros, conforme as percepções dos profissionais que vivenciaram essa jornada. Os enfermeiros sentem orgulho e satisfação pessoal em pertencer a uma organização Magnet, pois percebem uma melhora no ambiente de trabalho e uma garantia de melhorias contínuas para a profissão, o que contribui para sua satisfação e desejo de permanecer na instituição. Enfermeiros em hospitais Magnet são mais propensos a estar satisfeitos com o trabalho e a ter menor risco de esgotamento profissional. Em igual teor, o engajamento motiva os profissionais na realização do trabalho diário, associando-se à satisfação pessoal e profissional. A designação estimula o aprimoramento contínuo, a busca por conhecimento e o envolvimento nos processos. Há um propósito de engajar a equipe em propostas de qualidade, assistência e promoção de um cuidado mais humano. No entanto, manter o engajamento é um desafio contínuo para as lideranças em sistemas hospitalares complexos. Outro aspecto, relaciona-se ao reconhecimento e valorização da classe profissional da enfermagem, onde os enfermeiros sentem-se empoderados, com voz e espaço em cargos de liderança e pesquisa, percebendo uma mudança na percepção cultural sobre a autonomia da profissão. A instituição oferece oportunidades de crescimento de carreira por meio de programas educacionais e incentivos para pós-graduação, um

investimento que é uma característica Magnet e que muitas vezes já existia antes mesmo da busca pela designação. Além disso, a conquista da designação para o Brasil dá visibilidade à enfermagem brasileira em nível mundial, destacando sua qualidade e excelência.

No quadro 1, a seguir, podem ser contempladas de maneira resumida a proposta de diretrizes para o desenvolvimento dos profissionais abordadas pelos autores:

Quadro 1: Diretrizes para o desenvolvimento de profissionais

Autores	Diretrizes abordadas
Marziale (2022)	Destaca o papel da liderança como essencial, devendo ser exercida pelos gestores de equipe de enfermagem. Essa liderança deve focar em: <ul style="list-style-type: none"> - Abertura de caminhos estratégicos; - Atenção às capacidades individuais e à diversidade social; - Melhora da comunicação; e - Visão ética e profissional.
Cavichioli et al. (2021)	Aponta para o uso da tecnologia como facilitadora na ampliação do conhecimento e fluidez da comunicação para um maior número de profissionais.
Vandresen et al. (2022)	Aborda a implementação tecnológica em hospitais como uma estratégia que oferece melhorias na segurança e compilação de dados, além de agilizar o compartilhamento de informações.
Dias et al. (2022)	Descreve a importância de objetivos alinhados, visão estratégica eficaz por parte dos gestores: A visão estratégica deve: <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer e valorizar as capacidades dos colaboradores; - Alinhar os objetivos individuais com os da organização; e - Permitir que ambas as partes (gestor e colaboradores) alcancem os objetivos de forma ética.
Chácara et al. (2022)	Identificam o diálogo e a escuta como facilitadores de uma gestão estratégica eficaz para o alinhamento de objetivos em comum. O diálogo é visto como uma forma de potencializar o colaborador, valorizar sua forma de pensar e, ao mesmo tempo, permitir que o gestor avalie e realinhe os objetivos organizacionais.

Autores	Diretrizes abordadas
Azevedo et al. (2021)	Destaca a educação continuada junto aos profissionais como sendo eficaz para a redução de riscos à saúde física e mental dos profissionais, gestão estratégica de conflitos e garantia de um atendimento qualificado e seguro.
Kamada e Rocha (2006)	Elencam a necessidade de abordagens centradas na família, técnicas de relações interpessoais e diferenciação entre tecnologia e conhecimento científico. Também indica educação continuada, como cursos de especialização e integração entre tecnologia e conhecimento humano para melhorar as relações interpessoais.
Schiblski e Takemoto (2021)	Reforçam a necessidade de práticas e estratégias preventivas e instrutivas de humanização dos serviços, baseadas em: - Conhecimento científico; - Práticas instrutivas; e - Formação continuada.
Santos et al. (2024)	As propostas estratégias de gestão segundo estes teóricos, incluem: - Fortalecimento e apoio emocional; e - Planos de promoção e melhorias na qualidade de vida dos colaboradores.
Farias et al. (2020)	Ênfase na busca por meios preventivos para a proteção da saúde do trabalhador, na perspectiva da identificação dos desgastes físicos e psíquicos.
Silva et al. (2023)	Reforçam a necessidade de formação continuada junto ao manuseio e utilização de EPI's, possibilitando a proteção da saúde do colaborador.
Paulino et al. (2024)	Sugerem a busca pela compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho por meio da psicologia organizacional, possibilitando o uso de estratégias de identificação e facilitação do crescimento e fortalecimento das competências, minimizando assim os riscos a doenças ocupacionais.
Santos et al. (2025)	Incentivos educacionais e de carreira: Aumenta a satisfação pessoal e profissional dos enfermeiros e os estimula a buscar aprimoramento contínuo. Engajamento e valorização profissional: É um fator motivacional que associa o trabalho à satisfação pessoal e profissional. O reconhecimento e a valorização da categoria denotam mudança na cultura e autonomia da profissão.

A seguir se apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se a metodologia da pesquisa, sua classificação, e as formas de como ocorreu a coleta de dados e sua posterior análise, bem como as limitações dos métodos.

Este trabalho consistiu numa pesquisa qualitativa, de cunho exploratório e descritivo. Nesta pesquisa buscou-se compreender os desafios enfrentados pela gestão de pessoas em um ambiente hospitalar, abrangendo diferentes setores na área da saúde, assim como as relações interpessoais que se estabelecem nestes sistemas diversos, que podem vir a desencadear algum tipo de adoecimento ocupacional ao longo da trajetória de trabalho dos profissionais de enfermagem.

Segundo Vergara (2016), uma pesquisa qualitativa é constituída a partir de dados coletados com características mais interpretativas, oriundas de crenças, valores e representações provenientes das relações interpessoais que se estabelecem no ambiente social ao qual o indivíduo está inserido, sendo necessário o uso de meios específicos para obtenção dos dados. Assim, de acordo com a autora, os critérios de investigação são definidos, conforme os fins a que se objetivam.

Chizzotti (2018), parte do princípio de que uma pesquisa qualitativa é constituída a partir da compreensão da relação do sujeito em sua subjetividade com o mundo real que o cerca. Sendo que os fenômenos obtidos nesta abordagem são igualmente significativos para a compreensão do todo. Para tanto, se faz necessário considerar ações sociais e motivações de determinados comportamentos no contexto ao qual esteja inserido. Na pesquisa qualitativa, buscou-se aspectos que não podem ser quantificados, explorando um ambiente mais amplo de significações em suas inter-relações sociais de processos. De acordo com a área de conhecimento esta pesquisa se relaciona às Ciências Sociais Aplicadas.

2.1 Classificação da pesquisa

Segundo Vergara (2016), a pesquisa se classifica quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa de abordagem qualitativa, se classificou em exploratória, descritiva e aplicada.

No que se refere a pesquisa exploratória Vergara (2016), afirma que ela se configura como uma forma de ir mais a fundo nos assuntos que estão sendo estudados, possibilitando maior conhecimento e aprendizado ao pesquisador, ao ponto de produzir conjecturas acerca da questão pesquisada. Afirma ainda que, por ser de natureza exploratória, este pode desfazer indicadores no decorrer ou mesmo ao final da pesquisa. Em relação à pesquisa descritiva, ela serve como fundamento, para descrever os fenômenos, mesmo não tendo a responsabilidade de fazê-lo (Vergara, 2016). Portanto, esta pesquisa foi exploratória, pois possibilitou melhor compreensão acerca do contexto vivenciado pelos profissionais da área de enfermagem em um ambiente hospitalar. Também foi descritiva, pois teve como objetivo discorrer sobre particularidades da temática estudada, oportunizando o estabelecimento de inter-relações entre as informações apresentadas, além disso, ao final criou e descreveu uma ferramenta para progressão humana aos profissionais da área de enfermagem, que atuam em organizações hospitalares, visando minimizar o risco às doenças ocupacionais

Nesta pesquisa foi utilizado o plano descritivo e exploratório, do qual segundo Vergara (2016), oportuniza ao pesquisador maior amplitude em torno do problema a ser analisado, pois é possível se aprofundar nos achados de uma realidade específica, buscando indícios pregressos para melhor planejamento e estruturação da pesquisa descritiva. Este estudo exigiu da pesquisadora, uma série de informações, podendo assim descrever os fatos e os fenômenos da realidade. Gil (2022), descreve o plano de investigação exploratório e descritivo como uma maneira de ampliar o conhecimento em determinado assunto, com associação de informações favoráveis à compreensão de determinado fato e descrição de algo, a partir da análise criteriosa dos dados obtidos na pesquisa.

Para Vergara (2016), a pesquisa de natureza aplicada, possui cunho prático, tendo por base o incentivo pela resolutividade de problemas da realidade vivenciada pelo grupo pesquisado. Assim, esta pesquisa classifica-se como aplicada no sentido de clarificar aspectos, possibilitando um contraponto quanto aos desafios vivenciados diariamente em um ambiente hospitalar e estratégias de intervenção, que possibilitam promoção da saúde do trabalhador e minimizam a possibilidade de doenças ocupacionais.

Quanto aos meios, esta pesquisa foi bibliográfica e de campo. O estudo exploratório não dispensa a revisão da literatura e a utilização de questionários, tendo por critérios os parâmetros de um trabalho científico. Neste mesmo contexto, o método descritivo exige uma precisa delimitação dos métodos e modelos a serem utilizados, bem como as técnicas a orientar na coleta e interpretação de dados (Vergara, 2016). Neste sentido, Vergara (2016), clarifica a pesquisa bibliográfica como um estudo realizado em livros, revistas e demais materiais que se possa ter acesso, possibilitando o aprofundamento e entendimento no assunto em questão, promovendo levantamento das características, para posterior comparativo dos dados obtidos na pesquisa de campo, possibilitando sustentação do produto produzido durante a pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2003), a revisão bibliográfica é descrita como uma metodologia de pesquisa documental, capaz de identificar informações acerca de registros científicos já publicados e disponíveis sobre uma área de conhecimento. As autoras afirmam também que, para a validação e cientificidade dos dados obtidos se faz necessária a pesquisa bibliográfica. Gil (2022), afirma que tais fontes oportunizam ao pesquisador uma vasta possibilidade de vertentes para análise e compreensão dos fenômenos, oportunizando melhor compreensão do processo.

A pesquisa de campo, foi viabilizada por meio da aplicação de questionário (Apêndice A) junto a especialistas da área da saúde, oportunizando uma compreensão empírica junto aos envolvidos nos processos (Vergara, 2016), os quais contribuíram com aspectos constituintes para o entendimento dos fenômenos e, no caso específico

desta pesquisa, possibilitaram o desenvolvimento de diretrizes de progressão humana aos profissionais da área de enfermagem, que atuam em organizações hospitalares, visando minimizar o risco às doenças ocupacionais.

2.2 Universo e amostra

De acordo com Appolinário (2006), o universo da pesquisa pode ser compreendido como as pessoas, objetos ou eventos que corroboram, ou que podem ser classificadas em um grupo com aspectos de semelhanças, definindo assim um foco de pesquisa, com seus objetivos específicos. Vergara (2016), descreve esse grupo de pessoas como sendo uma população formada a partir de características afins ao objeto de estudo. Diante desses parâmetros, para a pesquisa de campo, o universo foi composto por 32 especialistas da área de saúde, caracterizados por meio da formação e/ou atuação em cargos que ocupam nas organizações de saúde e nas disciplinas que lecionam em universidades, bem como atuação nas redes pública e privada de saúde, em unidades hospitalares. Destaca-se que se identificou 38, contando com aqueles que não autorizaram o envio do questionário para posterior resposta, conforme descrito no tópico de coleta de dados.

Os contatos com esses profissionais foram realizados por meio das redes sociais, como LinkedIn, Facebook, e-mail e WhatsApp, assim como contato direto com unidades hospitalares. Sendo que, pelo LinkedIn conseguiu-se como resultado muitas conexões, mas não retorno para o envio e resolutividade do questionário. Pelo Facebook, conseguiu-se 01 retorno, de enfermeira que atua como líder de equipe em hospital fora do Brasil. Por e-mail e WhatsApp foram as formas que melhor rentabilizaram de maneira positiva, mesmo que em comparativo as unidades hospitalares, das quais demandaram regras burocráticas, tempo prolongado de retorno a solicitação e baixíssima adesão por parte dos colaboradores. Desta forma, contabilizou-se 38 contatos em que se conseguiu o envio do

link do formulário Google, caracterizando o universo de especialistas em saúde abordados na pesquisa.

A amostra foi formada a partir da acessibilidade aos especialistas pertencentes ao universo de pesquisa e se configurou por aqueles que responderam aos questionários de pesquisa submetidos. Diante do exposto, a amostra foi composta a partir de uma parcela destes 38 profissionais que receberam o questionário enviado, pois apenas 23 responderam ao questionário enviado. Assim, com os dados coletados, partiu-se para a análise, tendo em vista aspectos constituintes desses elementos.

2.3 Coleta e análise dos dados

Conforme descreve Gil (2022), para que haja uma adequada avaliação da qualidade dos dados obtidos, é importante a compreensão das fontes e métodos que foram utilizados para a coleta deles, assim como as técnicas escolhidas para análise e interpretação destas informações, tendo em vista que em uma pesquisa qualitativa, o objeto de estudo perpassa pela interpretação do complexo universo subjetivo do conteúdo pesquisado. A seguir, se apresenta os métodos utilizados para a coleta e para a análise dos dados.

2.3.1 Métodos de coleta dos dados

Na pesquisa bibliográfica os dados foram coletados por meio de buscas em livros, teses, dissertações, legislações pertinentes à temática e em artigos acadêmicos disponíveis ao público em geral, ou na biblioteca física e virtual da URI – Campus de Santo Ângelo. A busca nos artigos, coletados especialmente por meio do Google Acadêmico, foi feita utilizando-se das palavras-chave de pesquisa como por exemplo: Organizações hospitalares; profissionais da saúde; profissionais da enfermagem; doenças ocupacionais; diretrizes de educação continuada; desenvolvimento de pessoas na área da saúde; métodos de prevenção às doenças ocupacionais; riscos às

doenças ocupacionais e métodos de minimização de riscos às doenças ocupacionais na área da saúde em unidades hospitalares.

A partir da revisão de literatura, foi elaborado um questionário no Google Formulário para que os especialistas pudessem colaborar com o presente estudo. O questionário foi constituído por um texto introdutório para contextualização da pesquisa, no qual se apresentou o título da pesquisa, nome e dados de contato da pesquisadora, instituição e orientação. Também apresentou o principal objetivo do estudo e questões éticas primordiais, deixando os participantes esclarecidos e seguros em relação à pesquisa. Na sequência, foram elaboradas sete perguntas abertas e sete perguntas fechadas com opções de respostas exclusivas e diversas, estando estas intercaladas, a fim de explorar cada questionamento, bem como, com escalas, abrangendo temas como as atividades desenvolvidas pelos profissionais da enfermagem, expectativas e os propósitos dos profissionais da área de enfermagem; os desafios enfrentados pelos profissionais da enfermagem ao exercer suas atividades em organizações hospitalares; e, aspectos do comportamento humano dos profissionais da área de enfermagem, pelo viés da psicologia organizacional, diante das relações interpessoais que se estabelecem em um ambiente de trabalho na área de saúde, conforme pode ser observado no apêndice A.

O questionário, depois de elaborado, como forma de validação, passou pela avaliação de especialistas acadêmicos, fase em que foi considerado apto a avançar para a próxima fase de validação que ocorreu junto a especialistas da área da saúde, sendo um professor doutor em enfermagem e duas enfermeiras com título de mestre que atuam como gestores de equipes de enfermagem em hospitais. Nessa fase, houveram sugestões de melhorias que foram incorporadas ao questionário. Posterior ao processo de avaliação, validação e grifo de especialistas o questionário foi transcrito para o Google formulários e enviado aos especialistas selecionados por acessibilidade para a obtenção das respostas.

A pesquisa de campo, portanto, foi realizada por meio da aplicação desse questionário, conforme aceite e disponibilidade,

do universo da pesquisa por meio de contatos de WhatsApp, redes sociais, como o LinkedIn (apenas conexões, nenhuma demonstração positiva para que o envio do questionário pudesse ser efetivado) e Facebook (Messenger) e e-mail corporativo e ou pessoal dos especialistas.

Inicialmente o questionário foi encaminhado via e-mail e WhatsApp. Passados dez dias, e com retorno de apenas 03 questionários respondidos, foi reenviada solicitação de resposta, juntamente com o link do questionário, reforçando sobre a necessidade e relevância do retorno com respostas da pesquisa. Neste momento, percebeu-se a necessidade de ampliação do universo já contatado, então além de enviar para mais 05 profissionais via e-mail, iniciou-se a busca pelo LinkedIn e Facebook (Messenger), identificando perfis, realizando o envio de mensagem para saber do interesse em participar da pesquisa e também realizando conexões, para um posterior envio de link, caso obtivesse retorno positivo. Neste sentido, quatro pessoas se conectaram, sendo que apenas uma solicitou mais informações acerca da pesquisa, entretanto, não respondeu mais, quanto ao envio do link. Assim, buscou-se junto a unidades hospitalares diretamente, entretanto, as regras e burocracias, trouxeram morosidade ao andamento do processo e, mesmo com aceite da instituição, a adesão para envio dos questionários respondidos foi de apenas quatro especialistas.

Diante do exposto, aos poucos foram juntando-se resultados, totalizando em 38 contatos, possibilitando de autorização para envio de 32 links e alcançando o total de 23 especialistas que responderam e realizaram o envio de suas respostas.

A seguir, se descreve os métodos utilizados para análise dos dados.

2.3.2 Métodos de análise dos dados

Os dados obtidos a partir da revisão da literatura e das questões abertas do questionário aplicado aos especialistas, foram

analisados de forma qualitativa, por meio da técnica de análise de conteúdo.

Para que ocorresse a análise de conteúdo, três etapas básicas foram importantes, sendo que na primeira foi realizada uma pré-análise, onde houve a coleta e compilação dos dados; a segunda compreendeu na descrição analítica, que, após compilação dos dados e organização, os mesmos foram submetidos a um estudo mais aprofundado, de modo a embasar teoricamente, fazendo dessa etapa um processo de codificação, classificação e categorização do tema pesquisado (Bardin, 2011). E, a última etapa se constituiu da interpretação referencial propriamente dita das evidências coletadas. A análise de conteúdo é uma técnica que analisa as comunicações com o objetivo de obter indicadores quantitativos ou qualitativos de maneira sistemática e objetiva da descrição do conteúdo (Bardin, 2011; Cardoso, 2021).

As evidências obtidas, por meio das respostas às questões fechadas dos questionários aplicados aos especialistas foram analisados de forma quantitativa por meio de cálculos matemáticos, com o somatório das respostas para cada alternativa disponibilizada, e de estatística descritiva, calculando-se os percentuais, além da média de respostas para cada questão (Lattin; Carrolle; Green, 2010). Esses resultados foram apresentados graficamente e analisados qualitativamente, por meio de análise de conteúdo e discussões com a literatura revisada.

Na sequência foi realizada a triangulação (Vergara, 2015), entre os dados coletados na revisão da literatura e pelos questionários aplicados, para o desenvolvimento de diretrizes de progressão humana aos profissionais da área de enfermagem, que atuam em organizações hospitalares, visando minimizar o risco às doenças ocupacionais. Marconi e Lakatos (2021), expressam sobre a análise dos dados ser uma das fases mais importantes e com caráter de experimentação, pois é a partir dessa que se direcionam aos resultados, os quais trazem situações conclusivas, ou deixam margem para pesquisas posteriores. Dessa maneira, a triangulação entre os dados obtidos em análises quantitativa e qualitativa, possibilitaram maior abrangência

de informações para a elaboração e entendimento do contexto explorado e elaboração da ferramenta de progressão humana aos profissionais da área de enfermagem.

2.4 Entrelaçamento dos objetivos e procedimentos de pesquisa

A seguir, no quadro 2, são apresentados os objetivos específicos da pesquisa e os respectivos métodos de coleta e análise dos dados utilizados para o atingimento de cada um deles.

Quadro 2: Resumo dos procedimentos de pesquisa

Objetivos Específicos	Coleta dos dados	Análise dos Dados
Caracterizar as expectativas e os propósitos dos profissionais da área de enfermagem (enfermeiros (as), técnicos (as) e auxiliares de enfermagem) ao exercer suas atividades em organizações hospitalares.	Pesquisa bibliográfica e de campo.	Análise de conteúdo, cálculos matemáticos, estatísticos.
Especificar os desafios enfrentados pelos profissionais da enfermagem (enfermeiros(as), técnicos(as) e auxiliares de enfermagem) ao exercer suas atividades em organizações hospitalares.		
Constatar aspectos do comportamento humano dos profissionais da área de enfermagem, pelo viés da psicologia organizacional, diante das relações interpessoais que se estabelecem em um ambiente de trabalho na área de saúde.		
Desenvolver diretrizes de progressão humana aos profissionais da área de enfermagem, que atuam em organizações hospitalares, visando minimizar o risco às doenças ocupacionais.		Triangulação dos resultados.

A seguir se apresenta as limitações do método escolhido para a pesquisa.

2.5 Limitações do método

Toda pesquisa apresenta limitações aos métodos escolhidos. No caso da presente pesquisa as principais dificuldades foram:

- Tempo para os especialistas responderem ao questionário;
- Interpretação das perguntas por parte dos respondentes da pesquisa, dos quais alguns relatos direcionaram para um questionário extenso e complexo;
- Dificuldade dos entrevistados a responderem o questionário por meio eletrônico;
- Regras institucionais que trouxeram fluidez tardia ao processo, com baixa adesão ao proposto;
- Entrevistados com receio de responder ao questionário e serem identificados.

Apesar das limitações identificadas, a pesquisa não foi inviabilizada e os objetivos foram atingidos, bem como a questão de pesquisa foi respondida.

2.6 Procedimentos éticos

Para Severino (2007), a ética é relacionada ao que é vivido subjetivamente, assim, a ética necessita acompanhar o trabalho do pesquisador. Por isso, esta pesquisa também obedeceu aos processos éticos de pesquisa.

Porém, esta pesquisa ficou dispensada de avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa. Conforme o inciso VII do parágrafo único do artigo primeiro da Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde, de 07/04/2016, pesquisas que objetivam “o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito” não necessitam ser registradas e nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP (BRASIL, 2016, Art. 1º, §VII).

Na sequência apresenta-se os resultados da pesquisa.

RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados e discutidos os resultados obtidos durante a pesquisa. Ao final do capítulo se apresenta o produto elaborado que consiste em uma ferramenta de progressão humana aos profissionais da área de enfermagem, que atuam em organizações hospitalares, visando minimizar o risco às doenças ocupacionais.

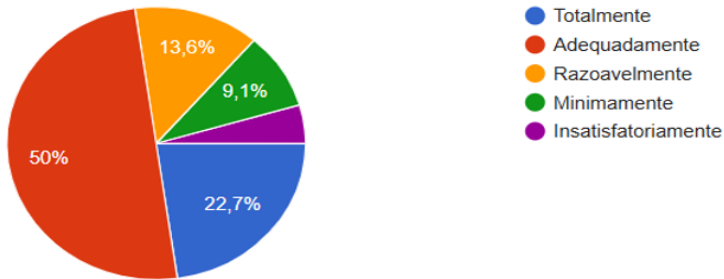
Inicia-se o capítulo apresentando os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, que continha 14 perguntas, aos 23 especialistas, demonstrando os resultados para cada um dos objetivos propostos.

3.1 Expectativas e propósitos dos profissionais da enfermagem

Em relação as expectativas e propósitos dos profissionais da área de enfermagem, ao exercer suas atividades em organizações hospitalares, foram elaboradas quatro questões cujos resultados são relatados discutidos com a revisão da literatura apresentada, a seguir.

A questão de número três, buscou compreender se os conteúdos das formações oferecidas pelas instituições de ensino contemplam adequadamente as demandas práticas da profissão de enfermagem. As respostas foram conforme mostra o gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 – Nível de qualidade de formação disponível



Conforme se observa no gráfico 01, 50% dos participantes percebem a educação ofertada com características adequadas as necessidades encontradas no cotidiano da profissão. 22,7% compreendem como contemplando totalmente. Em nível razoável 13,6%, enquanto que 9,1%, tem a visão de que as formações contemplam minimamente o contexto de trabalho. Ou seja, os resultados indicam que a grande maioria, mais de 70% entendem que a formação do profissional de enfermagem é, no mínimo, adequada para o exercício da profissão.

Conforme se constata pela revisão da literatura, Gandra (2024), referenda que a formação de um profissional de enfermagem precisa contemplar perfil de gestão com habilidades de comunicação e cuidados com a saúde, tendo em vista que os processos de ensino-aprendizagem acontecem de maneira articulada sempre levando em consideração a compreensão e constituição de cada indivíduo. De acordo com Nascimento *et al.* (2003), é de atribuição dos preceptores oportunizar aos educandos uma didática articulada e ampla, abordando diversos saberes e os inter-relacionando de maneira teórico-prático, possibilitando assim a construção de competências não apenas técnicas, mas também gerenciais para os desafios a serem vivenciados no cotidiano profissional.

Por outro lado, tendo em vista pesquisa realizada por Camargo *et al.* (2015), a constituição das formações ainda está muito aquém das necessidades pertinentes as atribuições no cuidado em enfermagem nos hospitais, repercutindo diretamente na qualidade

dos serviços prestados. Aspecto esse que abrange não apenas técnicos de enfermagem, mas também docentes e supervisores de estágio, bem como a interlocução entre teorias e prática, além da carga horária de formação. Destaca-se que esses resultados não foram confirmados na presente pesquisa, porém, não devem ser desconsiderados ao se elaborar a ferramenta de progressão humana visando minimizar os riscos as doenças ocupacionais.

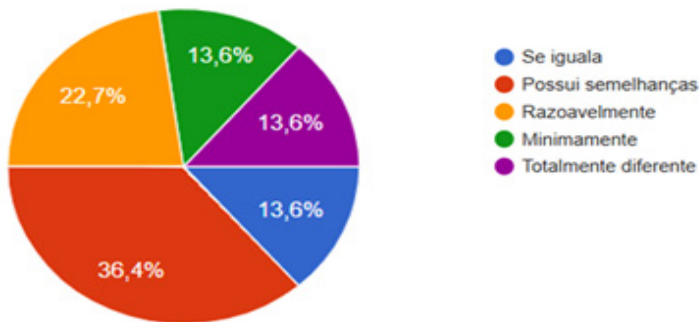
A questão quatro, sobre as expectativas e propósitos dos profissionais foi uma questão aberta, que teve por objetivo clarificar a questão anterior. Questionou-se sobre quais conteúdos seriam importantes para incluir nas grades curriculares dos cursos de formação desses profissionais, buscando compreender as possíveis lacunas de formação dos profissionais. Nas respostas surgiram apontamentos quanto a gestão de pessoas, gerenciamento de processos, qualificação de profissionais já formados, além de gestão estratégica dos recursos, tendo em vista a importância da liderança, que os cargos de gestão em enfermagem trazem por desafios. Os respondentes também abordaram a necessidade de clarificar sobre os 3 pilares da sustentabilidade, abrangendo a saúde pública e privada e a gestão de riscos e cultura de segurança para elaborar políticas institucionais de prevenção. Outro conhecimento considerado necessário foi sobre o desenvolvimento de rotinas e práticas mais complexas, as quais não permitem erros, para atender as necessidades desses conteúdos, os especialistas entendem que seria preciso ampliar sua carga horária, tanto em aparatos teóricos, mas principalmente práticos, em níveis de estágios, pois oportunizariam maior segurança no fazer real.

Nestesentido, Dias *et al.* (2022), descrevem sobre a importância de objetivos alinhados, visão estratégica, além da necessidade de valorização e fortalecimento das capacidades interpessoais contidas na equipe. Tendo em vista que a comunicação entre os diferentes setores, oportuniza maior confiança, fortalecimento de vínculos entre a equipe e consequente qualidade nos serviços prestados. Lemos *et al.* (2018), destacam que a consciência de segurança é um dos aspectos essenciais em uma gestão que tem por foco o aperfeiçoamento do

trabalho, por meio do compartilhar de conhecimentos, análise contínua dos processos de intervenções, além do comprometimento em fortalecer a equipe para o crescimento e qualificação contínuas.

Na questão doze, uma questão de estrutura fechada, solicitou-se aos especialistas a classificação em uma escala de 1 a 5, se as experiências e propósitos constituídos durante a formação são diferentes das experiências no momento da prática. As respostas foram conforme mostra o gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 - Experiência e propósitos na formação e prática de enfermagem



Pelas respostas constatou-se que 36,4% dos especialistas entendem a formação e a prática apresentam semelhanças. 22,7% identificaram como razoáveis as semelhanças entre a formação e a prática de enfermagem, e empatados com 13,6% ficaram os que acreditam que a formação e a prática se igualam, que tem mínimas semelhanças e que a formação e a prática de enfermagem são totalmente diferentes.

Silva *et al.* (2010), descrevem que diante desse constituinte, a formação teórica utiliza-se de metodologias e técnicas aplicáveis nos procedimentos da prática em enfermagem, bem como, nos momentos de estágios, estando sobre o suporte e olhar resguardado dos professores. Entretanto, após a formação, um novo cenário se constitui diante do profissional, exigindo um processo de transição, onde a realidade das complexidades, exigem desse profissional raciocínio diferenciado, com decisões rápidas e assertivas, tendo

em vista o cuidado a vida de seus semelhantes, em contextos onde fatores estressores e de exigências individuais, geram sobrecargas a necessidade de resiliência rápida e contínua.

Nahm *et al.* (2023), propõem em seus estudos, um modelo inovador de educação e prática em enfermagem, tendo em vista que esse processo é constituído por um contínuo entre a formação e a prática, os quais evoluem mutuamente, tornando-se facilitadores e necessitando permanecer aperfeiçoando-se mesmo após a obtenção do título. Aspectos que vem ao encontro das necessidades de aperfeiçoamento contínuo e maior segurança prática, no compartilhar de saberes.

A questão quatorze, com estrutura aberta, buscou compreender a forma como os profissionais imaginam a profissão de enfermagem daqui 10 anos, tendo em vista as projeções e experiências atuais. Pode-se observar as respostas no quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Profissão da Enfermagem no futuro

Desvalorizada, com profissionais desmotivados e doentes;
Necessários para prestar cuidados essenciais nas instituições de saúde, assim como em atendimentos domiciliares ou casas de repouso. Aliada a tecnologias que garantam segurança nos processos de exames, informações e administração de medicamentos, com aperfeiçoamento continuado;
Uma profissão com mais valorização do ponto de vista salarial, com melhores condições de trabalho e preparada para aliar o uso da tecnologia e o saber científico;
Com mais tecnologia;
Já está se transformando em muitos cenários...mais autônoma e empreendedora...
Não me imagino estar ainda na minha profissão;
Bastante profissionais com altos índices de estresse ocupacional;

<p>Em 10 anos, a Enfermagem estará ainda mais focada na tecnologia, na especialização e na gestão de cuidados de saúde, com uma crescente importância da prevenção e promoção da saúde, além da integração da inteligência artificial e do tele cuidado. Os enfermeiros desempenharão um papel cada vez mais central na gestão de serviços de saúde e na educação em saúde, com um crescente reconhecimento da sua autonomia e da sua importância na equipe de saúde;</p>
<p>A profissão de enfermagem estará mais especializada e tecnologicamente avançada, com maior valorização de habilidades e de comunicação, e um papel crucial na promoção da saúde e prevenção de doenças;</p>
<p>Espero que mais valorizada;</p>
<p>Mais valorizada;</p>
<p>Com maior empoderamento do que atualmente. Porém ainda existe um olhar biomédico dentro de algumas instituições, o que impossibilita o crescimento da categoria em diversos aspectos, inclusive financeiramente. Havendo maior envolvimento e importância dada pelo poder público, a categoria poderá sim receber o respeito e remuneração que tanto cabe aqui a alguns anos;</p>
<p>Maior Integração com Tecnologia e IA, Aumento da tele enfermagem, com atendimentos remotos e acompanhamento de pacientes crônico, o aspecto humano e empático da enfermagem continuará sendo essencial, talvez até mais valorizado, acredito que o envelhecimento da população aumentará a demanda por cuidados de longo prazo e enfermagem;</p>
<p>Vejo a enfermagem muito mais equipada com tecnologias que vem de encontro com o mundo digital, com mais recursos tecnológicos que facilitam e agilizam o atendimento. O que isso vai acarretar é cada vez mais o distanciamento do paciente, da família. Tomara que a enfermagem não seja mais uma profissão que trate o ser humano como peça a ser consertada, pois em cada pessoa existe uma história, um amor, uma vida, e hoje já identifico muitos colegas agindo como mecânicos, tratando apenas a peça estragada, sem perceber que tem muito além a ser desvendado e trabalhado;</p>
<p>Imagino a profissão mais valorizada e com colaboradores que saibam se inserir em seus processos, que tenham autonomia em sua profissão;</p>
<p>Sendo respeitada no quesito financeiro. Hoje temos reconhecimento em questão técnico, científico e operacional. Como também na gestão e na liderança, o que falta é o financeiro;</p>
<p>Em dez anos muitas mudanças deverão acontecer. As inteligências artificiais e tecnologias poderão ser incorporadas para facilitar e agilizar processos e diagnóstico, bem como ampliando as barreiras de qualidade e segurança;</p>

Com vários desafios de cunho técnico teórico a serem superados;
Gostaria de sonhar com reconhecimento e piso salarial. Infelizmente os heróis da pandemia se perderam no caminho diante dos olhos dos governantes do país;
É a profissão do futuro. Será a profissão que exercerá, diante das IAs, o SER HUMANO. Continuará ao lado das pessoas, se adaptará as tecnologias, abrirá novos espaços de trabalho, mas essencialmente será a profissão HUMANA;
Salário mais justo, com maiores decisões nas condições clínicas, porém com mais desafios na saúde mental dos colaboradores;
É uma questão delicada de se responder, nos últimos 10 anos as relações não mudaram, os conflitos continuam sendo os mesmos. Há falta de maturidade pessoal, e isso atrapalha e influencia totalmente no trabalho. É possível citar pelo menos 5 deles a cada dia;
Movida de tecnologias, os Enfermeiros em cargos de gestão e administrativos.

Conforme se observa no quadro 03, os especialistas veem a profissão de enfermagem por meio de uma multiplicidade de sentimentos, assim como visões distintas que caminham ao encontro do reconhecimento, valorização e qualificação aliadas a tecnologia e evolução do sistema. Diotto (2015), de maneira otimista e com olhar humanizado, vislumbra evoluções importantes na área de enfermagem aliada aos avanços da tecnologia, dirimindo o tempo de espera ao atendimento, segurança e qualidade dos serviços prestados. Essa mesma autora traz ênfase a singularidade e essência do papel desempenhado pelos profissionais da enfermagem, apontando para a importância da empatia e do diálogo, características humanas que acolhem os sentimentos e acalmam as dores expressas pelo público que busca os atendimentos hospitalares.

Ramos *et al.* (2024), descrevem as diretrizes tecnológicas como importante aliadas no trabalho já desenvolvido pelas equipes de saúde, em especial os enfermeiros, pois além de otimizar o tempo, possibilita maior segurança aos procedimentos realizados sem o intuito de substituir profissionais, mas sim muni-los através da educação continuada, num patamar onde todos ganham. Desta maneira, o trabalho realizado junto ao paciente, permanece humanizado, a promoção da saúde do trabalhador recebe um olhar

diferenciado e o cuidado além da qualidade se destaca pela agilidade e segurança.

De acordo com Oliveira *et al.* (2025), a falta de valorização dos profissionais da enfermagem, em somatório com sobrecargas, exposição a situações de risco constantes e estresse laboral, compõe de forma intensa para a Síndrome de Burnout. Assim sendo, de acordo com os autores, inúmeras podem ser as estratégias de promoção e prevenção para atenuar os efeitos nocivos da síndrome. A seguir se apresenta os resultados obtidos sobre os desafios enfrentados pelos profissionais da enfermagem.

3.2 Desafios enfrentados pelos profissionais da enfermagem

A primeira pergunta descrita no questionário teve por objetivo identificar a partir da visão dos especialistas, quais poderiam ser as alternativas mais eficazes para traçar como estratégias de prevenção aos riscos de doenças ocupacionais, tendo por parâmetro uma pergunta fechada, com 9 possibilidades de alternância, conforme pode ser visualizada no gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3 – Estratégias de gestão para prevenção de riscos à saúde do trabalhador

Olhar humanizado junto ao trabalhador, incentivando a comunicação aberta sobre riscos e sugestões de melhorias;	22	100%
Disponibilidade de EPI's e materiais necessários, com campanhas de orientação sobre saúde e segurança;	20	90,9%
Dimensionamento de Equipes;	20	90,9%
Análise de indicadores de acidentes, doenças e absentismo;	19	86,4%
Auditorias e revisões periódicas dos programas de segurança.	19	86,4%
Recursos tecnológicos, a fim de melhorar a segurança e fluidez da comunicação, registros e organização do processo;	17	77,3%
Treinamentos de maneira continuada;	16	72,7%
Atividades integrativas com membros da equipe de enfermagem;	14	63,6%
Possibilidade de benefícios e/ou gratificações;	11	50,0%

De acordo com o exposto, a alternativa de um olhar humanizado junto ao trabalhador, incentivando a comunicação aberta sobre riscos e sugestões de melhorias recebeu 100% de

indicação dos participantes da pesquisa. Neste sentido Schiblski e Takemoto (2021), reforçam a necessidade de incentivo às propostas relacionadas a educação continuada, além de outras medidas que favoreçam a saúde do trabalhador e proporcionem melhorias na qualidade do ambiente de trabalho. Deslandes (2006), descreve a humanização constituída a partir de uma construção ética do cuidado e da valorização do lugar do ser humano no mundo e suas inter-relações em um aprendizado de solidariedade.

Santos *et al.* (2024), mostram em seus estudos que o apoio emocional funciona como uma estratégia eficiente nas diretrizes de promoção e melhorias da qualidade de vida dos colaboradores. Tendo em vista que a criação de espaço de comunicação dentro de um ambiente de trabalho possibilita a equipe como um todo, encontrar equilíbrio saudável, diminuindo a sobrecarga pelo compartilhar de vivências e situações, além da criação de parâmetros de convivência para enfrentamento de desafios laborais.

Em segundo lugar, ficaram duas estratégias, onde contabilizou 90,9% em cada uma delas, apontando para a necessidade de dimensionamento das equipes, ou seja, um olhar atento para além das NRs (Normas Reguladoras), possibilitando analisar a realidade que se apresenta em cada setor de trabalho, assim como as particularidades dos públicos envolvidos, determinando a quantidade de colaboradores adequada as demandas do momento. Em igual teor, identificou-se a disponibilidade de EPI's e materiais necessários, com campanhas de orientações sobre saúde e segurança.

De acordo com Silva (2020), a gestão estratégica se constitui como uma importante ferramenta decisória aos gestores, pois tem o poder de traçar panoramas da realidade interna e externa dos espaços laborais, por meio de análises avaliativas de aspectos já vivenciados, assim como o contexto atual e projeções futuras, dos quais direcionam a constructos decisórios a saúde da empresa e de seus colaboradores.

Outrossim, ainda pode-se destacar a inteligência cognitiva, capacidade de aprendizados, interpretações e elaborações das capacidades mentais, sendo constituída por meio de atividades

dinâmicas, das quais são criadas possibilidades inovadoras, ainda não experienciadas e, atividades reprodutivas, onde ocorre o reconhecimento e replicabilidade de aspectos já constituídos no ambiente, assim como nas relações interpessoais e institucionalização (Silva, 2020).

Gomes (2019), em sua análise sobre dimensionamento de enfermagem em unidade hospitalar, descreve como sendo indispensável para a estruturação adequada, com qualidade e eficiência nos serviços, além do olhar humanizado junto a equipe de trabalho. Prevendo o número ideal de colaboradores para cada setor em suas respectivas categorias, é uma forma de atender às necessidades assistenciais do paciente, bem como a divisão de trabalho entre os colaboradores, possibilitando respeito e dignidade no desenvolvimento das tarefas. Entretanto, essa sistemática só é possível, realocando os profissionais, caso aja um olhar avaliativo e atento, junto as demandas que estão em constante mudança, principalmente em ambientes hospitalares onde a complexidade e cuidados, varia de um paciente para outro.

Neste sentido, uma instituição atenta ao dimensionamento na enfermagem, oportuniza segurança ao paciente e ao colaborador, maior produtividade e qualidade nos serviços prestados, pois previne equívocos, desperdícios de materiais, além de evitar transtornos laborais, sobrecarga e ainda o desencadear de comprometimentos mentais, como por exemplo, a Síndrome de Burnout. Com o auxílio da ferramenta SCP (Sistema de Classificação de Pacientes) é possível reunir os pacientes de acordo com o grau e necessidade dos cuidados, desenvolvendo assim o dimensionamento e assegurando a qualidade dos serviços prestados (COFEN, 2024).

De acordo com Lima *et al.* (2024) a disponibilidade de EPI's e materiais necessários, não se configura em garantias para o uso adequado destes, do mesmo modo, por desinformação, ou mesmo sobrecarga de tarefas, muitos colaboradores se expõem a riscos diversos. Daí a importância de campanhas de orientação sobre saúde e segurança, assim como do trabalho em equipe, promovendo o reconhecimento de riscos inerentes em unidades hospitalares e compartilhando de tarefas e saberes.

O uso adequado dos EPI's é descrito por diversos autores com diferentes teorias que as embasa. Dentre estas pode-se destacar a teoria do comportamento planejado, onde estudos comprovam sobre a importância do conhecimento comportamental, o fortalecimento comunicativo entre a equipe e as relações interpessoais que se estabelecem, além de ações que previnem processos de contágios, que está diretamente ligado a demanda de trabalho, aos protocolos estabelecidos dentro do ambiente hospitalar, bem como ao comprometimento dos colaboradores junto as rotinas preventivas (Sousa, 2011).

Outro destaque teórico da redução de risco diz respeito a Teoria da ergonomia e produtividade, onde retrata a importância de uma adaptabilidade tanto das tarefas, disponibilidade de materiais e equipamentos de um ambiente às reais necessidades laborais, impactando diretamente na eficiência, pois além de disponibilizar as diretrizes adequadas, ainda otimiza o tempo de execução e reduz potencialmente os riscos de doenças ocupacionais (Freire; Soares; Torres, 2017). Neste sentido, um ambiente planejado, com base em estratégias de gestão, promove a saúde do colaborador, ficando assegurada conforme as normas reguladoras do Ministério do Trabalho, aumentando a motivação e satisfação dos envolvidos no processo.

Neste contexto, ainda pode-se identificar a Teoria da conformidade legal, compreendida como compliance, da qual possibilita a garantia legal, de acordo com os regulamentos e normativas previstas aos serviços, otimizando processos, favorecendo as posturas decisórias da gestão, fortalecendo o vínculo de maneira ética e a credibilidade nos processos. De acordo com Borges *et al.* (2021), um sistema em que a padronização está implantada, por exemplo, de identificação dos pacientes, possibilita segurança não apenas ao paciente, mas primordialmente ao profissional, entretanto, para que esta cultura de segurança seja efetivamente implantada, dirimindo possíveis resistências, faz-se de primordial importância o investimento em capacitações e orientações junto aos colaboradores.

No que tange a Teoria da prevenção de custos, percebe-se que inúmeros fatores podem ser identificados neste processo, dos

quais não se limitam apenas a redução de despesas, também na implementação de controle de estoque, oportunizando a aquisição dos materiais com melhores valores e termos de pagamento, adoção de redução de perdas e, principalmente em melhorias na eficiência do atendimento (Francisco; Castilho, 2002).

Em terceiro lugar, com 86,4% das indicações, pode-se observar a necessidade de capacitações permanentes onde a análise de indicadores de acidentes, doenças e absenteísmo são vistos como diretrizes norteadoras de orientação a equipe. Assim como, auditorias e revisões periódicas das diretrizes de segurança. Diante do pressuposto, percebe-se a educação continuada como forma de intervenção para reforçar o conhecimento já adquirido, atualizar e informar ao ponto de fluir de maneira uniforme e coerente os processos, além de voltar o olhar ao contexto comportamental, promovendo assim a saúde do trabalhador e qualidade nos serviços prestados (Cenzi; Marziale, 2020).

Como importante aliada na atualização e aprimoramento do conhecimento dos trabalhadores e gestores, o desenvolvimento de estratégias de ensino-aprendizagem e proliferação da informação, por meio de estudos de caso, a educação continuada vem ao encontro da prevenção e promoção da saúde do trabalhador (Silva; Valente; Camacho, 2020). Neste sentido, Pereira e Batista (2024), enfatizam em seus estudos sobre os desafios de acordo com a visão dos gestores das quais são permeadas pela inexistência cultural frente a agregação das diferentes classes de gestão, juntamente com desprovimento econômico, falta de tempo da equipe, sem contar com a descontinuidade desta sistemática.

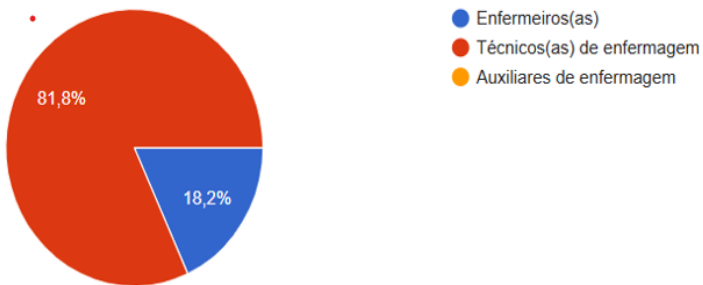
A questão dois, com estrutura aberta, possibilitou aos participantes compartilhar, de acordo com sua visão da realidade, mais possibilidades estratégicas de gestão, além das acima citadas. Desta maneira, foi reforçado a importância de indicadores sobre o uso de EPI's e o fortalecimento da cultura de segurança, juntamente com educação permanente, modificando a lógica de treinamentos. Levantou-se a importância de os colaboradores ocupar papel ativo

na promoção da saúde, com utilização de metodologias ativas para melhorias, além de análise do clima e estrutura organizacional.

Silva *et al.* (2023), reforçam a necessidade de formação continuada junto ao manuseio e utilização de EPI's, possibilitando a proteção da saúde do colaborador. Tendo por base um contínuo de atualizações, implementação de protocolos e, aperfeiçoamento de técnicas e conhecimentos, o resultado prático perpassa por ainda mais qualidade nos serviços prestados e segurança dos profissionais.

Na questão cinco com estrutura fechada, buscou-se compreender em qual categoria de profissionais da área de enfermagem ocorre maior incidência de riscos à saúde dos trabalhadores. Sendo assim, de acordo com o gráfico em anexo, 81,8% ocorre com Técnicos de enfermagem, 18,2% com Enfermeiros e auxiliares de enfermagem, nem mesmo foram citados.

Gráfico 4 – Percentual de acometimentos de acordo com a categoria de trabalho



Tendo em vista este contexto, é alarmante o índice de acometimentos em especial aos técnicos de enfermagem, devido a realidade enfrentada em seu cotidiano laboral. Dentre os distúrbios em uma rotina exaustiva, muitos profissionais descuidam de cuidados básicos de saúde, levando a comprometimentos mais debilitantes, os impedindo em alguns casos de dar continuidade a sua carreira, como no caso de doenças osteomusculares ou mesmo transtornos emocionais e comportamentais (Freitas *et al.*, 2009).

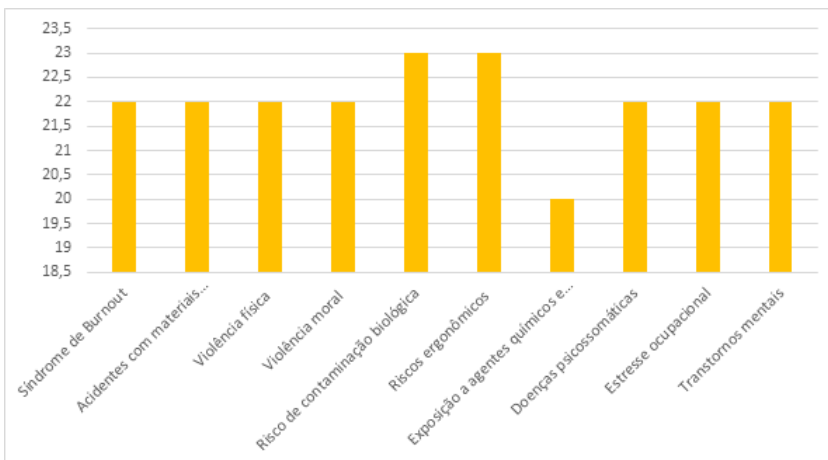
Felli *et al.* (2015), ainda identificam que a exposição ocupacional a fatores biológicos, químicos, fisiológicos e emocionais

podem resultar em um desencadeamento de desmotivação e comprometimentos na saúde do trabalhador, lhe impedindo de efetuar sua rotina laboral e, conseqüentemente, aumentando ainda mais a sobrecarga aos demais que permanecem no desenvolvimento das atividades laborais.

Ainda de acordo com Aragão *et al.* (2019), resultados de estudos direcionam a maior incidência de acidentes com perfurocortantes, em público feminino, ocorridos no decorrer do dia, principalmente em técnicas e auxiliares de enfermagem, sendo que pelo menos um terço dos acidentes não foram notificados. Outro aspecto apontado pelos autores, diz respeito ao manuseio inadequado de agulhas após o uso, bem como seu descarte, apontado para falta de atenção e necessidade estratégias educacionais, a fim de conscientizar e promover a saúde os colaboradores.

Na questão seis, buscou-se compreender por meio de possíveis afirmativas advindas de um arcabouço teórico, uma classificação e, tendo como parâmetros a perspectiva de experiência de cada profissional. Assim, de acordo com a legenda de cores pode-se perceber os acometimentos em maior ou menor índice, de acordo com as descrições da legenda abaixo:

Gráfico 5 – Classificação dos acometimentos ocupacionais, de acordo com sua ocorrência



Conforme as 23 respostas obtidas, os especialistas entendem que o risco de contaminação biológica e os riscos ergonômicos são os principais acometimentos ocupacionais dos profissionais de enfermagem. Na sequência, com 22 respostas para cada um, tem-se a síndrome de Burnout, acidentes com materiais perfurantes, violência física, violência moral, doenças psicossomáticas, estresse ocupacional e transtornos mentais. Por fim, com 20 respostas encontra-se a exposição a agentes químicos e radioativos. Percebe-se, portanto, que todos os acometimentos elencados podem ocorrer com frequência, aos profissionais de enfermagem.

Com base em Almeida *et al.* (2021) e Mello *et al.* (2023), é possível corroborar os resultados da pesquisa que destacam os principais riscos ocupacionais dos profissionais de enfermagem. Os dados da pesquisa, que mostram o risco de contaminação biológica e os riscos ergonômicos como os mais frequentes, estão alinhados com o texto de Almeida *et al.* (2021). Este texto não só lista esses riscos (contaminação biológica, riscos ergonômicos, exposição a agentes químicos e acidentes de trabalho) como também ressalta a importância do uso de EPIs para preveni-los. A pesquisa, ao colocar esses riscos no topo da lista, confirma a sua relevância prática para os profissionais, demonstrando que os perigos apontados pelos autores são de fato percebidos como os mais significativos pelos especialistas.

Além dos riscos físicos, os resultados da pesquisa também validam as questões de saúde mental e bem-estar psicológico mencionadas pelos autores. A pesquisa aponta a síndrome de Burnout, doenças psicossomáticas, estresse ocupacional e transtornos mentais com alta frequência. Esses dados se conectam diretamente com as observações de Almeida *et al.* (2021), que destacam as consequências musculoesqueléticas e as doenças psicossomáticas como fatores secundários, e de Mello *et al.* (2023), que escreve sobre os impactos sociais e a necessidade de planejamento estratégico em contextos de crise como a pandemia. Os resultados obtidos, por sua vez, reforçam a importância de considerar fatores organizacionais, como o clima e a sobrecarga de trabalho, que interagem com o indivíduo e influenciam diretamente nessas questões. A alta incidência de respostas para esses

temas comprova que a carga emocional e o estresse psicológico são desafios tão presentes e impactantes quanto os riscos físicos para a saúde da equipe de enfermagem.

Nesse sentido, Bordignon e Monteiro (2016), descrevem as mais diversas violências sofridas pelos profissionais da enfermagem em seus ambientes de trabalho, dentre elas de caráter físico, as quais repercutem em consequências físicas e emocionais extremamente danosas, sem contar com o sofrimento e sentimento de impotência diante da perda de pacientes em seu contexto laboral. De acordo com dados descritos nestes estudos, obtidos de fonte do COREN SP (2015), 49% dos trabalhadores de enfermagem relatam agressões de pacientes e familiares, já 42% relatam agressão de colegas que possuíam cargos superiores.

Amaral *et al.* (2025), evidenciam em seus estudos um número expressivo de incidência de violência no ambiente de trabalho, que perpassam tanto por violência física por parte de pacientes e/ou familiares, como também assédio moral e abuso sexual, desencadeando em consequências muitas vezes irreversíveis na saúde dos trabalhadores.

Na questão sete, com estrutura aberta, buscou-se compreender se além das doenças ocupacionais e prejuízos à saúde elencados na questão anterior, o entrevistado teria mais algum (s) que gostaria de compartilhar. Dessa maneira, seis pessoas se manifestaram, sendo que dessas, três apenas responderam “não”; enquanto que as demais levantaram questões relacionadas a afecções respiratórias, diminuição da acuidade auditiva relacionado exposição de ruídos; violência moral em ambiente de trabalho por colegas; assim como, um dos profissionais reforçou que as respostas foram generalizadas pois dependendo do setor em que se trabalha, bem como instituições, esses valores diferem.

De acordo com Azevedo, Silva e Macêdo (2019), as ausências ao trabalho podem ocorrer de maneira justificada através da apresentação de atestado médico, na maioria das vezes por parâmetros, os quais incluem doenças físicas ou mentais, acidentes laborais, licenças, imposição dos gestores ou por privação

de liberdade. Tal absenteísmo repercute diretamente no ambiente organizacional, alterando os resultados dos serviços prestados. Neste sentido, segundo os autores, o público de profissionais de enfermagem é acometido por inúmeros agravantes em seu contexto laboral, incluindo não apenas pressões ambientais, mas também propensão a exposição e risco de contaminações decorrentes de materiais e resíduos.

Guimarães e Felli (2016), identificaram em seus estudos que os absenteísmos são registrados em resultados de comprometimentos osteomusculares, afecções respiratórias, dentre outras infecções virais ou parasitárias que acometem o SNC (sistema nervoso central). Nesse sentido, o registro desses agravos pode se constituir em ferramenta valiosa, para o trabalho de prevenção e promoção da saúde do trabalhador, tendo em vista, subsidiar estratégias de monitoramento, orientação e planejamento, vislumbrando segurança aos envolvidos e qualidade no atendimento.

Tendo em vista que o ambiente hospitalar se constitui como um lugar insalubre, vários são os agravantes que podem desencadear em prejuízos a saúde do trabalhador, dentre esses, ainda podem se relacionar aos ruídos internos e externos no ambiente hospitalar, os quais afetam os profissionais da enfermagem, repercute em comprometimentos auditivos, alterações no sono e humor, dificuldades de foco, diminuição da produtividade, cefaleia e cansaço. Para tanto, aspectos estressores relacionados a interferências sonoras (como alarmes, sirenes e conversar por exemplo), podem desencadear em comprometimentos psíquicos e fisiológicos que, se não tratados, trazem a propensão de conduzir o indivíduo a um quadro patológico permanente (Costa; Lacerda; Marques, 2013).

Levando em consideração os aspectos elencados na pesquisa, um apontamento feito pelos participantes, se relacionou a violência moral em ambiente de trabalho feita por colegas. Neste sentido, já em primórdios da história de enfermagem, pode-se encontrar registros relacionados a violência moral endereçada a esses profissionais, que colocam a vítima em situações perturbadoras por meio de críticas, denegrindo sua autoimagem e produtividade, de maneira

frequente e persistente. Uzeda *et al.* (2024), apontam que esse tipo de intimidação pode acontecer com certa frequência em ambientes de trabalho, suscitando sentimentos nocivos e ocasionalmente causando sofrimentos psíquicos importantes, cuja postura por parte dos gestores pode contribuir de maneira positiva ou negativamente, diante desse contexto abusivo. Assim sendo, é importante o planejamento de estratégias que possam prevenir esse tipo de assédio e, caso venha a acontecer, possam ser tomadas as medidas cabíveis para coibir agressores e qualificar meios de prevenção a esses cometimentos.

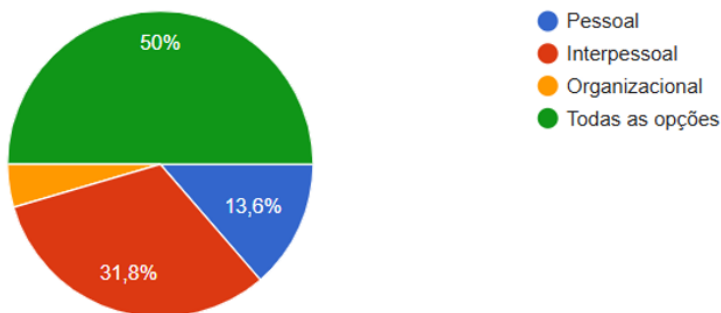
A questão onze, instiga aos participantes expressar sua opinião, sobre a existência de situações de conflito em um ambiente hospitalar. Dos que responderam 6 participantes limitaram-se apenas a responder sim. Outros então, clarificaram que além de existirem vários tipos de conflitos, eles podem ser de caráter interpessoais, organizacionais, que incluem todos os níveis hierárquicos, em decorrência de ser um ambiente carregado de cobranças, situações de estresse e desvalorização salarial. Em análise de melhorias a questão de consideração a equipe, a comunicação, a revisão dos planos de cargos e remunerações, além da participação do colaborador nos processos estratégicos, podem produzir satisfação, sentimento de pertencimento ao sistema e conseqüente redução de riscos ocupacionais (Scozzafave *et al.*, 2019).

Para Sabadin *et al.* (2025), o ambiente de prática influencia direta e indiretamente a qualidade dos cuidados de enfermagem, através de suas características organizacionais, de recursos humanos, e de apoio à equipe, tem uma influência direta e significativa na capacidade dos enfermeiros de prestar cuidados de qualidade e na segurança dos pacientes em unidades críticas. Ambientes desfavoráveis prejudicam não apenas o bem-estar dos profissionais, mas também comprometem a qualidade da assistência prestada aos pacientes. As condições de trabalho, incluindo carga excessiva de trabalho, longas jornadas, condições físicas inadequadas e problemas nas relações interpessoais e organização do trabalho, impactam diretamente a assistência. Nesses ambientes, a falta de apoio

institucional, as altas cargas de trabalho, os conflitos interpessoais e a comunicação ineficaz aumentam o risco de ocorrência de eventos adversos, comprometendo a segurança do paciente. Especificamente, a sobrecarga de trabalho dos enfermeiros pode aumentar o risco de erros de medicação e quedas em pacientes, recursos inadequados e alta demanda, levam os enfermeiros a selecionar cuidados prioritários, aumentando as ocorrências de omissões.

Na pergunta de número treze, os entrevistados foram questionados sobre a origem dos conflitos nas unidades hospitalares. 50% responderam que todas as opções estão envolvidas para que os conflitos ocorram; 31,8%, afirmaram que os conflitos são de origem interpessoal e 13,6% acreditam ser de ordem pessoal.

Gráfico 6 – Origem dos conflitos nas unidades hospitalares



Assim, compreendesse que tanto questões pessoais, interpessoais e organizacionais podem ser gatilhos importantes para o desenvolvimento de conflitos. Amestoy *et al.* (2014), em seus estudos sobre os desafios vivenciados pelos enfermeiros líderes destacaram o predomínio de conflitos interpessoais, tanto entre a equipe multiprofissional (incluindo médicos e outros enfermeiros) quanto dentro da própria equipe de enfermagem. As origens e causas desses conflitos são diversas das quais, incluem a dificuldade em lidar com personalidades fortes e a não aceitação de opiniões e críticas entre os membros da equipe, falta de comprometimento da equipe, alta rotatividade de profissionais, sobrecarga de trabalho, má conduta

profissional. Assim os conflitos podem gerar desentendimentos e falta de comunicação, comportamento inadequado, desmotivação e insatisfação, problemas éticos (que incluem negligência ao paciente), os quais podem impactar diretamente na qualidade da assistência. Nesse sentido, a pesquisa enfatizou a liderança participativa e o diálogo como estratégias eficazes para gerenciar esses conflitos e melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade do cuidado.

Para Ferreira *et al.* (2025), as estratégias de gestão de conflitos são abordagens utilizadas para lidar com as divergências que surgem entre indivíduos ou equipes. Em qualquer ambiente onde existam pessoas, a ocorrência de conflitos é esperada, e nos serviços de saúde, a complexidade do ambiente predispõe ao seu aparecimento. Para tanto, os estudos indicam que fatores como o perfil do gestor e a cultura institucional podem influenciar a escolha das estratégias de gestão, das quais podem incluir uma abordagem cooperativa, integrativa ou colaborativa, sendo imprescindível parâmetros de postura ética, capaz de lidar com as divergências de forma produtiva. Embora os conflitos sejam inevitáveis, identificá-los e agir sobre suas causas, adotando estratégias colaborativas e imparciais, pode impactar positivamente o serviço.

3.3 Comportamento humano dos profissionais da área de enfermagem

Em relação ao comportamento humano dos profissionais da área de enfermagem, foram elaboradas 3 questões, cujos resultados são apresentados a seguir.

Sobre o tema, perguntou-se aos entrevistados quais fatores consideram que influenciam e modelam o cotidiano dos profissionais de enfermagem que atuam em organizações hospitalares, conforme pode-se observar no gráfico 7 a seguir:

Gráfico 7 – Fatores que influenciam e direcionam o cotidiano da equipe de enfermagem

Complexidade nos processos internos dos hospitais	18	81,8%
Jornada e horários de trabalho.	18	81,8%
Influências da gestão e das escalas hierárquicas superiores	16	72,7%
Condições e características do ambiente de trabalho	15	68,2%
Sistemática das relações entre os profissionais	11	50,0%
Influências culturais	6	27,3%
Influências Econômicas	4	18,2%

Importante observar que dois itens se destacam, com 81,8% das respostas: a complexidade nos processos internos dos hospitais e a jornada e horários de trabalho dos profissionais da enfermagem. Pelo viés dos estudos de Teixeira *et al.* (2025), esses profissionais ganham destaque tanto pela assessoria, como na gestão e organização estratégica da equipe. Diante de tais papéis a serem geridos, o profissional ainda precisa lidar com a desvalorização do trabalho realizado, excesso de funções e desvio de sua formação original, além de diminuído respaldo institucional.

Silva; Valente; Camacho (2020), trazem a luz da reflexão sobre os efeitos da sobrecarga de trabalho, pelo grande número de pacientes para o cuidado de cada profissional, acúmulo de funções, com **número** diminuído de profissionais, resultando em fatores influenciadores no adoecimento dos profissionais. Neste sentido, os danos à saúde do trabalhador, tanto física como mental, podem acarretar em displicência em seu autocuidado, podendo resultar em consequências graves ao profissional, como também em avarias a assistência ao paciente que, em determinados casos, são irreversíveis.

Com 72,7% das respostas, os especialistas identificam influências da gestão e das escalas hierárquicas superiores. Importante ter em mente que para uma gestão se configurar pelo viés eficaz e humanizado, precisa estar alinhada com os propósitos institucionais e também com olhar atento de otimização dos processos, evitando comprometimentos a saúde mental e física do colaborador e ainda, meios de fluência na comunicação, definição clara de cargos e funções, políticas que garantam agilidade na tomada de decisões e promoção de bem-estar dos envolvidos no sistema. Assim, Tchivala (2025), descreve que o processo de liderar em enfermagem, perpassa

pela gestão e também pela forma de persuadir as tarefas da equipe, cujo intuito realize os pontos estimados. Nesse contexto, os estudos demonstraram que a teoria motivacional, por meio de aspectos que envolvem o reconhecimento e possibilidade de crescimento profissional, produzem foco principal de realização junto a enfermeiros gestores.

Diante das respostas obtidas, constata-se que 68,2% dos especialistas consideraram as condições e características do ambiente de trabalho. Kirchhof *et al.* (2009), descrevem em seus estudos que questões psíquicas inter-relacionadas com monitoramento, são aspectos psicossociais geradores de maior nível de demandas no ambiente institucional da área de enfermagem, que podem decorrer em comprometimentos laborais importantes. Nesse contexto, os estudos identificam a importância de uma gestão estratégica que inclua a participação ativa dos colaboradores, em especial ao que compete as necessidades e gerenciamento direto da equipe.

Contabilizando 50% das respostas, está a sistemática das relações entre os profissionais como fator que influencia e direciona o cotidiano dos profissionais de enfermagem. Pimenta (2024), traz a luz em seus estudos sobre a influência psíquica no comportamento e postura laboral quanto as relações interpessoais que se estabelecem, diante das atribuições, saberes e práticas aplicadas. A autora referenda sobre a importância de identificar tais influências, para uma efetiva melhoria nos serviços prestados, tanto em aspectos relacionados ao comprometimento, como na satisfação dos colaboradores em desempenhar suas funções, tendo em vista, o desafiador contexto dos gestores em possibilitar um atendimento de qualidade aos usuários da saúde, com realidades limitantes em seus processos.

A questão nove, sendo de estrutura aberta, objetivou aprofundar sobre a questão referente aos fatores que influenciam e direcionam o cotidiano dos profissionais de enfermagem, abrindo espaço aos entrevistados para elencar mais aspectos que considerassem relevantes. Dessa forma, 9 participantes realizaram suas considerações abordando que muitos colegas possuem dois empregos. Alguns deles, técnicos de enfermagem, tem dois empregos

formais e conciliam formação acadêmica como graduação em enfermagem, nutrição, fisioterapeuta; ou outros ainda relacionam ao dimensionamento de pessoal conforme resolução do COFEN. Os especialistas também destacam que na região ainda prevalece a cultura arcaica de hegemonia de alguns médicos; acúmulo de funções, excesso de responsabilidades destinadas a uma liderança; condições e características do ambiente de trabalho, são aspectos que influenciam diretamente na qualidade da assistência prestada.

Ferreira *et al.* (2017), salientam que outro aspecto a ser considerado é a remuneração dos profissionais, onde muitas vezes, se faz necessário a busca por mais de um vínculo empregatício para complementação da renda familiar, aumentando assim a jornada de trabalho e diminuindo o tempo de lazer, cuidados pessoais com sua própria saúde e família, aumentando a propensão de doenças. Nesse contexto, os resultados do adoecimento repercutem em diferentes âmbitos, como o familiar, acompanhando o sofrimento, tratamento e recuperação; o empregatício, necessitando remanejar a substituição do trabalhador, despesas trabalhistas e encaminhamentos previdenciários; o sistema de saúde, com os encaminhamentos do tratamento; assim como o sistema previdenciário e seus envolvidos na manutenção do processo (Santana; Sarquis; Miranda, 2020).

De acordo com a Lei nº 14.434/2022, que instituiu o Piso Salarial Nacional para a categoria de profissionais de enfermagem no Brasil, regulamenta os seguintes pisos salariais mensais, válidos para profissionais contratados sob o regime da CLT ou servidores públicos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), com base em uma jornada de 44 horas semanais: Enfermeiros: R\$ 4.750,00, Técnicos de Enfermagem: 70% do piso do Enfermeiro (R\$ 3.325,00) e Auxiliares de Enfermagem e Parteiras: 50% do piso do Enfermeiro (R\$ 2.375,00). É importante destacar os seguintes pontos adicionais relacionados às bases legais:

- Proporcionalidade da Carga Horária: O valor do piso salarial é proporcional nos casos de carga horária inferior a 8 horas diárias ou 44 horas semanais, tanto para o setor público quanto para o privado.

- Decisão do STF (ADI 7222): A implementação da Lei nº 14.434/2022 foi objeto de discussão no Supremo Tribunal Federal. A decisão final estabeleceu a exigência de negociação coletiva para a aplicação do piso no setor privado, e definiu que a aplicação deve ser feita de forma proporcional à jornada.
- Emenda Constitucional e Financiamento: A Emenda Constitucional nº 127/2022 permitiu a criação de um auxílio financeiro complementar pela União para garantir o pagamento do piso salarial nos entes federados (Estados e Municípios), reforçada posteriormente pela Lei nº 14.581/2023, que abriu crédito especial para este fim.
- CLT e Estatutos: Para profissionais do setor privado, as regras gerais de remuneração são complementadas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Para o setor público, aplicam-se os Estatutos dos Servidores Públicos (federal, estaduais ou municipais).

Portanto, a principal base legal que rege o valor mínimo da remuneração é a Lei nº 14.434/2022, que deve ser observada em conjunto com as demais legislações trabalhistas e as decisões do STF sobre sua aplicabilidade para a elaboração de planos de carreira (Brasil, 2022).

Vindo ao encontro do tema comportamento humano dos profissionais da área de enfermagem, na questão dez, buscou-se compreender se a comunicação e a empatia podem ser fatores influenciadores no resultado do trabalho dos profissionais de enfermagem a ser entregue pelas organizações hospitalares. As respostas foram conforme consta no quadro 4, a seguir.

Quadro 4: Comunicação e empatia como fatores influenciadores

Complexidade das informações (não dá para errar na passagem de plantão, por exemplo), a pressa de passar as informações para se deslocar para outras atividades, a troca de turnos com colegas (nesse caso quando “pagar o plantão” terá que trabalhar um turno extra). Empatia no sentido de entender as demandas dos colegas, porém limitadas pela falta de disponibilidade de alguns. Mas no geral a empatia está presente no dia a dia dos profissionais da enfermagem.
Com certeza são fatores influenciadores, a comunicação e a empatia são aspectos fundamentais para a humanização da assistência e para um melhor acolhimento e, conseqüentemente uma formação de vínculo com os pacientes e familiares/acompanhantes. A instituição que investir nesse aspecto vai ganhar em qualidade e segurança do cuidado.
Muito...é meta do PLANO DE SEGURANCA DO PACIENTE DO MS, a comunicação efetiva
Sim, a comunicação eficaz é base para todo resultado, pois ao ter clareza do que se está sendo solicitado o profissional entrega o resultado mais objetivo e mais eficaz, assim como a empresa ter empatia e compreender as necessidades e tempo de resposta/prazos do colaborador.
Sim. A maioria dos problemas de relacionamentos interpessoais possuem relação com a comunicação, ou melhor.
Observou-se que a comunicação efetiva é um valioso instrumento de trabalho para a enfermagem, possibilitando acolhimento, humanização, aceitação do tratamento, segurança do paciente, favorece o meio multiprofissional, contribui para continuidade da assistência de alta qualidade. A empatia possui efeito terapêutico e impulsiona positivamente o sucesso do tratamento ao passo que possui caráter fundamental no desenvolvimento de respeito mútuo e singularidade do cuidado, respeitando a cultura, crenças e valores da pessoa.
Sim, pois a comunicação eficaz e um cuidado com a empatia impactam diretamente na satisfação do paciente, a qualidade do atendimento e a segurança do paciente.
Com certeza. São atitudes muito importantes para com o cuidado com os profissionais.
Sim. Pois interfere no clima organizacional e diretamente na produtividade e satisfação dos profissionais.
Sim, a comunicação e a empatia são fatores fundamentais que influenciam diretamente o resultado do trabalho dos profissionais de enfermagem e, por conseqüência, a qualidade do cuidado prestado.

<p>Sim, porque desempenham papéis fundamentais na prática dos profissionais de enfermagem e são decisivas para a qualidade do atendimento prestado ao paciente, promovendo seu bem-estar e a satisfação dos profissionais e pacientes.</p>
<p>Porque se não temos empatia é difícil de entender como a outra pessoa se sente frente ao tratamento</p>
<p>Sim, um olhar humanizado e uma comunicação com empatia e clareza auxilia a nortear o profissional a desenvolver um trabalho de acordo com o esperado e compatível com a sua instituição.</p>
<p>Porque as relações são constituídas de comunicação efetiva e empatia</p>
<p>Todo gestor deveria se colocar no lugar do profissional enfermeiro, essa empatia iria evitar muitas doenças relacionadas ao trabalho. É preciso mais humanização!!</p>
<p>Sim. Acredito que seja necessário incluir no planejamento estratégico das instituições de saúde um plano de cargos e salários adequados para a enfermagem, sendo comunicado de forma clara e transparente com valorização econômica real e condizente com as atribuições desejadas e especialmente que são cobradas da enfermagem e não são cobradas de outras categorias. Também melhores condições de trabalho estruturais com apoio em situações estressoras, diria que é necessário criar uma cultura organizacional do CUIDAR de QUEM CUIDA.</p>
<p>Sim, um ambiente com boas relações humanas impacta diretamente na boa assistência de enfermagem</p>
<p>Sim, essa é a base das relações, comunicação é a palavra que define o bom desenvolvimento do trabalho, onde há comunicação efetiva, realizada constantemente e aberta entre os profissionais. Feedbacks frequentes mudam para melhor o ambiente de trabalho e estreitam relações no ambiente profissional. Essa é uma das características que minhas equipes sempre pontuaram e gostavam em meu trabalho: comunicação e empatia.</p>
<p>Sim, o trabalhador da saúde precisa entender o funcionamento da empresa e a empresa precisa compreender o trabalhador.</p>

Em relação a comunicação e a empatia como pilares da enfermagem, os especialistas demonstram um consenso notável: a comunicação e a empatia não são apenas importantes, mas são fatores decisivos para o resultado do trabalho da enfermagem nas organizações hospitalares. Mais do que uma simples troca de informações, a comunicação eficaz é vista como um instrumento

essencial para a segurança do paciente, a qualidade do cuidado e a humanização da assistência. A passagem de plantão, por exemplo, é citada como um momento crítico onde a clareza das informações é vital para evitar erros, ressaltando a complexidade e a responsabilidade inerentes a essa atividade.

Em relação ao Impacto da Empatia na Relação entre Profissionais e na Qualidade do Cuidado os especialistas afirmam que: A empatia é destacada em duas dimensões principais. Primeiro, na relação entre os próprios profissionais. A empatia permite entender as demandas dos colegas e contribui para um clima organizacional mais positivo e produtivo. A falta de disponibilidade de alguns, no entanto, pode limitar essa interação, sugerindo que o tempo e a sobrecarga de trabalho são barreiras significativas. Em segundo lugar, a empatia é crucial na relação com o paciente e seus familiares, atuando como um «efeito terapêutico». Ao se colocar no lugar do outro, o profissional de enfermagem consegue respeitar a individualidade, as crenças e os valores, o que promove o vínculo e a aceitação do tratamento. As respostas também ressaltam que essa abordagem humanizada não apenas melhora a satisfação do paciente, mas também contribui para o bem-estar e a produtividade dos próprios profissionais. A ideia de “cuidar de quem cuida” emerge como uma necessidade urgente, e a empatia do gestor é vista como um fator chave para evitar o adoecimento da equipe e promover um ambiente de trabalho mais humano e justo.

De acordo com Ribeiro (2025), a sociabilidade das informações entre as pessoas se constitui num instrumento fundamental de empatia, fortalecimentos das relações e expressões do que se prospecta ao que está sendo vivenciado em um contexto clínico. Neste mesmo viés, a autora descreve a comunicação entre profissional e paciente como algo complexo e frágil diante do cuidado, pelo fato de que cada um possui suas próprias necessidades e particularidades. Importante destacar que, os fatores influenciadores conforme destacam a autora, ainda podem ser perpassados pela cultura institucional, os recursos disponíveis e a saúde dos profissionais que estão prestando os serviços no momento. Nesse conjunto de fatores, estão envolvidos seres

humanos, de um lado o profissional tendo que filtrar e equilibrar os inúmeros desafios de seu cotidiano composto por diversos pacientes, cada um necessitando de um cuidado e atenção específicos. E, de outro, um paciente debilitado por um acometimento de sua saúde, em um ambiente hostil perante suas fragilidades.

Formozo *et al.* (2012), enfatiza a importância das relações interpessoais, comunicação e empatia para a eficácia do cuidado em saúde, alertando que a má aplicação dessas habilidades pode gerar conflitos. Nesse sentido, a compreensão das relações interpessoais se torna vital para o cuidado, sendo que os profissionais de saúde utilizam as relações interpessoais como diretrizes essenciais para a efetivação do cuidado. Compreendendo que uma das competências sociais necessárias para um cuidado em saúde eficaz incluem habilidades de comunicação e empatia, sua utilização inadequada compromete tais relações que sustentam a prática do cuidado, resultando em conflitos interpessoais, além de acarretar em riscos para a saúde do trabalhador, baixa da qualidade e segurança dos serviços prestados.

Os resultados obtidos e a literatura consultada convergem para um ponto: a comunicação e a empatia são, de fato, a espinha dorsal do cuidado em enfermagem. Elas vão além de habilidades interpessoais, sendo pilares que sustentam a segurança do paciente, a qualidade da assistência e a saúde dos profissionais. Fica evidente que, apesar dos desafios como a sobrecarga de trabalho, a sociabilidade das informações e a capacidade de se colocar no lugar do outro fortalecem as relações, evitam conflitos e, em última instância, promovem um ambiente de cuidado mais humano e eficaz. A responsabilidade gerencial de cultivar uma cultura que valorize o “cuidado de quem cuida” é, portanto, um fator indispensável para garantir não só o bem-estar da equipe, mas também a excelência dos serviços prestados.

Tendo em vista os resultados obtidos na pesquisa, percebe-se um panorama complexo e multifacetado sobre a Enfermagem, revelando uma profissão em profunda encruzilhada: enquanto a maioria dos profissionais percebe a formação como adequada, a

pesquisa identifica lacunas críticas em gestão, liderança e práticas complexas, clamando por mais carga horária prática e educação continuada. Essa dicotomia entre a percepção de preparo e a identificação de lacunas formativas se projeta no futuro da profissão, onde visões otimistas de valorização, autonomia e integração tecnológica coexistem com temores sombrios de desvalorização salarial e riscos de doenças ocupacionais.

Mais alarmante é a confirmação de que os desafios cotidianos, como a alta incidência de riscos biológicos, ergonômicos e a violência no trabalho, afetam desproporcionalmente os Técnicos de Enfermagem. Tais achados sublinham a urgência de uma gestão humanizada, do dimensionamento estratégico das equipes e do investimento contínuo em segurança e apoio psicológico, transformando as estratégias de prevenção em uma prioridade ética e operacional inadiável para a saúde e a sustentabilidade da categoria. Estes resultados levam a elaboração do produto desta pesquisa.

3.4 Diretrizes de progressão humana para profissionais da enfermagem

Neste tópico se identifica as diretrizes de progressão humana para os profissionais da enfermagem a partir da revisão da literatura, das expectativas e propósitos, dos desafios enfrentados e do comportamento humano dos profissionais da área de enfermagem.

3.4.1 Diretrizes de progressão humana a partir da revisão da literatura

Com base na revisão da literatura, as diretrizes de progressão humana para os profissionais de enfermagem estão subdivididas em liderança e gestão, tecnologia e educação, saúde e bem-estar do profissional e valorização e reconhecimento, apresentadas a seguir:

Liderança e gestão

- **Perfil de liderança:** Marziale (2022), destaca a importância de um perfil de liderança nos gestores para contornar desafios e promover o desenvolvimento das atividades, com ética e profissionalismo.
- **Visão estratégica:** Dias *et al.* (2022), ressaltam o desafio de investir em pessoas, exigindo uma visão estratégica eficaz para alinhar as subjetividades do colaborador aos objetivos da organização.
- **Diálogo e escuta:** Chácara *et al.* (2022), identificam o diálogo e a escuta como fatores primordiais para o desenvolvimento da gestão estratégica, permitindo potencializar e valorizar o colaborador.
- **Abordagem centrada na família e relações interpessoais:** Kamada e Rocha (2006), indicam a necessidade de uma gestão de pessoas com abordagem centrada na família e o uso de técnicas de relações interpessoais.

Tecnologia e educação

- **Uso de tecnologias:** Cavichioli *et al.* (2021) e Vandresen *et al.* (2022), ressaltam a necessidade do uso de tecnologias para que o conhecimento e as informações cheguem a um maior número de profissionais, além de garantir a segurança e agilidade no compartilhamento de dados.
- **Formação e educação continuada:** Azevedo *et al.* (2021) e Schiblski e Takemoto (2021), destacam a importância da educação e formação continuada para a redução de riscos à saúde física e mental dos profissionais e para o uso adequado de EPIs. Kamada e Rocha (2006), também complementam com a necessidade de atividades de educação continuada, como cursos de especialização.
- **Incentivos para pós-graduação:** Santos *et al.* (2025), apontam programas educacionais e incentivos para pós-

graduação como diretrizes que impactam a satisfação profissional e o engajamento.

Saúde e bem-estar do profissional

- **Estratégias de fortalecimento e apoio:** Santos *et al.* (2024), expressam a necessidade de estratégias de gestão que ofereçam fortalecimento, apoio emocional e diretrizes de promoção da qualidade de vida dos colaboradores.
- **Meios preventivos:** Farias *et al.* (2020), enfatizam a busca por meios preventivos para a proteção da saúde do trabalhador, incluindo a percepção de desgastes físicos e psíquicos.
- **Psicologia organizacional:** Paulino *et al.* (2024), sugerem a Psicologia organizacional como uma ferramenta para compreender o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho e minimizar riscos ocupacionais.

Valorização e reconhecimento

- **Reconhecimento e empoderamento:** Santos *et al.* (2025), apontam o reconhecimento e a valorização da classe como aspectos que fazem os enfermeiros se sentirem empoderados, com voz e espaço em cargos de liderança.
- **Participação na gestão:** Rego e Porto (2005), argumentam que a participação dos gestores de enfermagem na formulação de diretrizes e estratégias de qualidade é crucial, humanizando o processo de trabalho.

3.4.2 Diretrizes de progressão humana a partir das expectativas e propósitos dos profissionais de enfermagem

Com base nas expectativas e propósitos dos profissionais de enfermagem, observados pelas respostas ao questionário e as discussões com a literatura identifica-se as seguintes diretrizes de progressão humana:

Formação e conteúdo curricular

- **Habilidades de gestão:** Gandra (2024), e as respostas dos especialistas destacam a necessidade de aprimorar o perfil de gestão, incluindo gerenciamento de processos e pessoas, e gestão estratégica de recursos.
- **Carga horária e prática:** As respostas dos especialistas sugerem que a ampliação da carga horária, especialmente em estágios, é crucial para garantir maior segurança no fazer real. Isso corrobora o ponto de Camargo *et al.* (2015), que aponta a formação ainda deficiente para as necessidades do cotidiano.
- **Conhecimento técnico e teórico-prático:** Nascimento *et al.* (2003), enfatizam a necessidade de os preceptores promoverem uma didática que inter-relacione saberes teóricos e práticos, construindo competências gerenciais além das técnicas.
- **Saúde e segurança do trabalhador:** Os especialistas apontam a importância de incluir nos currículos a gestão de riscos e a cultura de segurança, além de abranger os três pilares da sustentabilidade (social, ambiental e econômica) na saúde pública e privada.

Tecnologia e inovação

- **Avanços tecnológicos:** Diotto (2015) e Ramos *et al.* (2024), vislumbram o uso de diretrizes tecnológicas como aliadas para otimizar o tempo, aumentar a segurança dos

procedimentos e garantir a qualidade dos serviços, sem substituir o profissional.

- **Humanização e tecnologia:** Diotto (2015), reforça que mesmo com a tecnologia, a singularidade e a essência do papel da enfermagem permanecem, com a ênfase na empatia e no diálogo para acolher os pacientes.

Bem-estar e reconhecimento profissional

- **Valorização e combate ao estresse:** Oliveira *et al.* (2025), apontam a falta de valorização, sobrecarga e estresse laboral como intensos contribuintes para a Síndrome de Burnout. Assim, a progressão humana passa por estratégias de promoção e prevenção para atenuar esses efeitos.
- **Fortalecimento da equipe:** Dias *et al.* (2022) e Lemos *et al.* (2018), reforçam a importância de uma gestão que foque na consciência de segurança e no compartilhamento de conhecimentos, com o objetivo de fortalecer os vínculos e a equipe para o crescimento contínuo.

3.4.3 Diretrizes de progressão humana a partir dos desafios enfrentados pelos profissionais da enfermagem

Com base nos desafios enfrentados pelos profissionais de enfermagem, se sugere as seguintes diretrizes de progressão humana:

Gestão e ambiente de trabalho

- **Dimensionamento de equipe:** A pesquisa e Gomes (2019), indicam a necessidade de um dimensionamento adequado das equipes, que vá além das Normas

Reguladoras e considere as particularidades de cada setor. Isso previne sobrecarga e contribui para a qualidade dos serviços. O COFEN (2024) reforça o uso de diretrizes como o Sistema de Classificação de Pacientes (SCP) para este fim.

- **Inteligência cognitiva e gestão estratégica:** Silva (2020), descreve a inteligência cognitiva como a capacidade de aprendizado e interpretação de novas informações, enquanto a gestão estratégica é uma ferramenta crucial para analisar o contexto laboral e traçar planos de ação, beneficiando a saúde da equipe e da organização.
- **Ambiente de trabalho seguro:** Sabadin *et al.* (2025), destacam que um ambiente desfavorável prejudica tanto o bem-estar dos profissionais quanto a segurança dos pacientes, evidenciando a necessidade de apoio institucional, recursos adequados e boas relações interpessoais. A Teoria da Ergonomia e Produtividade, descrita por Freire, Soares e Torres (2017), reforça a importância de um ambiente planejado, que impacta na eficiência e na redução de riscos ocupacionais.

Segurança e saúde

- **Prevenção e controle de riscos:** Lima *et al.* (2024) e Sousa (2011), ressaltam que a disponibilidade de EPIs e materiais necessários, combinada com campanhas de orientação e a Teoria do Comportamento Planejado, são essenciais para o uso adequado e a prevenção de contágios. Silva *et al.* (2023), também reforça a necessidade de formação continuada para o manuseio correto de EPIs e técnicas.
- **Humanização e apoio emocional:** O olhar humanizado junto ao trabalhador é a principal ferramenta, com 100% de indicação na pesquisa. Santos *et al.* (2024) e Deslandes (2006), reforçam que o apoio emocional, por meio de

um espaço de comunicação aberta, é uma estratégia eficiente para diminuir a sobrecarga e criar um ambiente de solidariedade.

- **Gestão de conflitos:** Os especialistas e Amestoy *et al.* (2014), identificam a presença de conflitos interpessoais, pessoais e organizacionais, sendo a liderança participativa e o diálogo estratégias eficazes para gerenciá-los. Ferreira *et al.* (2025), indicam que a escolha de abordagens colaborativas e éticas é fundamental para lidar com as divergências de forma produtiva.

Capacitação e melhoria contínua

- **Capacitações permanentes:** As respostas da pesquisa e Cenzi e Marziale (2020), indicam a necessidade de capacitações permanentes que usem a análise de indicadores (acidentes, doenças, absenteísmo) como ferramenta de orientação. Pereira e Batista (2024), no entanto, alertam para desafios como a falta de tempo e a descontinuidade dessa sistemática.
- **Cultura de segurança e protocolos:** Borges *et al.* (2021), defendem que a cultura de segurança, com a implantação de padrões e protocolos, como a identificação de pacientes, é vital para a segurança do profissional. A Teoria da Conformidade Legal (compliance) é destacada por sua capacidade de fortalecer o vínculo e a credibilidade dos processos.

3.4.4 Diretrizes de progressão humana a partir do comportamento dos profissionais de enfermagem

Com base nas respostas dos especialistas e discussão com a literatura referente ao comportamento humano dos profissionais da

área de enfermagem, se sugere as seguintes diretrizes de progressão humana:

Relações interpessoais

- **Comunicação e empatia:** A pesquisa e os autores (Ribeiro, 2025) e (Formozo *et al.*, 2012), demonstram que a comunicação e a empatia são fatores decisivos para o trabalho da enfermagem. A comunicação eficaz é um instrumento essencial para a segurança do paciente e a qualidade do cuidado. A empatia, por sua vez, fortalece o clima organizacional e a relação com o paciente, agindo como um “efeito terapêutico”.
- **Apoio psicológico e mental:** Pimenta (2024), traz à luz a influência psíquica no comportamento laboral, ressaltando a importância de identificar essas influências para a melhoria dos serviços. A sobrecarga de trabalho, conforme Silva, Valente e Camacho (2020), pode levar ao adoecimento **físico e mental, exigindo estratégias de apoio.**

Gestão e liderança

- **Gestão alinhada e humanizada:** A pesquisa aponta a influência da gestão e das hierarquias superiores, destacando a necessidade de uma gestão eficaz e humanizada. Tchivala (2025), descreve que a liderança em enfermagem perpassa pela capacidade de persuadir a equipe. A teoria motivacional é citada como um fator importante para os gestores, que podem usar o reconhecimento e a possibilidade de crescimento profissional para aumentar o engajamento.
- **Reconhecimento e valorização:** Teixeira *et al.* (2025), indicam que a desvalorização do trabalho realizado é um desafio para os profissionais. A pesquisa reforça a importância de uma gestão que promova o bem-estar

e reconheça o esforço da equipe, contribuindo para a satisfação e a permanência na instituição.

Condições de trabalho

- **Ajuste da jornada e remuneração:** Os especialistas e Ferreira *et al.* (2017), em conformidade com a Lei nº 14.434 a qual instituiu o **Piso Salarial Nacional** para a categoria (Brasil, 2022) destacam a jornada e horários de trabalho extenuantes e a baixa remuneração como desafios que levam à necessidade de múltiplos empregos, resultando em menos tempo para lazer e autocuidado. A progressão humana, nesse caso, passa por políticas que garantam uma remuneração justa e uma jornada que não comprometa a saúde do profissional.
- **Melhoria do ambiente de trabalho:** Kirchhof *et al.* (2009), descrevem que as condições do ambiente e o monitoramento psicossocial são fatores que geram demandas importantes. A pesquisa aponta a complexidade dos processos internos, a cultura arcaica de hegemonia de alguns médicos e o acúmulo de funções como desafios que impactam diretamente a qualidade da assistência e o bem-estar dos profissionais.

Diante desses fatos, se evidencia que as diretrizes de progressão humana na enfermagem apontam para fontes onde a melhoria da profissão exige a sinergia entre formação aprimorada em gestão e uma intervenção gerencial humanizada e estratégica. A urgência em dimensionar equipes, investir em segurança contra riscos físicos e psicológicos, e, principalmente, em valorização e reconhecimento profissional, demonstra que o caminho para o avanço da Enfermagem não é apenas técnico, mas fundamentalmente ético e humano.

Desta maneira, no item seguinte evidencia-se a proposta de progressão humana para organizações hospitalares, como produto de todo este processo de pesquisa.

3.5 Proposta de progressão humana para organizações hospitalares

Este tópico apresenta o produto da resultante da pesquisa elaborado para atender as prerrogativas do mestrado profissional em Gestão Estratégica de Organizações, na linha de pesquisa de Estratégias organizacionais, bem como atender ao objetivo específico de desenvolver diretrizes de progressão humana aos profissionais da área de enfermagem, que atuam em organizações hospitalares, visando minimizar o risco às doenças ocupacionais.

Assim, a pesquisa adotou uma metodologia qualitativa, exploratória e descritiva (Vergara, 2016; Chizzotti, 2018) para aprofundar os títulos do 4.1 em diante. Esta abordagem interpretativa foi fundamental para identificar as lacunas subjetivas na formação (gestão e liderança), as percepções sobre a desvalorização e a alta incidência de riscos psicossociais— elementos que não podem ser apenas quantificados. A análise desses dados qualitativos fundamentou a proposição do Produto de Progressão Humana, garantindo que as diretrizes sugeridas (como liderança humanizada, dimensionamento de equipes e apoio psicológico) estivessem alinhadas não só com a literatura, mas também com a complexidade das vivências e as necessidades não quantificáveis da gestão de pessoas na enfermagem nas organizações hospitalares, tanto da rede pública, como privada.

Destaca-se que este produto se enquadra como: Processo / Tecnologia e Produto / Material não patenteável dentre os 12 Produtos Tecnológicos definidos pela área 27 de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, vinculada ao Ministério da Educação.

A proposta de progressão humana para as organizações hospitalares contempla as diretrizes de progressão humana e a formação continuada adequadas para as organizações hospitalares cuidarem de quem cuida, tanto da rede pública, como privada. Adicionalmente à proposta de progressão humana, se sugere a implementação de um plano de carreira e remuneração transparente

e meritocrático, que atue como uma diretriz tangível de valorização e motivação aos profissionais de enfermagem que atuam em organizações hospitalares.

3.5.1 Proposição de diretrizes de progressão humana

Com base na triangulação das diretrizes de progressão humana identificadas na revisão da literatura e nas percepções dos especialistas, é possível elaborar uma proposta integrada para organizações hospitalares, visando não apenas o desenvolvimento dos profissionais de enfermagem, mas também a melhoria contínua da qualidade e segurança do cuidado.

A proposta abrange 4 tópicos: Gestão e liderança participativa; Educação continuada e desenvolvimento de carreira; Saúde ocupacional e bem-estar; e Comunicação e relações Interpessoais.

1. Gestão e liderança participativa

Um dos pontos centrais abordados tanto pelos especialistas quanto pela literatura, com Marziale (2022), Dias *et al.* (2022) e Chácara *et al.* (2022), é que a liderança vai muito além de gerenciar tarefas. Ela precisa focar em valorizar e alinhar as capacidades individuais com os objetivos da instituição. A proposta, portanto, é implementar um modelo de liderança participativa, capacitando os gestores de enfermagem para:

- **Promover uma comunicação aberta e construtiva:** Isso envolve criar canais de diálogo e escuta ativa, onde a equipe se sinta segura para expressar opiniões e dar sugestões. Essa abordagem não apenas fortalece os vínculos, mas também enriquece o processo de tomada de decisão, já que a visão de quem está na linha de frente é fundamental.
- **Empoderar os profissionais:** Reconhecer o mérito e o esforço da equipe é crucial. A proposta inclui dar aos enfermeiros mais voz e espaço em projetos de pesquisa

e em cargos de liderança, fazendo com que se sintam parte da mudança e da excelência da instituição, o que contribui para o seu engajamento e satisfação.

- **Humanizar a gestão:** Uma liderança eficaz precisa ter um olhar atento para o bem-estar da equipe. Isso significa adotar estratégias que combatam a sobrecarga e o estresse, como flexibilizar processos e demonstrar empatia genuína, entendendo as realidades de cada colaborador.

2. Educação continuada e desenvolvimento de carreira

A pesquisa e os estudos de Azevedo *et al.* (2021), Schiblski e Takemoto (2021) e Santos *et al.* (2025), demonstram que a educação é a espinha dorsal da progressão profissional. A proposta se baseia em um investimento estratégico na capacitação:

- **Desenvolver diretrizes de educação continuada robustas:** Em vez de treinamentos pontuais, o ideal é criar diretrizes contínuos, utilizando metodologias ativas, como estudos de caso e simulações, que reflitam as complexidades do dia a dia. A análise de indicadores de acidentes e absenteísmo deve ser usada para orientar o conteúdo dessas diretrizes, tornando-os mais relevantes e práticos.
- **Incentivar a especialização dos profissionais de enfermagem:** A organização hospitalar pode oferecer incentivos financeiros ou flexibilidade de horários para que os enfermeiros busquem aprimoramento acadêmico. Esse investimento não só eleva o nível técnico da equipe, mas também aumenta a satisfação pessoal e o desejo de permanecer na organização.
- **Fortalecer a ponte entre teoria e prática:** Com base no que os especialistas disseram sobre as lacunas na formação, as organizações podem firmar parcerias com as academias para que os currículos e os estágios sejam mais alinhados às necessidades reais dos hospitais. Aumentar a

carga horária de estágios, por exemplo, daria aos futuros profissionais a segurança e a confiança necessárias para enfrentar a rotina complexa.

3. Saúde ocupacional e bem-estar

Os desafios relacionados à saúde ocupacional, apontados por Farias *et al.* (2020), Lima *et al.* (2024), Freire *et al.* (2017) e Oliveira *et al.* (2025), apontam a proposta é criar um ambiente que promova ativamente a saúde do colaborador:

- **Dimensionar as equipes de forma estratégica:** Utilizando diretrizes como o SCP (Sistema de Classificação de Pacientes), a gestão pode assegurar que o número de profissionais seja adequado para a complexidade e a demanda de cada setor. Isso previne a sobrecarga e os erros, garantindo tanto a segurança do paciente quanto o bem-estar do profissional.
- **Implementar uma cultura de segurança robusta:** É fundamental que a organização não apenas forneça os EPIs, mas também promova campanhas educativas constantes sobre seu uso correto e sobre a importância de seguir protocolos. A Teoria da Conformidade Legal (Borges *et al.*, 2021), mostra que a padronização, quando bem implementada, fortalece a segurança para todos.
- **Oferecer apoio emocional e psicológico:** O estresse e a sobrecarga são causas de adoecimento. A proposta é criar espaços de escuta permanente, com a presença de psicólogos organizacionais, que ajudem a equipe a lidar com os desafios emocionais da profissão, prevenindo problemas como a Síndrome de Burnout. O simples ato de ter um canal para compartilhar vivências, como sugere Santos *et al.* (2024), pode ser um fator de equilíbrio.

4. Comunicação e relações interpessoais

A pesquisa e os autores, como Formozo *et al.* (2012) e Amestoy *et al.* (2014), indicam que a má comunicação e os conflitos são grandes desafios. A proposta é transformar essas relações em diretrizes de força:

Capacitar para a comunicação eficaz: A complexidade da rotina hospitalar exige clareza absoluta, como na passagem de plantão. A instituição deve investir em diretrizes que treinem os profissionais em comunicação assertiva e empatia, para que possam lidar com informações sensíveis e evitar mal-entendidos que podem levar a erros.

Promover a gestão de conflitos de forma colaborativa: Em vez de evitar conflitos, a proposta é encará-los de forma estratégica. Adotando as abordagens sugeridas por Ferreira *et al.* (2025), a liderança pode mediar divergências de forma imparcial e ética, transformando-as em oportunidades de crescimento e melhoria.

Fortalecer os vínculos: A criação de um ambiente de trabalho onde as relações interpessoais são valorizadas contribui para a satisfação e o senso de pertencimento. Atividades que promovem o compartilhamento de vivências e o reconhecimento mútuo, como o “cuidado de quem cuida”, são essenciais para construir uma equipe coesa e resiliente.

Ao olhar analiticamente para a Proposta de Progressão Humana, percebe-se que a mesma se configura como um modelo estratégico, que transaciona a gestão hospitalar da reatividade para a proatividade, focando no bem-estar integral do profissional de enfermagem. Sua ideia central reside na triangulação de quatro pilares indissociáveis (Liderança Participativa, Educação Continuada, Saúde Ocupacional Estratégica e Relações Interpessoais Fortalecidas), visando não apenas o desenvolvimento de carreira, mas a minimização dos riscos de doenças ocupacionais por meio de diretrizes tangíveis – como o dimensionamento adequado de equipes e o apoio psicológico – e de valorização, como a implementação de um plano de carreira meritocrático.

3.5.2 Diretrizes de formação continuada para profissionais de enfermagem

Com base na revisão da literatura, nos resultados da pesquisa e na proposta de progressão humana, as diretrizes de formação continuada a seguir visam capacitar os profissionais de enfermagem, abordando as lacunas de conhecimento e os desafios do cotidiano hospitalar. Estruturadas para desenvolver habilidades técnicas, gerenciais e comportamentais, garantindo um cuidado mais seguro e humanizado.

Essas diretrizes denominadas de “Cuidar de quem cuida”, foram desenvolvidas em módulos temáticos, combinando teoria e prática para promover a aquisição de competências essenciais. O cronograma e a metodologia são flexíveis, adaptando-se à realidade e aos horários dos profissionais, com a possibilidade de formatos presenciais e híbridos, utilizando a tecnologia para democratizar o acesso ao conhecimento, conforme sugerido por Cavichioli *et al.* (2021).

Módulo 1: Gestão e Liderança em Enfermagem

Este módulo tem como objetivo capacitar os profissionais para papéis de liderança, independentemente de sua posição hierárquica.

Conteúdo:

- **Gestão estratégica de pessoas e processos:** Alinhamento de objetivos organizacionais com as necessidades da equipe (Dias *et al.*, 2022).
- **Habilidades de liderança e diálogo:** Desenvolvimento de um perfil de liderança humanizado, focado em comunicação aberta e escuta ativa (Marziale, 2022; Chácara *et al.*, 2022).

- **Gestão de conflitos e relações interpessoais:** Abordagens colaborativas para mediar divergências e fortalecer o trabalho em equipe (Amestoy *et al.*, 2014; Ferreira *et al.*, 2025).
- **Metodologia:** Workshops práticos, estudos de caso e simulações de situações de conflito.

Módulo 2: Segurança do paciente e do profissional

Focado em fortalecer a cultura de segurança na organização, este módulo aborda os principais riscos do ambiente hospitalar.

Conteúdo:

- **Cultura de segurança e compliance:** Implementação de protocolos e rotinas para a prevenção de erros e a conformidade com as normas (Borges *et al.*, 2021).
- **Uso e manuseio de EPIs:** Formação contínua sobre a utilização adequada de equipamentos de proteção individual para minimizar riscos de contaminação (Lima *et al.*, 2024; Silva *et al.*, 2023).
- **Ergonomia e prevenção de doenças ocupacionais:** Identificação de riscos ergonômicos e estratégias para um ambiente de trabalho mais seguro (Freire *et al.*, 2017).
- **Metodologia:** Treinamentos práticos, análise de indicadores de acidentes e workshops sobre a teoria do comportamento planejado para incentivar o engajamento individual nas práticas de segurança (Sousa, 2022).

Módulo 3: Bem-Estar e Saúde Mental do Profissional

Este módulo foi criado para atender à necessidade de cuidar da saúde mental da equipe, um fator importante para o desempenho e a retenção de talentos.

Conteúdo:

- **Manejo do estresse e prevenção de Burnout:** Estratégias de enfrentamento para a sobrecarga de trabalho e a exposição a situações de risco (Oliveira *et al.*, 2025).
- **Apoio emocional e psicologia organizacional:** Criação de espaços seguros para compartilhamento de vivências e o papel da gestão em oferecer apoio psicológico (Santos *et al.*, 2024; Paulino *et al.*, 2024).
- **Comunicação e empatia terapêutica:** Desenvolvimento de habilidades para o autocuidado e o acolhimento de colegas e pacientes, reforçando o “efeito terapêutico” da empatia (Pimenta, 2024; Ribeiro, 2025).
- **Metodologia:** Grupos de discussão, sessões de Psicologia Organizacional e workshops sobre autocuidado.

Módulo 4: Inovação e Aprimoramento Técnico

Este módulo visa alinhar a prática da enfermagem com os avanços tecnológicos e as demandas por um cuidado de alta qualidade.

Conteúdo:

- **Tecnologia no cuidado de enfermagem:** Uso de diretrizes digitais para otimizar o tempo e aumentar a segurança dos procedimentos (Diotto, 2015; Ramos *et al.*, 2024).
- **Práticas e rotinas complexas:** Treinamento em procedimentos que não permitem erros, com foco na precisão e na segurança do paciente (Nascimento *et al.*, 2003).
- **Análise e melhoria contínua de processos:** Análise de indicadores de qualidade para o aperfeiçoamento

do trabalho, com base no compartilhamento de conhecimento da equipe (Lemos *et al.*, 2018).

- **Metodologia:** Estudos de caso, análise de dados e exercícios práticos em ambientes simulados.
- A implementação dessas diretrizes de formação contínua, combinada com uma gestão que valoriza e investe em seus profissionais, conforme o modelo Magnet de Santos *et al.* (2025), podendo oportunizar a facilitação de transformar o ambiente de trabalho, elevando a qualidade do cuidado e garantindo a satisfação e o bem-estar da equipe de enfermagem.

3.5.3 Diretrizes de apoio emocional e psicologia organizacional: o papel da gestão na criação de espaços seguros

A saúde mental no ambiente de trabalho tornou-se uma prioridade inegável. A psicologia organizacional, tradicionalmente focava na produtividade e no desempenho, agora se debruça sobre a criação de ambientes que promovem o bem-estar integral dos colaboradores. Nesse contexto, o apoio emocional e a criação de espaços seguros para o compartilhamento de vivências são elementos fundamentais para a construção de uma cultura organizacional saudável e sustentável.

Neste sentido, compreende-se que esses espaços são essenciais no trabalho, para tornar-se um ambiente onde as pessoas se sentem à vontade para expressar seus sentimentos, vulnerabilidades, preocupações e até mesmo frustrações, sem medo de julgamento, retaliação ou prejuízo profissional. A capacidade de compartilhar vivências abertamente é fundamental porque:

- **Reduz o estresse e a ansiedade:** A repressão de emoções pode levar a um acúmulo de tensão, que se manifesta em problemas de saúde física e mental;
- **Fortalece a confiança e o senso de pertencimento:** Quando os colaboradores se sentem acolhidos e

compreendidos, a confiança mútua aumenta, fortalecendo as relações interpessoais e o senso de equipe;

- **Aumenta o engajamento e a produtividade:** Um ambiente emocionalmente seguro permite que os colaboradores canalizem sua energia para o trabalho em vez de gastá-la na autocensura ou na defesa contra ameaças percebidas;
- **Promove a inovação:** Ao permitir que as pessoas compartilhem ideias e erros sem medo, a organização se torna mais adaptável e inovadora.

Diante desses pressupostos, identifica-se o papel da gestão e lideranças como sendo os principais arquitetos desses espaços, assim como dos profissionais da área de Psicologia Organizacional. A responsabilidade de criar um ambiente de apoio psicológico não é exclusiva da área de Recursos Humanos, mas sim uma cultura que deve ser ativamente promovida de cima para baixo.

O papel da gestão pode ser desdobrado em várias frentes:

- **Liderança empática e treinada:** Gerentes e líderes precisam ser treinados para reconhecer e lidar com as emoções dos seus times. Isso inclui habilidades como escuta ativa, empatia e a capacidade de conduzir conversas difíceis com sensibilidade. Uma liderança empática não se limita a perguntar “está tudo bem?”, mas a criar o espaço e dar o tempo para uma resposta honesta.
- **Fomento à cultura de diálogo:** A gestão deve incentivar a abertura por meio de canais formais e informais. Reuniões de equipe, sessões de check-in emocional e até mesmo o exemplo pessoal dos líderes ao compartilharem suas próprias vulnerabilidades (quando apropriado) podem normalizar a discussão sobre saúde mental.
- **Acesso a recursos de apoio psicológico:** O apoio mais direto e formal vem através da disponibilização de serviços profissionais. Isso pode incluir:

- **Diretrizes de Assistência ao Colaborador:** Acesso a sessões de terapia gratuitas e confidenciais.
- **Parcerias com clínicas de psicologia ou plataformas de bem-estar mental:** Facilitação do acesso a profissionais qualificados.
- **Workshops e palestras:** Oferecimento de conteúdo educativo sobre temas como gestão de estresse, ansiedade e inteligência emocional.
- **Integração da saúde mental às políticas da organização:** O apoio emocional não pode ser apenas uma iniciativa pontual. Ele deve ser incorporado nas políticas e práticas diárias, como na avaliação de desempenho, no plano de benefícios e até mesmo na forma como as metas são estabelecidas. Uma empresa que considera o bem-estar mental como uma métrica de sucesso está um passo à frente.

A criação de ambientes que promovam a saúde mental e o apoio emocional é um investimento estratégico. Organizações que valorizam o bem-estar de seus colaboradores colhem os frutos em forma de maior lealdade, inovação e sustentabilidade a longo prazo.

3.5.4 Plano de Carreira e remuneração

Com base nos textos e na proposta de progressão humana elaborada, uma sugestão adicional seria a implementação de um plano de carreira e remuneração transparente e meritocrático, que atue como uma ferramenta tangível de valorização e motivação. É fundamental que este plano, em sua elaboração inicial, esteja em conformidade com toda a legislação trabalhista inerente, incluindo as convenções coletivas de trabalho estabelecidas pelos sindicatos da categoria.

Conforme os especialistas e o estudo de Ferreira *et al.* (2017), a baixa remuneração e a necessidade de múltiplos empregos são fatores que levam ao esgotamento físico e mental. A falta de

perspectiva de crescimento também desmotiva. Portanto, um plano de carreira bem estruturado pode ser um diferencial competitivo e um forte instrumento de retenção de talentos.

Proposta:

- **Progressão baseada em competências:** O plano deve ser claro sobre as competências técnicas e gerenciais necessárias para cada nível de progressão (auxiliar de enfermagem, enfermeiro júnior, pleno, sênior, líder de equipe, etc.). A formação continuada e as certificações obtidas nas diretrizes de capacitação “Cuidar de Quem Cuida” seriam critérios-chave para o avanço.
- **Remuneração justa e transparente:** A remuneração deve ser competitiva com o mercado, evitando a necessidade de duplos vínculos empregatícios. A tabela salarial e os critérios de aumento devem ser totalmente transparentes, incentivando o mérito e a busca por qualificação.
- **Reconhecimento formal e informal:** Além dos avanços salariais, a organização hospitalar pode criar um sistema de reconhecimento formal, como prêmios por desempenho, e informal, com a valorização diária do trabalho por meio de feedbacks positivos dos gestores e colegas. Isso contribui para o sentimento de pertencimento, como destacado na Teoria Motivacional de Tchivala (2025).

A implementação de um plano de carreira, aliado às outras diretrizes de progressão humana, transforma a visão do profissional sobre sua jornada na instituição, mudando a percepção de um “emprego” para uma “carreira”, o que, por si só, é uma poderosa ferramenta de progressão humana.

As diretrizes e estratégias propostas, embasadas nas percepções dos especialistas e na literatura, formam um conjunto de ações de gestão que visam diretamente ao desenvolvimento dos profissionais de enfermagem. Ao focar em pilares como a liderança participativa, a educação continuada, a promoção da saúde ocupacional e a

valorização da comunicação e das relações interpessoais, a proposição transcende a mera gestão de recursos humanos. Ela se estabelece como uma abordagem estratégica para minimizar os riscos de doenças ocupacionais, garantindo não apenas o bem-estar e a segurança da equipe, mas também a excelência e a sustentabilidade dos serviços de saúde prestados, alinhando-se plenamente com o objetivo de uma gestão que cuida de quem cuida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação cumpriu seu propósito central ao analisar as práticas de gestão em instituições de saúde voltadas ao desenvolvimento do capital humano na enfermagem, com foco na mitigação dos riscos de adoecimento ocupacional. A estrutura adotada, sustentada por uma revisão bibliográfica robusta, permitiu fundamentar as especificidades do setor e as dinâmicas da gestão de pessoas na saúde. Esse embasamento teórico foi crucial para descortinar lacunas assistenciais e ratificar os desafios crônicos que permeiam o cotidiano laborativo desses profissionais.

Os procedimentos metodológicos adotados garantiram a obtenção de dados primários valiosos. Por meio da escuta ativa a especialistas da área, foi possível decodificar percepções genuínas sobre as expectativas, os entraves rotineiros e os padrões comportamentais da categoria. A triangulação dessas evidências com o referencial teórico não apenas validou as hipóteses iniciais, mas criou uma ponte sólida entre o saber acadêmico e a realidade prática, culminando na concepção de um produto aplicado e contextualizado.

Os achados mais expressivos desta pesquisa reiteram que a exaustão física e mental, a invisibilidade profissional e as vulnerabilidades psicossociais figuram como os principais vetores de morbidade na enfermagem. Em contrapartida a esse cenário, o estudo delineou diretrizes de progressão humana centradas em pilares como a liderança participativa, a educação permanente, o dimensionamento de pessoal adequado e a otimização dos fluxos comunicacionais. Tais diretrizes não visam apenas a eficiência técnica, mas a construção de um ecossistema laboral onde a segurança do paciente seja reflexo direto da segurança e do bem-estar do trabalhador.

No que tange à formação continuada, a proposta desenvolvida transcende o treinamento convencional ao integrar habilidades gerenciais e comportamentais. A inserção da Psicologia Organizacional e do suporte emocional revela-se um diferencial estratégico, estabelecendo espaços de acolhimento onde a

vulnerabilidade é compreendida sem estigmas. Essa abordagem demanda uma mudança na cultura organizacional, exigindo gestores capacitados para a empatia e para a implementação de políticas de saúde mental perenes. Complementarmente, a proposição de um plano de carreira e remuneração surge como um imperativo ético e estratégico, reconhecendo que a estabilidade financeira e a perspectiva de ascensão são vetores fundamentais para a retenção de talentos e para a satisfação laboral.

Ao sintetizar a totalidade das evidências apresentadas, desde os anseios profissionais até os desafios estruturais, as considerações finais apontam para a urgência de uma ruptura paradigmática na gestão hospitalar. A enfermagem brasileira encontra-se em um momento crítico: embora vislumbre um horizonte de inovação tecnológica e valorização, ainda padece com riscos biológicos, sobrecarga severa e violência institucional. Portanto, a exequibilidade da Proposta de Progressão Humana apresentada depende menos de investimentos vultosos e mais de uma liderança humanizada que transforme o “cuidado com quem cuida” em um valor inegociável da cultura organizacional.

Não obstante o alcance dos resultados, reconhecem-se as limitações deste estudo. O número de especialistas consultados, embora qualificado para a triangulação proposta, restringe a generalização dos dados para todo o território nacional. Além disso, o recorte geográfico situado no interior do Rio Grande do Sul pode refletir particularidades regionais que não espelham integralmente as diversas realidades do sistema de saúde brasileiro.

Para dar continuidade a este legado, sugerem-se estudos futuros que ampliem o escopo amostral em diferentes contextos regionais e culturais do país. A implementação de estudos de caso em instituições que adotarem estas diretrizes poderá mensurar, na prática, os impactos gerados. Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas longitudinais que acompanhem a eficácia da educação continuada e dos planos de carreira na redução efetiva das taxas de absenteísmo e doenças ocupacionais ao longo dos anos.

Em suma, a contribuição dessa pesquisa é marcada por seu caráter pragmático e transformador. Ao fundir a teoria científica à experiência prática de especialistas, este trabalho entrega às organizações um roteiro detalhado para uma gestão mais estratégica e, sobretudo, mais humana. O modelo de progressão proposto não busca apenas otimizar métricas de produtividade, mas assegurar a dignidade e a integridade daqueles que são a espinha dorsal do sistema de saúde: os profissionais de enfermagem, ou seja, aqueles que dedicam suas vidas a cuidar da saúde de outros.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Eduarda dos Santos; *et al.* Violência no trabalho vivenciada por profissionais de enfermagem atuantes em unidades hospitalares: uma pesquisa exploratória e correlacional. **Revista Latino-americana De Enfermagem**, 33, e4527, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.7451.4527>. Acesso em: 10/09/2025.

ALMEIDA, Hendyara Oliveira Carvalho; *et al.* Atuação do Enfermeiro do trabalho no ambiente hospitalar: prevenção de riscos e acidentes ocupacionais. **Caderno De Graduação - Ciências Biológicas E Da Saúde - UNIT – SERGIPE**. 6(3): 1-16, 2021. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernobiologicas/article/view/9272>. Acesso em: 21/01/2025.

AMESTOY, Simone Coelho; *et al.* Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, 35(2):79-85, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2014.02.40155>. Acesso em: 07/09/2025.

ANGERAMI, Emília Luigia Saporiti; MENDES, Isabel Amélia Costa. O saber, a saúde e a investigação em enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, 10(1):28, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rgenf/article/view/3921>. Acesso em: 11/07/2024.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006. 240 p.

ARAGÃO, José Aderval; *et al.* Exposição ocupacional a fluidos biológicos em acidentes com perfurocortantes na equipe de enfermagem hospitalar. **Revista Enfermagem em Foco**, 10(1): 2177-4285, 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W2955497024>. Acesso em: 13/08/2025.

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luís Borges. Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Revista Estação Científica**, 10 (6), 1-14, 2023. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2273>. Acesso em: 12/03/2025.

AZEVEDO, Jaiana Nerak Lima; SILVA Roberta Ferreira; MACÊDO Tassia Teles Santana de. Principais causas de absenteísmo na equipe de enfermagem: revisão bibliográfica. **Revista de Enfermagem Contemporânea**, 8(1):80-86, 2019. Disponível em: doi: 10.17267/2317-3378rec.v8i1.1611. Acesso em: 17/08/2025.

AZEVEDO, Suely Lopes de; *et al.* Reflexão sobre a práxis segura do profissional enfermeiro na pandemia: Capacitação técnica-científica nos serviços de saúde. **Revista Brazilian Journal of Development** - Curitiba, 7(11): 1-17, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/39858>. Acesso em: 11/07/2024.

BASTOS Alisson; BONATO, Samuel Vinicius; GOMES, Debora Gomes de. Produção acadêmica acerca do uso de indicadores de desempenho para gestão hospitalar: Uma abordagem bibliométrica. **Revista Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, 15(30):293-316, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/340572502>. Acesso em: 12/03/2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª reimpressão da 1ª edição de 2011. Lisboa, Edições 70, 2011. 229 p.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012. 135 p.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento, aplicações. Tradução de Fábio D. R. Perez. Petrópolis: Vozes, 2013. 360 p.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira; CAZARINI, Edson Walmir. A evolução do processo decisório. **Encontro Nacional De Engenharia De Produção**. 18, 1998. Niterói. Anais [do] Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Niterói: ABEPRO, 1998. 1

CD-ROM. BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho**, 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2019. 400 p.

BORBA, Gustavo Severo de; KLIEMANN NETO, Francisco José. Gestão hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saúde e Sociedade**, 17 (1): 44-60, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902008000100005>. Acesso em: 24/02/2025.

BORDIGNON Maiara; MONTEIRO Maria Ines. Violência no trabalho da Enfermagem: um olhar às consequências. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 69(5):939-942, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2015-0133>. Acesso em: 10/09/2025.

BORGES, Francisca Edinária de Sousa; *et al.* Fatores de risco para a Síndrome de Burnout em profissionais da saúde durante a pandemia de COVID-19. **Revista de Enfermagem Atual- In Derme**, 95 (33):1-15, 2021. Disponível em: <https://mail.revistaenfermagematual.com.br/index.php/revista/article/view/835>. Acesso em: 24/02/2025.

BRASIL. **Lei nº 14.434**, de 4 de agosto de 2022. Altera a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, para instituir o piso salarial nacional do Enfermeiro, do Técnico de Enfermagem, do Auxiliar de Enfermagem e da Parteira. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14434.htm. Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. **Lei 14.602**, de 20 de junho de 2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/06/21/lei-obriga-hospitais-a-oferecer-espaco-de-descanso-para-profissionais-de-enfermagem>. Acesso em: 09/03/2025.

BRASIL. **Lei nº 7.498**, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da Enfermagem, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/decreto-n-9440687/>. Acesso em 17/08/2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510**, de 07 de

abril de 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 17/04/2025.

BRASIL. PNH – Política nacional de Humanização. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_humanizacao_pnh_folheto.pdf. Acesso em 15 set. 2024.

BURMESTER, Haino (Coord.). **Série Gestão Estratégica de Saúde: Gestão de Pessoas em Saúde**. São Paulo: Saraiva, 2019. 328 p.

CAMARGO, Rosângela Andrade Aukar de; *et al.* Avaliação da formação do técnico de enfermagem por enfermeiros da prática hospitalar. **REME-Revista Mineira de Enfermagem**, 19 (4): 1-7, 2015. DOI: 10.5935/1415-2762.20150073. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rem/article/view/50053>. Acesso em: 06/08/2025. 2025.

CAMPOS, Bruna Santos; *et al.* Contribuição do Enfermeiro na Gestão Hospitalar Brasileira. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE**, 10 (12): 640-658, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17328>. Acesso em: 23/02/2025.

CARDOSO, Marcia Regina Gonçalves; *et al.* Análise de conteúdo: Uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, 20(43): 98-111, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347/1443>. Acesso em: 17/07/2024.

CARVALHO, Michelle Lúcia Teixeira de; *et al.* Tecnologia da informação e comunicação: impactos na gestão de enfermagem. **Revista de Enfermagem – UFPE**, 158: 272, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5205/1981-8963.2021.246304>. Acesso em: 17/07/2024.

CAVICHIOLO, Flávia Carla Takaki; *et al.* Educação continuada e metodologias ativas em cursos a distância em enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Nursing**, 24(276):1-8, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.36489/nursing.2021v24i276p5670-5685>. Acesso em:

15/07/2024.

CENZI, Camila Maria; MARZIALE, Maria Helena Palucci. Desenvolvimento de aplicativo móvel, estruturado no autocuidado, para profilaxia pós-exposição ocupacional a material biológico. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 73 (supl.5): e20190721, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0721>. Acesso em: 06/07/2025.

CHÁCARA, Kevin Antônio Rocha; *et al.* A importância do diálogo na gestão de pessoas. **Coletâneas Científicas** – Faculdade Presidente Antônio Carlos Teófilo Otoni - ISBN: 978-65-84869-06-6, 2022. Disponível em: <https://unipacto.com.br/storage/gallery/files/nice/livros/LIVRO%20-%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20-%202022.pdf>. Acesso em 20/02/2025.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa Qualitativa em ciências humanas e sociais**. 6ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. 144 p.

COFEN – Conselho Federal de Enfermagem. **Enfermagem em números**: quantitativo de profissionais por regional. Disponível em: https://descentralizacao.cofen.gov.br/sistema_SC/grid_resumo_quantitativo_profissional_externo/grid_resumo_quantitativo_profissional_externo.php. Acesso em: 09/03/2025.

COFEN - Conselho Federal de Enfermagem. **PARECER NORMATIVO Nº 1/2024/COFEN**: Parâmetros para o planejamento da força de trabalho da Enfermagem pelo Enfermeiro. Disponível em: <https://share.google/S1CZ3QVqSWtAxRHQk>. Acesso em: 13/07/2025.

COFEN – Conselho Federal de Enfermagem. **LEI N 7.498/86, DE 25 DE JUNHO DE 1986 - ALTERADA PELAS LEIS N.º 14.434/2022 E 14.602/2023**. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br>. Acesso em: 28/02/2025.

COREN – Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. Perfil da Enfermagem em São Paulo. **Revista Enfermagem**, (11): 30-9, 2015. Disponível em: https://portal.corensp.gov.br/wpcontent/uploads/2016/11/revista_coren_sp_setembro_2015.pdf. Acesso em

10/09/2025.

CORDEIRO, Ana Lucia; *et al.* Processo de aquisição do conhecimento na gestão de Enfermeiros em organizações hospitalares. **Revista Pesquisa Qualitativa**, 12(32): 510-530, 2024. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/798>. Acesso em: 20/01/2025.

COREN – Conselho Regional de Enfermagem. **Nova lista de doenças do trabalho inclui Covid-19, Burnout e câncer.** Disponível em: <https://portal.coren-sp.gov.br/noticias/nova-lista-de-doencas-do-trabalho-inclui-covid-19-burnout-e-cancer/#:~:text=Portaria%20j%C3%A1%20foi%20publicada%20incluindo,no%20meio%20urbano%20ou%20rural>. Acesso em: 09/03/2025.

COSTA, Liana Fortunato. **A perspectiva sistêmica para a clínica da família.** Psicologia: teoria e pesquisa, 26(1):95-104, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000500008>. Acesso em: 11/07/2024.

COSTA, Gisele de Lacerda; LACERDA, Adriana Bender Moreira de; MARQUES, Jair. Ruído no contexto hospitalar: impacto na saúde dos profissionais de enfermagem. **Revista CEFAC**, 15(3), 642–652, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1516-18462013005000012>. Acesso em: 17/08/2025.

DAMAS, Keyti Cristiane Alves; *et al.* Cuidando do cuidador: reflexões sobre o aprendizado dessa habilidade. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, 06(02): 272-278, 2004. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/index.php/fen>. Acesso em: 11/07/2024.

DESLANDES, Suely Ferreira, (org.). **Humanização dos cuidados em saúde: conceitos, dilemas e práticas.** Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2006, 414 p. (Criança, Mulheres e Saúde). Disponível em: <https://doi.org/10.7476/9788575413296>. Acesso em: 07/07/2025. DIAS, João Vinícius dos Santos; AMARANTE, Paulo Duarte de Carvalho. Educação popular e saúde mental: aproximando saberes e ampliando o cuidado. **Saúde em Debate**.46:188-199,2022. Disponível em: <https://www.scielosp>.

org/article/sdeb/2022.v46n132/188-199/. Acesso em: 17/07/2024.

DIAS, Lilia Pereira dos Santos, *et al.* O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE. **Coletâneas Científicas** - Faculdade Presidente Antônio Carlos Teófilo Otoni, 2022. ISBN: 978-65-84869-06-6. Disponível em: <https://unipacto.com.br/storage/gallery/files/nice/livros/LIVRO%20-%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20-%202022.pdf>. Acesso em: 20/02/2025.

DIOTTO, Gisele. O futuro da enfermagem: prevendo a profissão em 2050. **Acta Paulista de Enfermagem**. 28(3): 1,2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201500033>. Acesso em: 20/02/2025.

DUCHINI, Nicolás Martín Stambolsky. Governo das sociedades, clima organizacional e desenvolvimento de pessoas: ferramentas estratégicas para aumentar a eficiência em organizações de gestão familiar. **Dissertação de Mestrado** - Universidade Autônoma de Lisboa (Portugal), 1-24, 2021. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/78a0e6f9bcc6f1843b7ee00cf80b2e84/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&dis=y>. Acesso em: 20/10/2025.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2011. 206 p.

ELIZARDO, Izabella Vaz; *et al.* Estratégias de gestão de conflitos para as equipes de enfermagem. **Trabalho de conclusão de curso (Técnico em Administração)** - Etec Padre Carlos Leôncio da Silva, Lorena, 1-15, 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/11963>. Acesso em: 11/03/2025.

FARIAS, Diego Carlos; ARAUJO, Fernando Oliveira de. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência & saúde coletiva**. 22: 1895-1904, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2017.v22n6/1895-1904/>. Acesso em: 17/07/2024.

FARIAS, Nathalya Karina de Souza; *et al.* Fatores de risco associados a acidentes ocupacionais com materiais perfuro cortantes entre trabalhadores da área de saúde. **Ciências Biológicas e de Saúde Unit**, Pernambuco, 4 (3): 21-33, 2020. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/unitsaude/article/view/9871>. Acesso em: 05/11/2024.

FBH – Federação Brasileira de Hospitais e CNSaúde – Confederação Nacional de Saúde. **Cenário dos Hospitais no Brasil**. p.1-92, 2022. Disponível em: <http://cnsaude.org.br/wp-content/uploads/2022/07/CNSAUDE-FBH-CENARIOS-2022.pdf>. Acesso em 01/03/2025.

FELLI, Vanda Elisa Andrea; *et al.* A saúde dos trabalhadores e a sobrecarga de trabalho. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 68 (4): 574-580, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/CsqPSgnc9c9h6SwT4Qp4V7B/?lang=pt>. Acesso em: 06/07/2025.

FERREIRA, Lucia Aparecida; *et al.* Adesão às precauções padrão em um hospital de ensino. **Revista Brasileira de Enfermagem REBEN**, 70 (1): 96-103, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0138>. Acesso em: 06/07/2025.

FERREIRA, Sonia Maria Isabel Lopes; *et al.* Estratégias para gestão dos conflitos entre profissionais da saúde e seu impacto na qualidade do atendimento: revisão integrativa. **Revista Contemporânea**, 5(1): 01-21, 2025. Disponível em: 10.56083/RCV5N1-063. Acesso em: 07/09/2025.

FERNADES, Márcia Astrês; *et al.* Riscos ocupacionais e intervenções que promovem segurança para a equipe de enfermagem oncológica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 46, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000000319>. Acesso em: 15/07/2024.

FORMOZO, Gláucia Alexandre; *et al.* As relações interpessoais no cuidado em saúde: uma aproximação ao problema. **Revista de Enfermagem – UERJ**, 20(1):124-127,2012. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/enfermagemuerj/article/view/4006>. Acesso em 07/09/2025.

FRANCISCO, Ivone Maria Fonseca; CASTILHO, Valéria. A enfermagem e o gerenciamento de custos. **Revista Escola de Enfermagem USP**, 36(3): 240-4, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reusp/a/97W3chQXycVwmYTfWr6zqbP/?format=pdf&clang=pt>. Acesso em: 20/07/2025.

FREIRE, Lucas Azevedo; SOARES, Thayane Cunha Nunes; TORRES, Vanessa Pio dos Santos. Influência da ergonomia na biomecânica de profissionais de enfermagem no ambiente hospitalar. **Perspectivas Online: Biológicas e Saúde**, 7(24): 72-80, 2017. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/106307357/c29334ab5b07c31e82f381eb79cbef1aac16.pdf>. Acesso em: 20/07/2025.

FREITAS, Jaqueline Rodrigues da Silva; *et al.* Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho em profissionais de enfermagem de um hospital universitário. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, 11(4), 904-911, 2009. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/16281>. Acesso em: 20/07/2025.

GANDRA, Angélica Benetaci de Aquino. Prática e formação profissional sobre a ótica de estudantes de enfermagem. **Dissertação** de Mestrado- Faculdade de Medicina de Marília, Marília, 2024, 57p. Disponível em: <https://biblioteca.sophia.com.br/terminalri/8337/acervo/detalhe/29872>. Acesso em: 20/07/2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2022, 208 p.

GOMES, Cristiane dos Santos. Dimensionamento da equipe de enfermagem hospitalar. **Trabalho de conclusão de curso** (Especialização em Gestão em Saúde) - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), Polo Malês – Bahia, 1-15, 2019. Disponível em: https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1882/3/2019_art_cristianegomes.pdf. Acesso em: 13/07/2025.

GUIMARÃES, Glyciellen; *et al.* Transtornos mentais em profissionais de saúde que trabalham em unidades de terapia intensiva no Brasil: médicos, fisioterapeutas gerais, nutricionistas,

psicólogos clínicos, enfermeiros e técnicos de enfermagem.

Cuadernos de Educación y Desarrollo, 16(2), Ed. Especial, 2024. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/download/3086/2540/8073>. Acesso em: 05/11/2024.

GUIMARÃES, Ana Lucia de Oliveira; FELLI, Vanda Elisa Andres. Notificação de problemas de saúde em trabalhadores de enfermagem de hospitais universitário. **Revista Brasileira De Enfermagem**, 69(3), 507–514, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690313i>. Acesso em: 17/08/2025.

KAMADA, Ivone; ROCHA, Semíramis Melani Melo. As expectativas de pais e profissionais de enfermagem em relação ao trabalho da enfermeira em UTIN. **Revista Escola de Enfermagem USP**, 40 (3): 404-411, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/xvWb5w3XV5WtqKmVPmmbYbk/?lang=pt>. Acesso em: 12/03/2025.

KIRCHHOF, Ana Lúcia Cardoso; et al. Condições de trabalho e características sócio demográficas relacionadas à presença de distúrbios psíquicos menores em trabalhadores de enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem** - Abr-Jun, 18(2): 215-223, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072009000200003>. Acesso em: 07/09/2025.

LATTIN, James; CARROLL, Douglas; GREEN, Paul. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 475 p.

LEMONS, Grazielle de Carvalho; *et al.* A cultura de segurança do paciente no âmbito da enfermagem: reflexão teórica. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, 8(e2600): 1-10, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.19175/recom.v8i0.2600>. Acesso em: 07/09/2025.

LIMA, Sandra Gonçalves Gomes; *et al.* O processo de incorporação de tecnologias em saúde no Brasil em uma perspectiva internacional. **Ciência & Saúde Coletiva**, 24(5): 1709–1722, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232018245.17582017>. Acesso em: 11/04/2025.

LIMA, Auriane Ferreira; *et al.* EPI's de segurança no ambiente em que se promove saúde e cuidado: uso, desafios, incidentes e considerações. **Epitaya E-Books**, 1(56), 31-42, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47879/ed.ep.2024977p31>. Acesso em: 14/07/2025.

LINCH, Graciele Fernanda da Costa; NAUDERER, Tais Maria. **Teorias da administração aplicadas à prática gerencial do Enfermeiro**. 1: 1-20, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/GracieleLinch/publication/371769926_TEORIAS_DA_ADMINISTRACAO_APLICADAS_A_PRATICA_GERENCIAL_DO_ENFERMEIRO/links/64b8a83e95bbbe0c6e496666/TEORIAS-DA-ADMINISTRACAO-APLICADAS-A-PRATICA-GERENCIAL-DO-ENFERMEIRO.pdf. Acesso em 23/01/2025.

MAGALHÃES, Ana Maria Muller; DUARTE, Êrica Rosalba Mallmann. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 57 (4): 1-4, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000400004>. Acesso em: 09/03/2025.

MARCO, Daiana de; *et al.* A Teoria Institucional e sua Aplicação na Perspectiva de Sistemas de Informações. **Desenvolvimento em Questão**, 19 (56): 246–263, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/11758>. Acesso em: 12/03/2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia e Técnicas de Pesquisa**. 9º ed. São Paulo: Atlas, 2021. 244 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2003. 276 p.

MARIETTO, Marcio Luis; SANCHES, Cida; MEIRELES, Manuel. Teoria do caos: uma contribuição para a formação de estratégias. **Revista Ibero Americana de estratégia**. 10(3), 66-93, 2011. Disponível em: <https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/>

RIEOEI-1_c0ca2e115f7c7ec6d448267a716a22df. Acesso em: 20/02/2025.

MARINHO, Gerson Luiz; QUEIROZ, Maria Eduarda Vianna de. Cobertura populacional de enfermagem no Brasil: estimativas com base em diferentes fontes de dados. **Trabalho, Educação e Saúde**, 21: 1-13, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-ojs916>. Acesso em: 01/03/2025.

MARZIALE, Maria Helena Palucci. Fortalecimento da enfermagem nos diferentes contextos de atuação a partir da liderança: para além da prática, na política. **Revista de Enfermagem da UFSM**.12(6): 1-4, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2179769273424>. Acesso em: 17/07/2024.

MELLO, Livia de Rezende de; *et al.* **Trabalhadores da saúde frente aos marcos cronológicos em dois anos de COVID-19**. 12(6): 1-12, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v12i6.42106>. Acesso em: 17/07/2024.

MONTEIRO, Samir; *et al.* **Gestão de Pessoas: A valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. IN: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 35: 1-10, 2015. Anais eletrônicos. Fortaleza, ABEPRO. 10p. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf. Acesso em: 14 de janeiro de 2024.

NAHM, Eun-Shim; *et al.* Continuum of nursing education and practice: time to close the chasm between academia and practice. **Revista de Enfermagem Profissional**, 46(2): 134-140, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.PROFNURS.2023.02.012>. Acesso em: 14/09/2025

NASCIMENTO, Estelina Souto do; *et al.* Formação por competência do enfermeiro: alternância teoria-prática, profissionalização e pensamento complexo. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 56(4):447-452, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/VnVN8gYdQvyzBDCHYmsxxqK/?lang=pt>. Acesso em: 06/08/2025.

NEGRI, Fernanda de. As tecnologias da informação podem revolucionar o cuidado com a Saúde? 57(8):1-6, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8614>. Acesso em: 11/04/2025.

OLIVEIRA, Bruno Deodato de; *et al.* A enfermagem na prevenção da Síndrome de Burnout em profissionais do atendimento pré-hospitalar. **Brazilian Journal of Health Review**, 8(2): p. e78342, 2025. DOI: 10.34119/bjhrv8n2-085. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/78342>. Acesso em: 25/08/2025.

PAULINO, Leliane Carla Padilha; *et al.* Síndrome de Burnout: análise da saúde mental dos profissionais de um laboratório na cidade de Sinop/MT e o papel do Psicólogo Organizacional. **Revista Mato-grossense de Gestão, Inovação e Comunicação**, 3 (1): 71-90, 2024. Disponível em: <https://revistas.fasipe.com.br/index.php/REMAGIC/article/download/318/286/>. Acesso em: 05/11/2024.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE. BR**, 4(1), 01-12, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/GWgS43FXQ4xD6XCM6yQtM6s/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20/02/2025.

PEDUZZI, Marina; ANSELMINI, Maria Luiza. O auxiliar e o técnico de enfermagem: categorias profissionais diferentes e trabalhos equivalentes. **Revista Brasileira de Enfermagem**: 57(4), 425-429, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000400008>. Acesso em: 23/02/2025.

PEREIRA, Amanda Barbosa Monteiro Vasques; BATISTA, Nildo Alves. A educação continuada em saúde e seus desafios no contexto da gestão hospitalar. **Revista Studies in Health Sciences**, 5(4): 1-24, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54022/shsv5n4-036>. Acesso em: 20/07/2025.

PIMENTA, Carla. Análise da relação entre desempenho e comprometimento em profissionais de saúde: revisão sistemática.

Saúde & Tecnologia, v. 30, p. 796, 2024. Disponível em: https://repositorio.chlc.pt/bitstream/10400.17/4921/1/ST_30_Desempenho%20e%20Comprometimento.pdf. Acesso em: 07/09/2025.

RAMOS, Rodrigo Machado de Oliveira; *et al.* Tecnologias na qualificação da assistência de enfermagem: uma revisão integrativa. **Cuadernos De Educación Y Desarrollo**, 16(8), e5144, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/cuadv16n8-062>. Acesso em: 25/08/2025.

RÊGO, Margarethe Maria Santiago; PORTO, Isaura Setente. Implantação de sistemas da qualidade em instituições hospitalares: implicações para a enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, 18(4): 434-438, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002005000400013>. Acesso em: 20/07/2025.

RIBEIRO, Fabiana Batista. Relacionamento interpessoal e comunicação com o enfermeiro: satisfação do paciente hospitalizado. 2025. 54f. **Monografia** - Bacharelado em Enfermagem – Universidade Estadual do Piauí, Teresina, 2025. Disponível em: <http://sistemas2.uespi.br/handle/tede/1418> . Acesso em: 07/09/2025.

RIBEIRO, Iago Barbosa *et al.* Uso da educação em saúde para sensibilização da assistência humanizada: um relato de experiência. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, 15(8): 1-6, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.25248/REAS.e10886.2022>. Acesso em: 15/07/2024.

SABADIN, Isabella; *et al.* Influência do ambiente de prática na assistência de enfermagem em unidades críticas: revisão integrativa. **Texto & Contexto Enfermagem**, 34: e20240027, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2024-0027pt>. Acesso em: 0/09/2025.

SANCINETTI, Tania Regina; *et al.* Absenteísmo – doença na equipe de enfermagem: relação com a taxa de ocupação. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, 43(2): 1277-1283, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080->

62342009000600023. Acesso em: 09/03/2025.

SANTANA, Leni de Lima; SARQUIS, Leila Maria Mansano; MIRANDA, Fernanda Moura D'Almeida. Riscos psicossociais e a saúde dos trabalhadores de saúde: reflexões sobre a Reforma Trabalhista Brasileira. **Revista Brasileira de Enfermagem REBEN**, 73 (supl1): e20190092, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0092>. Acesso em: 06/07/2025.

SANTOS, Amanda Ferreira dos; MARTINS, Wesley. Saúde Mental dos profissionais de enfermagem diante da sobrecarga de trabalho: uma revisão integrativa de literatura. **E-Acadêmica**, 3(2), 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v3i2.188>. Acesso em: 17/07/2024.

SANTOS, Jessica de Cassia; *et al.* Transtornos mentais em profissionais da saúde: um problema a mais durante a pandemia por COVID-19. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, 3(10):1-18, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i10.1919>. Acesso em: 17/07/2024.

SANTOS, Juliana Soares Laudelino; SARMENTO, Janne Eyre A. de Melo. Histórico da psicologia hospitalar no Brasil: uma revisão bibliográfica. **Revista Psicologia & Saberes**. 12(1): 1-12, 2023. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/psicologia/article/view/1468>. Acesso em: 17/07/2024.

SANTOS, Larissa Moraes; *et al.* O impacto dos cuidados paliativos na saúde mental dos profissionais de enfermagem: desafios e estratégias de enfrentamento. **Revista Brasileira De Reabilitação E Atividade Física**. 13(2): 43–53, 2024. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/rbraf/article/view/3578>. Acesso em: 23/01/2025.

SANTOS, Erick Serra dos; *et al.* A jornada Magnet no primeiro hospital da América Latina: percepção dos enfermeiros. **Acta Paul Enfermagem**, 38: eAPE000212, 1-13, 2025. Disponível em: <http://sistemas2.uespi.br/handle/tede/1418>. Acesso em: 07/09/2025.

SCHIBLSKI, Jaqueline; TAKEMOTO, Angélica Yukari. Riscos

ocupacionais do profissional de enfermagem e estratégias para a prevenção: revisão integrativa da literatura. **Trabalho de Conclusão de Curso de Enfermagem**. Repositório Institucional do Centro Universitário Guarapuava – Paraná, 1-23, 2021. Disponível em: <http://repositorioguairaca.com.br/jspui/handle/23102004/267>. Acesso em: 20/01/2025.

SCOZZAFAVE, Maria Carolina Santos; *et al.* Riscos psicossociais relacionados ao enfermeiro no hospital psiquiátrico e estratégias de gerenciamento. **Revista Brasileira de Enfermagem REBEN**, 72 (4): 882-889, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0311>. Acesso em: 06/07/2025.

SERVA, Mauricio; *et al.* Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**, 50 (3): 276-287, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155115775004>. Acesso em: 12/03/2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SILVA, Joyce Satil Chaves da; *et al.* **Doenças ocupacionais relacionadas ao manuseio de quimioterápicos antineoplásicos na prática clínica**. Seven editora acadêmica, 2023. Disponível em: <https://sevenpubl.com.br/editora/article/view/2581>. Acesso em: 12/03/2025.

SILVA, Márcia Zanievicz da; BORGERT, Altair; SCHULTZ, Charles Albino. Sistematização de um método de custeio híbrido para o custeamento de procedimentos médicos: uma aplicação conjunta das metodologias ABC e UEP. **Revista De Ciências Da Administração**, 11(23):217-244, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n23p217>. Acesso em: 27/12/2024.

SILVA, Marili Siqueira da. **Análise para o futuro: a visão e o pensamento sistêmico e as práticas de gestão estratégicas, como modelo de gestão ágil, para melhoria de soluções de problemas e tomadas de decisões**. 1ª ed., 195 p. Curitiba: Appris, 2020.

SILVA, Rafael Pires; VALENTE, Geilsa Soraia Cavalcanti; CAMACHO, Alessandra Conceição Leite Funchal. O gerenciamento de risco no âmbito da saúde de profissionais de enfermagem no contexto hospitalar. **Revista Brasileira de Enfermagem REBEN**, 73(6): 1-8, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0303>. Acesso em: 06/07/2025.

SILVA, Denise Guerreiro Vieira da; *et al.* Os desafios enfrentados pelos iniciantes na pratica de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, 44(2), 511-516, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342010000200038>. Acesso em: 14/09/2025.

SOUSA, Edmar Rocha de; *et al.* Responsabilidade objetiva do empregador e vulnerabilidade do trabalhador: acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, 10 (9): 446-471, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/download/15514/8275/34888>. Acesso em: 05/11/2024.

SOUZA, Caio Motta Luiz de. Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações RAC - **Revista de Administração Contemporânea** - RJ, 15 (5): 855-876, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/qGmdNYtwFB5cwrwfffrKXN/>. Acesso em: 17/07/2024.

TCHIVALA, Lena Lopes. Gestão em enfermagem e os fatores que influenciam na liderança do cuidado conforme a teoria de Frederick Herzbert. **Tese de Doutorado** apresentada ao Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Piauí (UFPI) para obtenção do título de Doutor em Enfermagem. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/3992>. Acesso em: 04/09/2025.

TEIXEIRA, Deborah da Silva, *et al.* A atuação do enfermeiro na gestão hospitalar em instituições públicas: desafios, estratégias e oportunidades para o fortalecimento da assistência em saúde. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E**

Educação, 2(01), 71–88, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v2i01.19988>. Acesso em: 28/08/2025.

TOSI, Murilo Perim; *et al.* Benefícios e desafios do uso de sistemas de informação na atuação do profissional de enfermagem. **Revista Nursing**, 25(292): 1-6, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.36489/nursing.2022v25i291pB634-8645> . Acesso em: 17/07/2024.

UZEDA, Allana de Lacerda; *et al.* Vivencias e consequências do assédio moral no trabalho entre profissionais de enfermagem. **Revista Texto & Contexto - Enfermagem**, 33 (e20240155) 1-17, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2024-0155en>. Acesso em: 17/08/2025.

VANDRESEN, Lara; *et al.* Potencialidades e dificuldades da mediação tecnológica no trabalho de enfermeiros gestores em hospitais. **Revista Texto & Contexto Enfermagem**, 31 (e20220173): 1-14, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2022-0173pt>. Acesso em: 17/07/2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 7º edição. São Paulo: Atlas, 2009. 213 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2015. 281 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16º ed. São Paulo: Atlas, 2016. 94 p.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Adoecimento ocupacional 16, 33, 34, 35, 36, 43, 73, 75, 79, 88, 93, 103

Cuidar de Quem Cuida 79, 95, 101

D

Dimensionamento de pessoal 61, 62, 75, 81, 85, 90, 94, 103, 115

Diretrizes de progressão humana 16, 17, 46, 50, 51, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 101, 103

Doenças ocupacionais 15, 16, 17, 24, 26, 31, 32, 33, 39, 41, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 53, 55, 60, 63, 68, 81, 90, 94, 96, 102, 104, 122, 123

E

Educação continuada 38, 41, 47, 59, 61, 64, 81, 82, 91, 92, 101, 104, 110, 119

Enfermagem 13, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 36, 38, 39, 40, 44, 46, 47, 48, 50, 51, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 85, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 97, 98, 101, 103, 104, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124

Especialistas em saúde 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 59, 60, 67, 73, 74, 75, 78, 79, 84, 87, 89, 91, 92, 100, 101, 103, 104, 105

F

Formação continuada 13, 32, 35, 38, 41, 65, 82, 86, 90, 95, 101, 103

G

Gestão de pessoas 16, 21, 29, 33, 36, 38, 43, 55, 82, 90, 103,
111, 124

Gestão em enfermagem 15, 55, 123

Gestão estratégica 16, 19, 22, 23, 25, 30, 37, 38, 40, 41, 55, 61,
74, 82, 84, 86, 95, 122

Gestão Estratégica 16, 90, 110

Gestão hospitalar 22, 23, 94, 104, 108, 109, 113, 119, 123

L

Liderança humanizada 90, 104

O

Organizações hospitalares 16, 17, 21, 22, 23, 24, 26, 44, 46, 47,
48, 50, 51, 53, 72, 76, 78, 89, 90, 91, 112

P

Planejamento estratégico 15, 27, 28, 29, 31, 67, 78

Plano de carreira 90, 94, 100, 101, 104

Profissionais de enfermagem 15, 16, 17, 20, 23, 24, 25, 26, 27,
29, 30, 32, 34, 36, 39, 41, 43, 51, 55, 58, 59, 65, 66, 67,
69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 81, 83, 84, 85, 87, 91,
92, 95, 101, 105, 107, 110, 112, 115, 116, 121, 123, 124

Progressão humana 16, 17, 44, 46, 50, 51, 53, 55, 81, 83, 84, 85,
87, 88, 89, 90, 91, 95, 100, 101, 103

Psicologia Organizacional 13, 17, 21, 35, 38, 41, 48, 51, 97, 98,
99, 103

R

Riscos ergonômicos 32, 67, 96

Riscos ocupacionais 15, 16, 67, 70, 83, 86, 114, 122

biológicos 81, 104

ergonômicos 32, 67, 96

psicossociais 90, 121, 122

S

Saúde mental 59, 67, 73, 96, 98, 99, 100, 104, 112, 119, 121

Saúde ocupacional 93, 101

Síndrome de Burnout 18, 34, 35, 36, 60, 62, 67, 85, 93, 97, 109,
112, 119

Sistema de Informação em Saúde (SIS) 15

Sobrecarga de trabalho 15, 34, 39, 67, 71, 73, 79, 80, 88, 97,
114, 121

V

Valorização profissional 41

Esta obra insere-se no debate contemporâneo sobre a gestão em saúde, ao lançar luz sobre um dos pilares mais essenciais e, muitas vezes, mais sobrecarregados, dos sistemas hospitalares: os profissionais de enfermagem. Em um cenário marcado por intensas transformações tecnológicas, organizacionais e sociais, o cuidado com quem cuida emerge como um imperativo ético, estratégico e humano. A partir de uma investigação aprofundada sobre as rotinas, desafios e percepções de enfermeiros(as), técnicos(as) e auxiliares de enfermagem, o livro revela as múltiplas dimensões que atravessam o cotidiano hospitalar. Mais do que descrever uma realidade, a obra propõe caminhos. Ao articular fundamentos da gestão estratégica, da Psicologia Organizacional e dos Sistemas de Informação em Saúde, apresenta diretrizes concretas voltadas à promoção da saúde ocupacional e à qualificação das práticas de gestão. O texto evidencia que a complexidade do trabalho em enfermagem exige não apenas domínio técnico, mas também equilíbrio emocional, capacidade relacional e suporte organizacional adequado. Ao mesmo tempo, nos convida a refletir sobre os impactos da sobrecarga, dos riscos ocupacionais e das fragilidades institucionais que comprometem a saúde física e mental desses profissionais. Com base em dados expressivos do contexto brasileiro e internacional, a obra reforça a urgência de políticas e práticas que valorizem a enfermagem, promovam ambientes de trabalho mais seguros e fortaleçam vínculos no interior das organizações. Nesse sentido, destaca-se a proposição de diretrizes de progressão humana, concebidas como instrumento didático e estratégico para minimizar adoecimentos e potencializar o desenvolvimento profissional. Resultado de pesquisa vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, este livro convida gestores, pesquisadores e profissionais da saúde a repensarem suas práticas, reconhecendo que a excelência institucional passa, necessariamente, pelo cuidado integral com aqueles que sustentam, cotidianamente, o funcionamento dos serviços de saúde.

ISBN 978-656135241-3



EDITORA

ILUSTRAÇÃO