

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, EDUCAÇÃO E ZOOTECNIA – ICSEZ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO E ENFERMAGEM:  
Desafios de trabalho e gestão de pessoas na Unidade de Pronto Atendimento  
(UPA) do Bumbódromo no município de Parintins

PARINTINS/AM  
2025

ANANIAS MACIEL DOS SANTOS

ADMINISTRAÇÃO E ENFERMAGEM:  
Desafios de trabalho e gestão de pessoas na Unidade de Pronto Atendimento  
(UPA) do Bumbódromo no município de Parintins

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
à Universidade Federal do Amazonas –  
UFAM como requisito para a obtenção de  
título de Bacharel em administração.  
Orientador: Prof. Me. Isaías dos Santos da  
Cunha

PARINTINS/AM  
2025

---

S237a Santos , Ananias Maciel dos

Administração e enfermagem: desafios de trabalho e gestão de pessoas na unidade de pronto atendimento (UPA) do Bumbódromo no município de Parintins / Ananias Maciel dos Santos . - 2025.  
53 f. : il., color. ; 31 cm.

Orientador(a): Isaías dos Santos da Cunha.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal do Amazonas, Faculdade de Estudos Sociais, Curso de Administração - PROING, Parintins, 2025.

1. Administração. 2. Enfermagem. 3. Gestão de Pessoas. 4. Desafios de Trabalho. 5. Liderança em Saúde. I. Cunha, Isaías dos Santos da. II. Universidade Federal do Amazonas. Faculdade de Estudos Sociais. Curso de Administração - PROING. III. Título

---

ANANIAS MACIEL DOS SANTOS

ADMINISTRAÇÃO E ENFERMAGEM:  
Desafios de trabalho e gestão de pessoas na Unidade de Pronto Atendimento  
(UPA) do Bumbódromo no município de Parintins

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, da  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em administração.

Parintins, 03 de dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

---

Presidente da Banca  
Prof. Me. Isaías dos Santos da Cunha  
Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia (ICSEZ/UFAM)

---

Prof. Dr. Francisco Alcicley Vasconcelos Andrade  
Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia (ICSEZ/UFAM)

---

Prof. Dr. Raimundo Vitor Ramos Pontes  
Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia (ICSEZ/UFAM)

## RESUMO

O presente trabalho analisou os desafios de trabalho e de gestão de pessoas enfrentados pela equipe de enfermagem na Unidade de Pronto Atendimento (UPA) do Bumbódromo, no município de Parintins/AM, destacando como a administração pode contribuir para a melhoria da qualidade do atendimento. A pesquisa reconhece que a enfermagem é a principal força de trabalho da saúde e que está continuamente exposta a sobrecarga, desgaste físico e emocional, infraestrutura limitada e desvalorização profissional. A fundamentação teórica abrange conceitos clássicos e contemporâneos da administração, destacando autores como Chiavenato, Maximiano, Fayol e Kurcgant, bem como teorias de liderança, gestão de pessoas e qualidade da assistência em saúde. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, realizada com aproximadamente 20 profissionais por meio de questionário semiestruturado aplicado on-line e analisado segundo a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin. Os resultados foram organizados em quatro eixos: liderança e gestão administrativa, trabalho em equipe, condições de trabalho e motivação, e estratégias administrativas. Os resultados revelam que a liderança transformacional é a mais valorizada pelos profissionais; que a comunicação, a falta de recursos e a sobrecarga são os principais obstáculos no trabalho em equipe; que a motivação depende fortemente de reconhecimento e valorização institucional; e que capacitação contínua, planejamento e valorização são percebidos como estratégias fundamentais para fortalecer a gestão e melhorar a assistência. O estudo conclui que a qualidade do cuidado depende diretamente da integração entre administração e enfermagem, exigindo modelos de gestão humanizados, participativos e orientados ao desenvolvimento profissional, à comunicação e à inovação administrativa.

**Palavras-chave:** Administração. Enfermagem. Gestão de Pessoas. Desafios de Trabalho. Liderança em Saúde.

## **ABSTRACT**

The present study analyzes the work and people-management challenges faced by the nursing team at the Emergency Care Unit (UPA) of the Bumbódromo, in the municipality of Parintins/AM, highlighting how administration can contribute to improving the quality of care. The research recognizes that nursing is the main workforce in the health sector and that it is continuously exposed to work overload, physical and emotional strain, limited infrastructure, and professional undervaluation. The theoretical framework encompasses classical and contemporary concepts of administration, highlighting authors such as Chiavenato, Maximiano, Fayol, and Kurcgant, as well as theories of leadership, people management, and healthcare quality. Methodologically, this is a qualitative, exploratory, and descriptive study conducted with approximately 20 professionals through an online semi-structured questionnaire and analyzed using Bardin's Content Analysis technique. The results were organized into four thematic axes: leadership and administrative management, teamwork, working conditions and motivation, and administrative strategies. The findings reveal that transformational leadership is the most valued by professionals; that communication issues, lack of resources, and work overload are the main obstacles to teamwork; and that motivation strongly depends on recognition and institutional appreciation. Continuous training, planning, and professional appreciation are perceived as fundamental strategies to strengthen management and improve care delivery. The study concludes that the quality of care depends directly on the integration between administration and nursing, requiring humanized, participatory management models oriented toward professional development, communication, and administrative innovation.

**Keywords:** Administration. Nursing. People Management. Work Challenges. Health Leadership.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Visão da entrada da UPA de Parintins. ....	30
Figura 2 - Consultório médico da UPA de Parintins.....	31
Figura 3 - Sala de curativo da UPA de Parintins. ....	31
Figura 4 - Sala de emergência da UPA de Parintins. ....	31

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Gestão administrativa e liderança na enfermagem.....	33
Gráfico 2 - Desafios de trabalho em equipe na urgência e emergência.....	35
Gráfico 3 - Condições de trabalho e motivação profissional .....	37
Gráfico 4 - Estratégias administrativas para a melhoria da gestão. ....	39

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>CAPÍTULO I</b> .....	13
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
1.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO.....	13
1.2 A ADMINISTRAÇÃO NA ENFERMAGEM.....	15
1.3 GESTÃO E PESSOAS NA ENFERMAGEM.....	17
1.4 DESAFIOS DE TRABALHO NA ENFERMAGEM DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA.....	20
1.5 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM.....	21
1.6 A IMPORTANCIA DA SAÚDE NA QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA.....	24
<b>CAPÍTULO II</b> .....	26
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	26
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	26
2.2 LOCAL DA PESQUISA.....	26
2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	27
2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	28
2.5 ANÁLISE DE DADOS.....	28
2.6 ASPECTOS ÉTICOS.....	29
<b>CAPÍTULO III</b> .....	30
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	30
3.1 UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO DO BUMBÓDROMO.....	30
3.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA E LIDERANÇA NA ENFERMAGEM.....	33
3.3 DESAFIOS DE TRABALHO EM EQUIPE DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA.....	35
3.4 CONDIÇÕES DE TRABALHO E MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL.....	37
3.5 ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO ..	39
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	44
<b>APÊNDICE</b> .....	50

## INTRODUÇÃO

A administração em saúde desempenha um papel essencial no funcionamento dos serviços de urgência e emergência, garantindo o uso adequado dos recursos humanos, materiais e estruturais. Essa compreensão remonta às bases da Administração Científica. Para Fayol (1949), administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, evidenciando que a organização racional do serviço é indispensável para o alcance de resultados. Taylor (1911), ao propor a padronização das atividades, afirma que há sempre uma melhor forma de executar qualquer tarefa, reforçando a necessidade de planejamento e aperfeiçoamento contínuo nos serviços de saúde.

Nos serviços de urgência, onde as demandas são intensas e imprevisíveis, a equipe de enfermagem enfrenta desafios estruturais e emocionais importantes. A perspectiva sociotécnica explica essa complexidade, pois segundo Trist e Emery (1960), nenhum sistema social pode ser compreendido separadamente do sistema técnico com o qual interage. Assim, problemas como sobrecarga, falhas de comunicação e escassez de recursos impactam diretamente o desempenho da equipe.

A gestão de pessoas é, portanto, estratégica. Chiavenato (2014) destaca que as pessoas constituem a base das organizações, pois delas depende o funcionamento de todos os demais recursos. Essa visão reforça a importância de práticas administrativas que promovam motivação, reconhecimento e condições adequadas de trabalho.

O papel do enfermeiro, nesse contexto, extrapola a assistência direta. A liderança é uma competência indispensável. Para Hersey e Blanchard (1986), a eficácia da liderança depende da capacidade de adaptar o estilo ao nível de maturidade dos liderados. Já Bass (1985) explica que a liderança transformacional eleva a motivação e a moral dos seguidores ao inspirá-los a alcançar resultados superiores.

A enfermagem incorpora valores históricos de organização do cuidado desde Florence Nightingale, que afirmou: o que a enfermagem deve fazer é colocar o paciente na melhor condição possível para que a natureza possa agir

sobre ele (Nightingale, 1860). Essa visão introduziu as bases da sistematização do trabalho que ainda influenciam a prática profissional.

A motivação também é central para compreender o desempenho da equipe. Herzberg (1966) afirma que os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do trabalho, e quando presentes conduzem à satisfação genuína, enquanto Maslow (1954) reforça que as necessidades humanas organizam-se em uma hierarquia que influencia diretamente o comportamento no trabalho. Essas teorias ajudam a explicar por que valorização profissional, reconhecimento e ambiente adequado são fundamentais na enfermagem.

No município de Parintins, o Bumbódromo abriga uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) com características peculiares. Mintzberg (2009) destaca que as organizações precisam adaptar sua estrutura às exigências do ambiente, o que se aplica diretamente à realidade dessa unidade de saúde instalada em um espaço cultural adaptado. As exigências assistenciais crescentes tornam ainda mais necessário aplicar princípios gerenciais adequados para garantir qualidade e segurança.

A qualidade da assistência também pode ser analisada à luz do modelo de Donabedian. Para o autor, a qualidade do cuidado depende da articulação entre estrutura, processo e resultados (Donabedian, 1980). Dessa forma, lideranças eficientes, boas condições de trabalho e equipes motivadas são elementos fundamentais para resultados positivos.

O estudo tem como objetivo geral analisar os desafios de trabalho e de gestão de pessoas enfrentados pela equipe de enfermagem da UPA do Bumbódromo. Robbins (2002) explica essa necessidade ao afirmar que o comportamento humano no trabalho é influenciado por fatores individuais, grupais e organizacionais, sendo essencial compreender esses elementos para melhorar o desempenho.

No Capítulo I, resgata-se desde as teorias clássicas até as abordagens contemporâneas da administração, gestão em saúde e liderança. No Capítulo II, a metodologia é justificada conforme Gil (2017), que afirma que a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos sob a ótica dos sujeitos envolvidos. Marconi e Lakatos (2021) reforçam essa visão ao explicarem que a pesquisa qualitativa permite captar percepções e significados impossíveis de quantificar numericamente.

Já no Capítulo III, os resultados são analisados com base nas teorias mencionadas. Cummings et al. (2021) reforçam a pertinência dessa abordagem ao concluírem que “líderes com estilos transformacionais criam ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos para a enfermagem. Ahmed et al. (2025) também demonstram que a motivação está fortemente associada à percepção de suporte organizacional, evidenciando a relevância da gestão de pessoas no contexto da urgência e emergência.

## CAPÍTULO I

### 1 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 1.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando aquele que realiza uma função, um serviço, sob um comando, para o outro, estando frequentemente associada à função controle (Chiavenato, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014) administrar consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos organizacionais para alcançar resultados com eficiência e eficácia. Em outras palavras, a administração é um processo sistemático de tomada de decisões que envolve tanto aspectos técnicos quanto humanos. Para Maximiano (2011), administrar é coordenar esforços individuais e coletivos para o alcance de resultados, garantindo que os recursos sejam utilizados da melhor forma possível.

Segundo Fayol (1916), um dos pioneiros da teoria administrativa, a administração é composta por cinco funções básicas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, princípios que ainda hoje fundamentam a prática administrativa moderna. Assim, pode-se afirmar que a administração é uma ciência social aplicada, responsável por orientar o uso racional e eficiente dos recursos disponíveis em busca de objetivos institucionais e humanos.

As práticas administrativas são tão antigas quanto a própria história da humanidade. Desde as civilizações primitivas, o homem já demonstrava a necessidade de organizar e coordenar esforços coletivos para atingir metas comuns, como na caça, na agricultura e na construção de abrigos (Motta, 1979).

Na Antiguidade, povos como egípcios, babilônios, gregos e romanos já aplicavam formas rudimentares de administração. No Egito, por exemplo, a construção das pirâmides exigiu planejamento, controle de materiais e divisão de tarefas. Na Babilônia, o Código de Hamurabi (c. 1750 a.C.) já apresentava normas para a gestão do trabalho e das atividades comerciais. Já na Grécia Antiga, filósofos como Sócrates e Platão refletiam sobre a arte de comandar e dirigir pessoas, reconhecendo a importância da liderança e da coordenação no funcionamento da pólis (Chiavenato, 2014).

Durante a Idade Média, a administração manifestou-se de forma mais empírica, especialmente nos feudos e na Igreja Católica. Os senhores feudais controlavam as terras e os servos, enquanto a Igreja consolidava um modelo organizacional hierarquizado e centralizado, considerado o precursor das estruturas administrativas modernas (Maximiano, 2011).

Com a Revolução Industrial, entre os séculos XVIII e XIX, a administração passou por profundas transformações. O surgimento das fábricas, a divisão do trabalho e a produção em massa gerou a necessidade de métodos mais racionais de gestão. Nesse contexto, emergem os estudos de Frederick Winslow Taylor (1856–1915) e Henri Fayol (1841–1925), que deram origem às primeiras teorias científicas da administração. Taylor, com a “Administração Científica”, buscava maximizar a produtividade por meio da racionalização das tarefas e do estudo de tempos e movimentos. Já Fayol, com a “Teoria Clássica”, enfatizava a estrutura organizacional e o papel do gestor no comando e na coordenação dos processos (Taylor, 1995; Fayol, 1916).

No início do século XX, surgiram novas abordagens que ampliaram o olhar sobre o comportamento humano dentro das organizações. A Escola das Relações Humanas, liderada por Elton Mayo, destacou a importância da motivação, da comunicação e da satisfação dos trabalhadores. Essa corrente rompeu com o enfoque mecanicista das teorias clássicas, reconhecendo o ser humano como fator essencial para o sucesso organizacional (Chiavenato, 2014).

Posteriormente, a “Teoria Burocrática” proposta por Max Weber, introduziu um modelo racional e hierárquico de organização baseado em regras, normas e autoridade legítima. A burocracia buscava eficiência e previsibilidade, mas foi posteriormente criticada por sua rigidez e impessoalidade (Weber, 1999).

Nas décadas seguintes, surgiram as, “Teorias Comportamental, Sistêmica e Contingencial”, que passaram a compreender as organizações como sistemas abertos, influenciados por fatores internos e externos. A administração deixou de ser vista como um conjunto fixo de regras e passou a ser entendida como um processo dinâmico e adaptável, capaz de responder às mudanças do ambiente (Maximiano, 2011).

Na atualidade, a administração se insere em um contexto de globalização, inovação tecnológica e transformações sociais. O administrador moderno precisa dominar não apenas as técnicas de planejamento e controle, mas

também competências relacionadas à liderança, comunicação, trabalho em equipe e responsabilidade social. Segundo Chiavenato (2014), a administração contemporânea é orientada pela busca do equilíbrio entre resultados organizacionais e bem-estar humano, integrando eficiência produtiva com qualidade de vida no trabalho.

Além disso, temas como gestão estratégica, sustentabilidade, diversidade, inovação e tecnologia da informação são fundamentais na administração do século XXI. O papel do administrador torna-se o de mediador e facilitador, capaz de inspirar, coordenar e direcionar equipes em ambientes complexos e em constante mudança.

## 1.2 A ADMINISTRAÇÃO NA ENFERMAGEM

A administração, enquanto ciência social aplicada, é responsável por organizar e coordenar recursos humanos e materiais, visando alcançar objetivos institucionais de maneira eficiente e eficaz. Na enfermagem, a aplicação dos princípios administrativos torna-se indispensável, pois o enfermeiro, além de prestar assistência direta ao paciente, também desempenha um papel gerencial que exige planejamento, liderança e controle das atividades da equipe (Chiavenato, 2022).

Sua origem remonta ao trabalho de Florence Nightingale, considerada a precursora da enfermagem moderna. Durante a Guerra da Crimeia (1853–1856), Florence implementou práticas administrativas pioneiras, como a organização de escalas, controle de materiais, definição de rotinas e padronização de procedimentos, visando à melhoria do cuidado e à redução das infecções hospitalares (Nightingale, 1969). Essas ações marcaram o início do pensamento administrativo dentro da prática da enfermagem.

Com o avanço das ciências administrativas no início do século XX, especialmente com as teorias de Frederick Taylor (administração científica) e Henri Fayol (administração clássica), o trabalho do enfermeiro passou a incorporar princípios de planejamento, organização e controle (Chiavenato, 2014). No Brasil, a consolidação da administração em enfermagem ocorreu a partir da década de 1940, acompanhando o crescimento dos serviços hospitalares e a necessidade de estruturação dos processos de trabalho da equipe de enfermagem (Kurcgant, 2016). Atualmente, ela é reconhecida como

uma área estratégica dentro das instituições de saúde, fundamental para a qualidade e a segurança dos pacientes.

Conforme Kurcgant (2020), o enfermeiro gestor precisa dominar técnicas administrativas e desenvolver habilidades interpessoais que permitam a integração da equipe, a otimização dos recursos e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, contribuindo para a qualidade do cuidado a comunidade.

A administração no âmbito da enfermagem pode ser pensada a partir de dois momentos: a gerência do cuidado e a gerência da unidade, sendo que nos dois momentos o enfermeiro assiste e administra em níveis diferentes (Vicentin et al, 1991).

Os principais princípios da administração em enfermagem são baseados na eficiência, eficácia, economia, flexibilidade e humanização dos serviços de saúde, sendo que:

- A eficiência se refere ao uso adequado dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos da enfermagem;
- A eficácia diz respeito à capacidade de atingir os resultados desejados com os recursos disponíveis;
- Economia envolve utilizar os recursos de forma racional, evitando desperdícios;
- Flexibilidade é a capacidade de se adaptar às mudanças e demandas do ambiente de saúde;
- Humanização significa promover o cuidado centrado no paciente, respeitando sua dignidade e individualidade.

Esses princípios orientam as práticas de gestão na enfermagem, garantindo a qualidade dos cuidados prestados.

O enfermeiro exerce funções administrativas que se relacionam diretamente às etapas clássicas da administração: planejamento, organização, direção e controle (Chiavenato, 2014).

- Planejamento: consiste em definir metas, estratégias e métodos de trabalho que assegurem a qualidade da assistência. O enfermeiro planeja escalas, dimensiona o quadro de pessoal e prevê materiais necessários para o atendimento (Kurcgant, 2016).

- Organização: envolve a estruturação dos recursos disponíveis e a distribuição de tarefas entre os profissionais, de modo a garantir eficiência e segurança (Chiavenato, 2014).
- Direção: refere-se à liderança e à coordenação da equipe, promovendo motivação, comunicação eficaz e resolução de conflitos (Marquis; Huston, 2017).
- Controle: implica monitorar e avaliar os resultados das ações, garantindo a qualidade da assistência e a conformidade com os padrões éticos e técnicos (Cofen, 2017).

Essas funções, quando aplicadas de forma integrada, permitem ao enfermeiro exercer liderança transformadora, promovendo uma gestão participativa e centrada na qualidade do cuidado (Marquis: Huston, 2017).

Desse modo, a administração em enfermagem não se limita a aspectos burocráticos, mas constitui um processo dinâmico que envolve liderança, tomada de decisão, comunicação, motivação e empatia, características indispensáveis para o exercício profissional do enfermeiro.

Nas Unidades de Pronto Atendimento (UPAs), como a do Bumbódromo em Parintins, a atuação administrativa do enfermeiro é fundamental para garantir o funcionamento adequado dos serviços, uma vez que o atendimento é marcado pela urgência e pela complexidade dos casos clínicos. Nesses contextos, a capacidade de organização e de resposta rápida do gestor é essencial para evitar falhas no atendimento e sobrecarga da equipe.

### 1.3 GESTÃO E PESSOAS NA ENFERMAGEM

A gestão de pessoas na enfermagem é um dos pilares fundamentais da administração em saúde, pois trata diretamente da coordenação, motivação e valorização da equipe responsável pelo cuidado ao paciente. O foco principal dessa gestão é promover o desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores, buscando o equilíbrio entre a qualidade da assistência e o bem-estar dos profissionais.

No campo da enfermagem, o conceito de gestão de pessoas em enfermagem está contido de forma inerente ao conceito de gestão ou gerenciamento do cuidado, ou mesmo da gestão ou gerenciamento de

enfermagem, que compreende, dentro do processo de trabalho do enfermeiro, a existência das dimensões gerencial e assistencial de suas práxis. A dimensão gerencial é concebida como as ações destinadas à organização do trabalho e dos recursos necessários para a promoção de condições adequadas à prestação dos cuidados de enfermagem ao paciente pela equipe de enfermagem, enquanto a dimensão assistencial refere-se às ações de intervenção nas necessidades do paciente, ou seja, o cuidado de enfermagem (Mororó et al., 2017).

Nesse sentido, a gestão do cuidado em enfermagem é o próprio exercício profissional do enfermeiro contemplado nas ações de planejamento, organização e controle da prestação de cuidados oportuno, seguro e abrangente, de modo a garantir sua continuidade e a dar sustentabilidade às políticas e orientações estratégicas da instituição (Mororó et al., 2017).

Essas premissas colocam para o enfermeiro a demanda de promover uma organização para prática do cuidado por meio do exercício da liderança, seleção de profissionais de acordo com o perfil da unidade, desenvolvimento de capacitações processuais, definição de modelo cuidado para direcionamento da prática da enfermagem, assim como promoção de um ambiente e condições de trabalho cooperativo favorável. Destaca-se o importante papel das relações interpessoais entre o enfermeiro com os integrantes da equipe de enfermagem, profissionais de saúde e paciente para a qualidade e integralidade do cuidado ao usuário (Mororó et al., 2017)

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas utilizadas para atrair, desenvolver, motivar e reter talentos dentro das organizações. Aplicada à enfermagem, ela representa a arte de cuidar de quem cuida, uma vez que o desempenho dos profissionais de enfermagem depende diretamente de condições adequadas de trabalho, reconhecimento e liderança eficaz, baseando-se em três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; e as pessoas como parceiros da organização.

A gestão ainda sofre influência de diversos fatores como a cultura organizacional, a estrutura adotada, as características do cenário, a tecnologia usada, e os processos estabelecidos internamente. Para Dutra (2017), a gestão de pessoas pode ser compreendida como um conjunto de políticas e práticas

que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo.

No contexto hospitalar e nos serviços de atenção básica, a equipe de enfermagem é responsável por grande parte das atividades assistenciais. Por isso, cabe ao enfermeiro gestor planejar, organizar e coordenar o trabalho de técnicos e auxiliares, assegurando que as ações sejam executadas de forma ética, segura e eficiente. Conforme Kurcgant (2016), o enfermeiro deve gerenciar tanto os aspectos administrativos quanto as relações interpessoais, garantindo um ambiente de trabalho cooperativo e produtivo.

A gestão de pessoas na enfermagem envolve várias dimensões, entre elas: recrutamento e seleção, integração de novos profissionais, dimensionamento de pessoal, avaliação de desempenho, capacitação continuada e motivação da equipe. Todas essas etapas são fundamentais para manter o bom funcionamento dos serviços de saúde e a satisfação dos profissionais.

Além disso, o enfermeiro precisa desenvolver habilidades de liderança, comunicação e empatia, pois lida diariamente com situações de pressão, conflitos e decisões rápidas. De acordo com Marquis e Huston (2017), o enfermeiro líder deve adotar uma postura participativa e inspiradora, promovendo o envolvimento da equipe e o senso de pertencimento. Isso contribui para a melhoria do clima organizacional e para a qualidade do cuidado prestado ao paciente.

A gestão de pessoas constitui um dos maiores desafios enfrentados pelos profissionais de enfermagem, especialmente em unidades públicas de saúde. Marras (2019) destaca que a gestão eficaz requer o alinhamento entre as necessidades institucionais e o bem-estar dos colaboradores. No caso da enfermagem, o gestor precisa lidar com fatores como a alta demanda de pacientes, escassez de profissionais, conflitos interpessoais e níveis elevados de estresse ocupacional.

Segundo Gil (2020), a gestão de pessoas no setor de saúde deve ser baseada em princípios de motivação, valorização profissional e comunicação efetiva. O enfermeiro gestor, nesse sentido, deve atuar como um mediador, promovendo o diálogo e estimulando o comprometimento da equipe. Estratégias como reuniões periódicas, capacitações e feedbacks construtivos são

ferramentas que fortalecem a coesão do grupo e melhoram o desempenho coletivo.

Portanto, de acordo com Kurcgant (2016), a gestão de pessoas deve ser vista como um processo contínuo de desenvolvimento humano. O enfermeiro, ao exercer esse papel, torna-se um agente de transformação, capaz de promover a harmonia entre a equipe, o fortalecimento da profissão, a qualidade dos serviços e o bem-estar dos pacientes.

#### 1.4 DESAFIOS DE TRABALHO NA ENFERMAGEM DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA

Unidades de Pronto Atendimento desempenham papel essencial na rede pública de saúde, atuando como intermediárias entre a atenção básica e os hospitais de média e alta complexidade. Nesse contexto, a equipe de enfermagem enfrenta um ambiente de alta pressão, em que decisões precisam ser tomadas rapidamente e os recursos muitas vezes são limitados (Farias; Souza, 2022).

O trabalho da enfermagem em setores de urgência e emergência representa um dos maiores desafios dentro do contexto hospitalar e dos serviços de saúde. Esses ambientes exigem rapidez na tomada de decisão, habilidades técnicas refinadas e equilíbrio emocional para lidar com situações críticas que envolvem risco iminente de vida. O enfermeiro que atua nesses setores desempenha papel essencial na assistência direta ao paciente, na coordenação da equipe e na gestão de recursos, o que torna o exercício profissional complexo e altamente demandante (Oliveira et al., 2021).

Um dos principais desafios enfrentados pela enfermagem em urgência e emergência é a sobrecarga de trabalho. O alto número de atendimentos, a falta de recursos humanos e materiais, e a necessidade de respostas imediatas a casos graves geram um ambiente de pressão constante. De acordo com Souza e Santos (2020), a sobrecarga está diretamente relacionada ao aumento do estresse ocupacional, ao cansaço físico e mental e à redução da qualidade da assistência prestada, impactando tanto o profissional quanto o paciente.

Além disso, o estresse emocional é um fator recorrente entre os profissionais de enfermagem nesses setores. A convivência diária com situações de morte, dor e sofrimento humano exige preparo psicológico e suporte

institucional. Estudos apontam que o desgaste emocional sem o devido acompanhamento pode levar ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout, caracterizada por exaustão física e mental, despersonalização e baixa realização profissional (Lima et al., 2022). Dentro deste contexto, é fundamental que as instituições de saúde adotem políticas de cuidado com o trabalhador, como programas de apoio psicológico e ações voltadas à promoção da saúde mental.

Outro desafio relevante é a falta de infraestrutura adequada. Muitos serviços de urgência e emergência enfrentam limitações quanto a equipamentos, leitos e materiais de uso básico, o que dificulta o trabalho e aumenta o risco de falhas assistenciais. Conforme aponta Costa et al. (2023), a deficiência estrutural compromete o desempenho da equipe e eleva o nível de estresse, além de prejudicar a segurança do paciente.

A comunicação efetiva entre os membros da equipe multidisciplinar também é um ponto crítico. A rotina intensa e a pressão do tempo podem gerar falhas na troca de informações, interferindo diretamente na continuidade do cuidado. O enfermeiro, nesse cenário, assume papel de liderança e precisa garantir a articulação entre os profissionais para assegurar uma assistência integrada e eficaz (Moura; Ribeiro, 2021).

Além dos aspectos estruturais e psicológicos, há também os desafios relacionados à capacitação profissional, a constante atualização é indispensável, pois os protocolos de urgência e emergência sofrem alterações frequentes de acordo com as novas evidências científicas. A falta de treinamento adequado pode comprometer a tomada de decisão e a qualidade do atendimento (Pereira; Almeida, 2020). Assim, investir em educação continuada é uma estratégia essencial para fortalecer o desempenho da equipe e reduzir riscos assistenciais.

É importante destacar o papel da gestão de pessoas na superação desses desafios. Um ambiente de trabalho saudável, com liderança participativa, reconhecimento profissional e valorização da equipe, contribui significativamente para o engajamento e o bem-estar dos enfermeiros.

## 1.5 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM

A liderança e a motivação da equipe de enfermagem são aspectos fundamentais para o bom funcionamento dos serviços de saúde, especialmente

diante das complexidades e desafios do ambiente hospitalar. O enfermeiro, enquanto líder, exerce papel central na coordenação do trabalho em equipe, na gestão de pessoas e na criação de um ambiente organizacional que favoreça o desempenho profissional, a satisfação e a qualidade da assistência prestada ao paciente (Chiavenato, 2021).

A liderança na enfermagem não se resume apenas à hierarquia ou ao cargo ocupado, mas envolve a capacidade de influenciar, inspirar e orientar os profissionais para o alcance de objetivos comuns. Segundo Marras (2020), a liderança é uma competência que requer empatia, comunicação eficaz, capacidade de resolução de conflitos e visão estratégica. No contexto da enfermagem, isso significa articular ações entre diferentes membros da equipe, promovendo a cooperação, o comprometimento e a eficiência no cuidado ao paciente.

Existem diferentes estilos de liderança aplicáveis à enfermagem, como o autocrático, o democrático e o liberal. No entanto, estudos apontam que a liderança transformacional é a mais eficaz nesse contexto, pois o líder busca motivar os profissionais por meio de valores, reconhecimento e estímulo ao crescimento pessoal e profissional (Balsanelli; Cunha, 2022). Esse tipo de liderança valoriza o diálogo, a escuta ativa e o trabalho colaborativo, fortalecendo o vínculo entre líder e equipe.

A motivação da equipe de enfermagem está diretamente relacionada à liderança exercida pelo enfermeiro. Um líder que reconhece o esforço dos profissionais, promove a valorização do trabalho e estimula a participação nas decisões tende a gerar maior engajamento e satisfação no grupo. De acordo com Herzberg (1959), a motivação no ambiente de trabalho é impulsionada por fatores intrínsecos, como reconhecimento, crescimento e realização, mais do que por recompensas externas. Assim, a atuação do líder deve estar voltada à criação de um clima organizacional positivo, em que os profissionais se sintam valorizados e parte essencial da instituição.

Por outro lado, a ausência de uma liderança eficaz pode gerar desmotivação, conflitos interpessoais e queda na qualidade do atendimento. A sobrecarga de trabalho, o estresse e a falta de reconhecimento são fatores que contribuem para a desmotivação da equipe de enfermagem. Conforme Silva e Pereira (2021), a desmotivação pode resultar em absenteísmo, rotatividade e

redução da produtividade, comprometendo diretamente a segurança e o bem-estar dos pacientes.

O líder de enfermagem, portanto, deve desenvolver habilidades de gestão de pessoas, promover a comunicação aberta e estimular a educação continuada. De acordo com Gil (2020), o investimento em capacitação profissional e no desenvolvimento de competências emocionais é essencial para fortalecer a liderança e garantir o engajamento da equipe. Além disso, práticas de feedback construtivo e o reconhecimento público do trabalho são estratégias eficazes para manter a motivação.

Outro aspecto relevante é a importância da inteligência emocional na liderança. O líder emocionalmente inteligente compreende suas próprias emoções e as dos outros, o que facilita a mediação de conflitos e a manutenção de um ambiente harmônico. Goleman (2018) destaca que líderes emocionalmente equilibrados conseguem inspirar confiança e promover o trabalho em equipe, fatores essenciais para o sucesso da enfermagem em ambientes complexos.

A motivação e a liderança devem caminhar juntas, pois uma depende da outra. Um líder inspirador motiva sua equipe, enquanto profissionais motivados contribuem para uma liderança mais eficaz. Essa relação cria um ciclo virtuoso que reflete diretamente na qualidade da assistência e na satisfação dos pacientes. Além disso, a valorização do trabalho de enfermagem contribui para o fortalecimento da identidade profissional e para a humanização dos cuidados (Oliveira; Silva, 2023).

Em síntese, a liderança e a motivação são pilares indispensáveis na enfermagem. O enfermeiro-líder deve ser capaz de inspirar, orientar e apoiar sua equipe, estimulando o comprometimento, o desenvolvimento e o senso de pertencimento. Assim, a liderança eficaz e a motivação contínua dos profissionais tornam-se estratégias essenciais para a melhoria dos resultados institucionais e para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, humano e eficiente.

A administração eficiente também favorece o uso racional de recursos e o cumprimento das metas institucionais. Em unidades públicas como a UPA do Bumbódromo, onde os desafios estruturais são evidentes, uma gestão

administrativa sólida é essencial para a sustentabilidade do serviço e para a satisfação tanto da equipe quanto da população atendida.

## 1.6 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA

A qualidade da assistência de enfermagem depende da forma como o enfermeiro lidera e organiza sua equipe. Caldeira et al. (2023) afirmam que uma gestão de enfermagem qualificada exerce papel determinante não apenas na segurança e efetividade do cuidado, mas também na satisfação e desempenho da equipe. Cummings et al. (2021), em uma revisão sistemática internacional, destacam que a liderança transformacional caracterizada pela inspiração, motivação e valorização do profissional está associada a melhores resultados clínicos e organizacionais.

No mesmo sentido, o Conselho Federal de Enfermagem (Cofen, 2023) reconhece o enfermeiro como o profissional legalmente habilitado para planejar, organizar, coordenar, supervisionar e avaliar os serviços de enfermagem. A Resolução COFEN nº 564/2023 enfatiza que cabe ao enfermeiro promover a integração da equipe e garantir a execução de ações que assegurem a qualidade e a segurança do paciente. Essa responsabilidade envolve tanto o gerenciamento administrativo quanto o acompanhamento ético e técnico das práticas de cuidado.

A relação entre administração e qualidade assistencial é explicada pelo modelo de Donabedian (2005), que propôs três dimensões avaliativas: estrutura, processo e resultado. Para o autor, “a qualidade do cuidado depende da qualidade da estrutura, dos processos e dos resultados que dela decorrem” (Donabedian, 2005, p. 692). O enfermeiro gestor atua nessas três dimensões, garantindo condições adequadas de trabalho (estrutura), supervisionando e padronizando o cuidado (processo) e avaliando os efeitos sobre o paciente (resultado). De acordo com Gonçalves et al. (2024), o gerenciamento em enfermagem fundamentado nesse modelo fortalece a segurança do paciente e orienta a tomada de decisão baseada em evidências.

No âmbito do planejamento, Maximiano (2018) destaca que a organização e o controle das atividades permitem reduzir falhas e desperdícios, otimizando o

tempo e os recursos disponíveis. Silva (2023) acrescenta que “o uso de ferramentas de gestão da qualidade na enfermagem possibilita identificar não conformidades, corrigir processos e elevar a eficiência do cuidado” (Silva, 2023, p. 3). Esses instrumentos como auditorias, indicadores e protocolos são fundamentais para manter a melhoria contínua e a cultura de segurança dentro das instituições de saúde.

A transformação digital também tem ampliado a eficiência da administração em enfermagem. Segundo Lee, Wu e Chen (2022), “a adoção de tecnologias inteligentes e sistemas digitais de gestão em enfermagem tem promovido a melhoria da qualidade do cuidado, ao permitir o acompanhamento em tempo real de indicadores e a rastreabilidade de processos” (p. 1984). Tais inovações fortalecem a atuação estratégica do enfermeiro gestor, tornando o processo decisório mais ágil e fundamentado em dados.

A formação de competências gerenciais deve, portanto, ser uma prioridade. Siqueira et al. (2023, p. 4) afirmam que “o papel do enfermeiro gestor vai além da supervisão; ele deve planejar, decidir e avaliar as ações com base em princípios administrativos e científicos”. O desenvolvimento de habilidades de liderança, comunicação, negociação e análise crítica é indispensável para que o enfermeiro atue com segurança e autonomia.

Em síntese, a administração em enfermagem é uma prática que integra ciência, ética, liderança e inovação. Quando o enfermeiro exerce uma gestão baseada em evidências, orientada por indicadores e centrada na equipe, a qualidade da assistência se eleva significativamente. Como afirma Donabedian (2005, p. 697), “a melhoria da qualidade não é um evento, mas um processo contínuo que requer compromisso, conhecimento e liderança”.

Portanto, investir na formação gerencial do enfermeiro e fortalecer sua atuação administrativa é investir na qualidade, na segurança e na humanização do cuidado em saúde. Cummings et al. (2021) reforçam que enfermeiros líderes que promovem confiança e apoio mútuo constroem equipes mais produtivas e resilientes, impactando positivamente o cuidado ao paciente.

## CAPÍTULO II

### 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido com foco na análise dos desafios de trabalho e na gestão de pessoas no contexto da Unidade de Pronto Atendimento (UPA) do Bumbódromo, no município de Parintins (Figura 1). O estudo busca compreender como a administração e a enfermagem se articulam na organização dos serviços, na liderança das equipes e na qualidade da assistência prestada à população

#### 2.1 TIPO DE PESQUISA

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se por permitir uma compreensão mais profunda das percepções, experiências e práticas dos profissionais de enfermagem em relação à gestão administrativa. Segundo Minayo (2012), a pesquisa qualitativa é indicada quando o objetivo é compreender significados e interpretações humanas, considerando o contexto social e organizacional em que os fenômenos ocorrem.

#### 2.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na cidade de Parintins, município localizado no interior do estado do Amazonas, conhecido nacionalmente por sediar o tradicional Festival Folclórico de Parintins. Nesse contexto, o Bumbódromo, espaço cultural emblemático do município, abriga também uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA), que desempenha papel essencial no acolhimento e atendimento de urgência e emergência à população local.

A singularidade desse ambiente que concilia simbolismo cultural e função assistencial, associada ao aumento contínuo da demanda por atendimentos, torna ainda mais relevante a análise dos aspectos administrativos, organizacionais e dos desafios enfrentados pela equipe de enfermagem. Tal análise possibilita compreender de que forma a gestão e o trabalho em equipe influenciam a qualidade do cuidado prestado e o funcionamento da instituição de saúde.

A escolha desse local se deve à relevância da unidade como referência em atendimentos de urgência e emergência na região.

### 2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo foi composta por profissionais de enfermagem que atuam na Unidade de Pronto Atendimento (UPA) do Bumbódromo, situada no município de Parintins, estado do Amazonas. Integrando enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, que exercem funções tanto assistenciais quanto administrativas no serviço.

Os profissionais da unidade desempenham suas atividades em regime de 14 horas diárias de trabalho, organizados em três equipes que se revezam em sistema de rodízio. A rotina de atendimentos da UPA é intensa, registrando média de 100 ocorrências diárias em períodos considerados normais e superando 200 atendimentos durante plantões de maior demanda.

Esse cenário evidencia a complexidade e o dinamismo do ambiente de trabalho da equipe de enfermagem, o que reforçou a importância de investigar aspectos relacionados à administração, liderança e gestão de pessoas nesse contexto específico.

A amostra deste estudo foi do tipo não probabilística e intencional, definida de acordo com a disponibilidade e o interesse dos profissionais em participar voluntariamente da pesquisa. Esse tipo de amostragem é frequentemente utilizado em estudos de natureza exploratória e descritiva, uma vez que permite a seleção de participantes com maior potencial para fornecer informações relevantes sobre o fenômeno estudado (Gil, 2017).

Houve a participação de aproximadamente 20 profissionais de enfermagem, número considerado suficiente para a obtenção de dados que permitam compreender as percepções, práticas e desafios vivenciados pela equipe na unidade pesquisada. De acordo com Gil (2017), em pesquisas de natureza exploratória, o tamanho da amostra deve ser definido com base na relevância e na profundidade das informações obtidas, e não necessariamente na representatividade estatística dos participantes.

## 2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, elaborado pelo próprio pesquisador, contendo perguntas fechadas e de múltipla escolha. O instrumento contempla temas relacionados à gestão administrativa e liderança na enfermagem, aos desafios do trabalho em equipe em unidades de urgência e emergência, às condições de trabalho e motivação profissional, bem como às estratégias administrativas voltadas à melhoria da gestão e do ambiente laboral.

O questionário foi aplicado de forma on-line, utilizando a plataforma Google Forms, o que possibilitou maior acessibilidade e flexibilidade aos participantes, respeitando a rotina de trabalho e os diferentes turnos da equipe de enfermagem. Segundo Gil (2017), a utilização de questionários em pesquisas descritivas favorece a obtenção de dados padronizados e permite alcançar um número maior de respondentes de maneira prática e organizada. Além disso, conforme Marconi e Lakatos (2021), o questionário constitui um instrumento eficaz para a coleta de informações sobre opiniões, percepções e atitudes dos participantes em relação a determinado fenômeno social.

## 2.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos por meio do questionário foram inicialmente organizados em planilhas eletrônicas, utilizando os recursos do **Google Forms**, que gerou automaticamente gráficos. Em seguida, realizou-se uma análise descritiva, com o objetivo de identificar as tendências e proporções das respostas em cada categoria temática, como liderança, gestão administrativa, trabalho em equipe, motivação e estratégias de melhoria.

Posteriormente, os resultados foram submetidos à análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), a qual possibilita a interpretação sistemática e crítica das informações, indo além da simples descrição numérica. As respostas foram agrupadas em categorias temáticas, permitindo compreender as percepções, práticas e desafios enfrentados pelos profissionais de enfermagem no contexto da Unidade de Pronto Atendimento (UPA) do Bumbódromo.

Conforme Bardin (2016), a análise de conteúdo visa ultrapassar o nível meramente descritivo, buscando significados implícitos nas informações

coletadas e possibilitando uma interpretação reflexiva da realidade estudada. Assim, os dados numéricos e as interpretações qualitativas foram integrados, resultando em uma compreensão abrangente dos aspectos administrativos, motivacionais e de liderança observados na prática da enfermagem.

## 2.6 ASPECTOS ÉTICOS

O estudo respeita integralmente os princípios éticos que regem a pesquisa envolvendo seres humanos, conforme estabelecido pela Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Todos os participantes são informados sobre os objetivos, finalidade e procedimentos da pesquisa, bem como sobre a voluntariedade da participação e o direito de desistência a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou penalização.

A identidade dos participantes é preservada, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das informações coletadas. Os dados obtidos são utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, assegurando o respeito à dignidade, à liberdade e à privacidade dos profissionais envolvidos.

## CAPÍTULO III

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO DO BUMBÓDROMO

A Unidade de Pronto Atendimento (UPA) do Bumbódromo, localizada no município de Parintins, desempenha um papel essencial na rede de urgência e emergência do município, oferecendo atendimento diário à população (figura 1).

Figura 1 - Visão da entrada da UPA de Parintins



Fonte: Maciel (2025).

A unidade funciona todos os dias, no horário regular de 7h às 22h, prestando a casos que exigem atenção rápida, mas que não configuram risco iminente de morte. Durante o período do Festival de Parintins, considerado o maior evento cultural da cidade, a UPA amplia seu horário de atendimento, podendo estender suas atividades até 2h30 ou 3h da madrugada, adaptando-se ao aumento expressivo de demanda, o que demonstra sua relevância no suporte emergencial local.

A unidade conta com uma estrutura organizada para atender diferentes tipos de urgência. Entre seus ambientes, destacam-se: sala de curativo, sala de nebulização, sala de eletrocardiograma, sala de observação, sala de sorologia, consultório médico, farmácia, setor administrativo e direção (figuras 2, 3 e 4). Essa organização permite que o fluxo de atendimento seja distribuído conforme

a necessidade clínica dos pacientes e facilita o trabalho integrado da equipe multiprofissional que atua na unidade.

**Figura 2 - Consultório médico da UPA de Parintins**



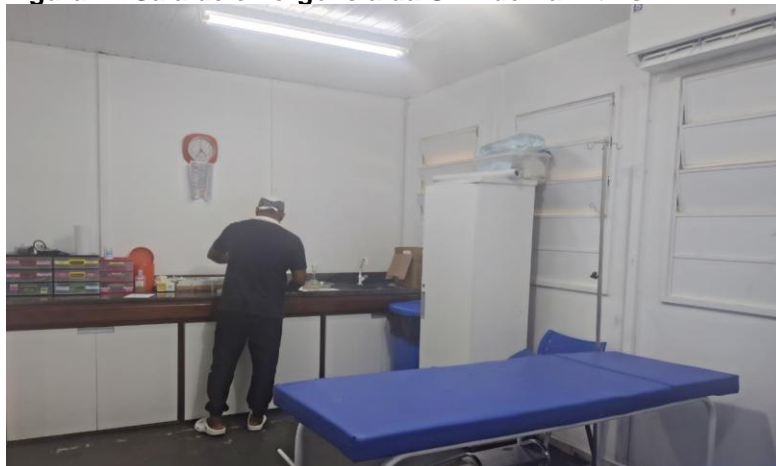
Fonte: Maciel (2025).

**Figura 3 - Sala de curativo da UPA de Parintins**



Fonte: Maciel (2025).

**Figura 4 - Sala de emergência da UPA de Parintins**



Fonte: Maciel (2025).

A UPA é destinada ao atendimento de situações clínicas que não podem ser resolvidas em uma Unidade Básica de Saúde (UBS), mas que também não representam risco iminente ao paciente. Entre os principais motivos de procura estão: febre alta persistente, dores intensas, quedas com suspeita de fraturas leves, crises hipertensivas, desmaios, pequenos acidentes e cortes superficiais. Assim, a unidade cumpre sua função de porta de entrada intermediária, acolhendo casos que necessitam de intervenção rápida e evitando sobrecarga nos serviços hospitalares terciários.

A reabertura da UPA do Bumbódromo ocorreu em outubro de 2021, quando o espaço, anteriormente utilizado como Centro de Saúde, foi reorganizado para atuar novamente como unidade de urgência e emergência. Essa reestruturação teve como principal objetivo descentralizar os atendimentos que estavam concentrados no Hospital Jofre Cohen, proporcionando maior agilidade, descongestionamento do fluxo hospitalar e proximidade com a população local. A unidade conta atualmente com uma equipe de 34 profissionais, incluindo técnicos de enfermagem, enfermeiros, funcionários administrativos, farmacêuticos e médicos, todos preparados para o atendimento diário da comunidade.

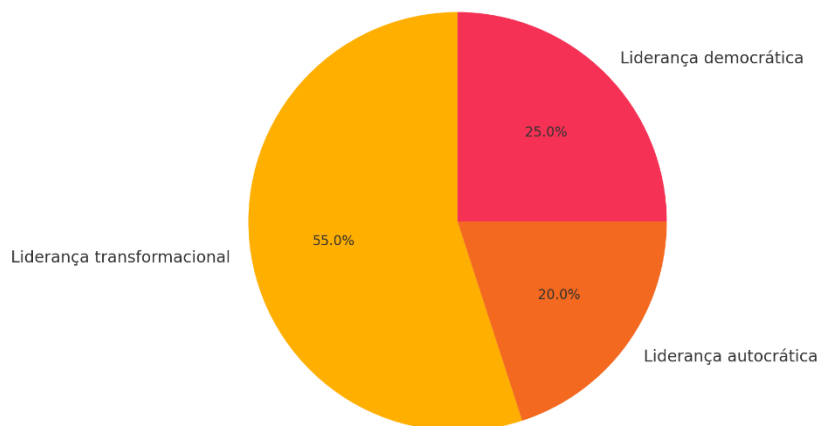
Além disso, quando necessário, os pacientes atendidos na UPA e que exigem cuidados de maior complexidade são encaminhados ao Hospital Jofre Cohen, garantindo continuidade assistencial dentro da rede municipal de saúde. A UPA também integra ações do programa “Saúde na Hora”, estabelecendo parcerias com outras unidades de saúde para melhorar o acesso e ampliar a resolutividade do sistema municipal de urgência.

Os resultados dos gráficos obtidos a partir do questionário foram analisados de forma detalhada, revelando aspectos centrais da realidade vivenciada nas unidades de urgência e emergência, considerando os quatro temas centrais do estudo: gestão e liderança, trabalho em equipe, condições de trabalho e motivação, e estratégias administrativas. Esses resultados se articulam com os achados mais recentes da literatura nacional e internacional, que reforçam a complexidade da gestão de pessoas em ambientes de alta demanda e risco assistencial

### 3.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA E LIDERANÇA NA ENFERMAGEM

Os dados apontam que a maioria dos profissionais reconhece a liderança do enfermeiro como essencial para o bom funcionamento organizacional, destacando seu papel estratégico na coordenação e motivação das equipes (gráfico 1).

**Gráfico 1 - Gestão administrativa e liderança na enfermagem**



Fonte: Maciel (2025).

Sendo que, 55% dos profissionais identificam a liderança transformacional como o modelo mais presente e eficaz na prática da enfermagem, enquanto 25% consideram a liderança democrática e 20% mencionam a autocrática. Esse resultado revela uma tendência de valorização de líderes que motivam, inspiram e estimulam o desenvolvimento profissional da equipe, características essenciais do modelo transformacional.

As perguntas abordaram aspectos como estratégias administrativas, planejamento de recursos humanos, papel da administração na integração da equipe, prioridades administrativas e função da gestão na inovação de estratégias de trabalho. A partir das respostas, verificou-se que os profissionais percebem o enfermeiro não apenas como um executor de tarefas assistenciais, mas como um gestor capaz de alinhar práticas administrativas com as necessidades humanas e organizacionais (Chiavenato, 2014; Kurcgant, 2016).

O perfil de liderança mais valorizado é aquele pautado na empatia, na comunicação clara e na capacidade de inspirar confiança, características que correspondem ao modelo de liderança transformacional. Esse estilo de liderança

tem sido amplamente discutido na literatura como um dos mais eficazes no contexto da enfermagem, por promover engajamento, colaboração e comprometimento com os objetivos institucionais (Bass; Avolio, 1994; Marquis; Huston, 2020).

Segundo Marquis e Huston (2021), a liderança transformacional é capaz de promover um ambiente de trabalho cooperativo, impulsionando o engajamento da equipe e a qualidade da assistência. Da mesma forma, Kurcgart (2016) reforça que o enfermeiro-líder deve ser capaz de alinhar objetivos institucionais com as necessidades humanas da equipe, favorecendo a comunicação e o alcance de metas. Portanto, os dados indicam que a gestão administrativa eficaz está associada à liderança participativa e empática, em oposição a estilos autoritários que reduzem a autonomia e o comprometimento dos colaboradores.

Estudos como o de Al-Dossary et al. (2022), confirmam que durante situações de crise, como a pandemia da COVID-19, o estilo de liderança transformacional aumentou o engajamento e o desempenho dos enfermeiros. Segundo Marquis e Huston (2017), o líder eficaz é aquele que inspira confiança e estimula o crescimento profissional da equipe, perspectiva também reforçada por Chiavenato (2014), ao destacar o papel da influência e da motivação no alcance de resultados.

Scott et al. (2025), em pesquisa realizada com enfermeiros de emergência, identificaram que a liderança clínica influencia diretamente a segurança do paciente e o desempenho da equipe. De forma semelhante, Rixon et al. (2024) destacam que a liderança eficaz é construída a partir da confiança e da escuta ativa, fatores que fortalecem a tomada de decisão compartilhada.

Mais recentemente, a revisão de Brown et al. (2023) e a análise conceitual de Thomas et al. (2025) enfatizam que a confiança entre líder e equipe é um elemento indispensável para a liderança em situações de crise. Assim, observa-se que a gestão administrativa eficaz deve aliar habilidades técnicas e emocionais, especialmente em contextos de urgência e emergência.

No Brasil, Lima et al. (2023) e Silva et al. (2022) também observaram que a liderança participativa e humanizada é essencial para promover o engajamento da equipe e reduzir conflitos em ambientes de urgência. Já Dias et al. (2025)

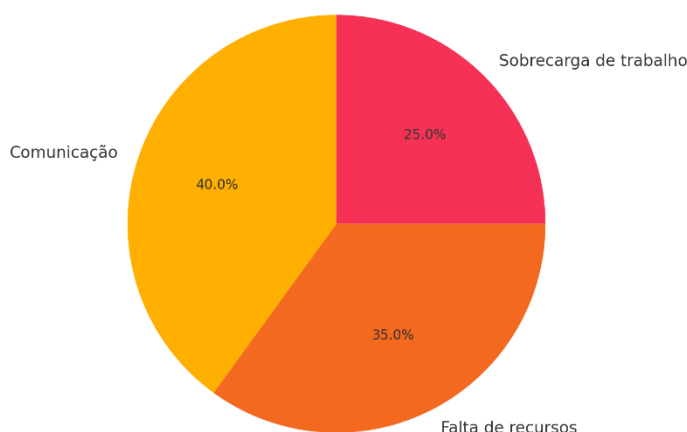
abordam a liderança sob a ótica da governança clínica, ressaltando que o enfermeiro-líder atua como elo entre a gestão e a assistência.

De acordo com Välimäki et al. (2024), a adoção de práticas de liderança baseada em evidências em departamentos de emergência tem impacto positivo na satisfação dos pacientes e na motivação das equipes. Portanto, os dados deste estudo dialogam amplamente com as tendências atuais, que reforçam a liderança como elemento estruturante da gestão em enfermagem contemporânea.

### 3.3 DESAFIOS DO TRABALHO EM EQUIPE NA URGÊNCIA E EMERGÊNCIA

Em relação ao segundo tema, 40% dos participantes destacaram a comunicação como o principal desafio enfrentado pela equipe de enfermagem, 35% apontaram a falta de recursos materiais e humanos, e 25% mencionaram a sobrecarga de trabalho. Esses resultados evidenciam que, embora a cooperação entre os profissionais seja amplamente reconhecida como essencial para a qualidade da assistência, as condições estruturais e organizacionais ainda comprometem a eficácia do trabalho em equipe (gráfico 2).

**Gráfico 2 - Desafios de trabalho em equipe na urgência e emergência**



Fonte: Maciel (2025)

Para o levantamento desses dados, o questionário aplicado incluiu perguntas voltadas à percepção dos profissionais sobre como fatores como a sobrecarga de trabalho, a ausência de apoio da gestão, a falta de capacitação

contínua, o reconhecimento profissional insuficiente e a comunicação ineficaz afetam o desempenho coletivo.

De acordo com Marques (2022), a equipe de enfermagem em ambientes de urgência e emergência atua sob constante pressão, o que exige uma comunicação clara, liderança assertiva e estratégias administrativas eficientes que minimizem falhas e conflitos. A ausência de recursos adequados e a sobrecarga laboral podem gerar desgaste emocional, falhas na execução das tarefas e queda na qualidade do cuidado prestado.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2014) reforça que a comunicação é um dos pilares fundamentais do processo administrativo, sendo indispensável para o alinhamento de metas e para o fortalecimento da cultura organizacional. A comunicação efetiva constitui, portanto, uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas, uma vez que promove integração, clareza de papéis e coesão entre os membros da equipe.

Resultados semelhantes foram observados em estudos recentes: Tasbihi et al. (2025), em uma pesquisa de corte transversal com 472 enfermeiros de urgência no Irã, identificaram que a competência em segurança do paciente está fortemente associada à efetividade do trabalho em equipe.

Da mesma forma, Kakemam et al. (2024), ao analisarem 511 enfermeiros de hospitais-ensino, demonstraram que maiores níveis de competência em segurança se relacionam a menor ocorrência de eventos adversos e melhor comunicação entre pares. Já Baek et al. (2023) evidenciaram que o trabalho em equipe é determinante para a promoção do cuidado centrado no paciente, reforçando a importância da colaboração e da confiança entre os profissionais de enfermagem.

Além disso, Ali et al. (2024) complementam que a colaboração e a eficácia da equipe influenciam diretamente a prontidão profissional e a capacidade de resposta frente a situações críticas, aspectos indispensáveis no contexto de urgência e emergência. Por sua vez, Kurcgant (2016) destaca o papel essencial do enfermeiro como mediador das relações interpessoais, promovendo um ambiente de confiança, diálogo e cooperação entre os membros da equipe multiprofissional.

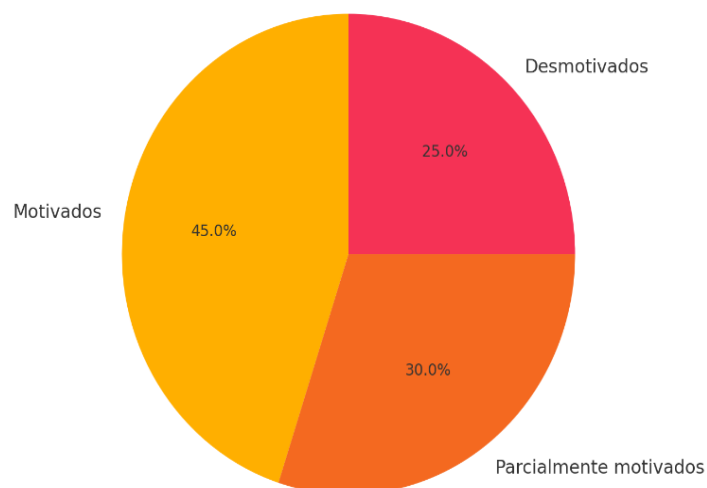
Os resultados deste estudo, portanto, confirmam o que a literatura recente vem apontando: a comunicação efetiva é um fator indispensável para a

segurança do paciente, a fluidez do cuidado e o bem-estar da equipe de enfermagem. O fortalecimento das relações interpessoais, aliado à formação profissional contínua e à adoção de estratégias administrativas participativas, constitui um dos caminhos mais promissores para superar os desafios enfrentados nas unidades de urgência e emergência.

### 3.4 CONDIÇÕES DE TRABALHO E MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

Os resultados referentes ao terceiro tema demonstram que 45% dos profissionais afirmaram sentir-se motivados, 30% parcialmente motivados e 25% desmotivados. Essa distribuição revela que, embora a maioria demonstre um grau razoável de satisfação com o ambiente de trabalho, ainda persiste um número significativo de profissionais que se sentem desmotivados em razão das condições estruturais, falta de reconhecimento e limitações organizacionais (gráfico 3).

**Gráfico 3 - Condições de trabalho e motivação profissional**



Fonte: Maciel (2025)

Para a obtenção desses resultados, os participantes foram questionados sobre como a valorização profissional, o incentivo financeiro, o estímulo, a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho influenciam o engajamento e o desempenho das equipes de enfermagem.

Pesquisas recentes confirmam a relevância desse método. No estudo de Tajeri et al. (2025), intitulado *Atitudes em relação ao trabalho em equipe e engajamento profissional como preditores de satisfação no trabalho entre enfermeiros*, conduzido com enfermeiros de hospitais públicos, foi identificada uma correlação positiva entre o engajamento no trabalho e a satisfação profissional, demonstrando que equipes com maior integração apresentam índices mais elevados de motivação e desempenho.

De forma semelhante, Yildirim e Gok (2025), em *A relação entre satisfação no trabalho e níveis de motivação de enfermeiros que atuam em unidades de queimados*, observaram que a motivação e o reconhecimento institucional estão diretamente associados à permanência e ao comprometimento profissional entre enfermeiros de unidades de terapia intensiva e de queimados.

Além disso, Casafont et al. (2024), no estudo *O ambiente de prática da enfermagem e sua relação com satisfação no trabalho, intenção de saída e esgotamento entre enfermeiros da atenção primária*, apontaram que ambientes de prática saudáveis e relações interpessoais positivas reduzem significativamente os níveis de exaustão emocional e ampliam a satisfação profissional.

Essas evidências dialogam com a teoria clássica da administração. Segundo Chiavenato (2014), a motivação é uma força interna que impulsiona o comportamento humano, sendo influenciada por fatores extrínsecos (como recompensas, reconhecimento e remuneração) e intrínsecos (como autorrealização e propósito). O autor enfatiza que a eficácia organizacional depende diretamente do grau de motivação dos colaboradores e da capacidade gerencial de promover um ambiente de trabalho participativo e estimulante.

Complementarmente, Kurcgant (2016) sustenta que o enfermeiro gestor tem papel essencial na criação de um clima organizacional positivo, devendo implementar políticas que valorizem o trabalho em equipe, a escuta ativa e o desenvolvimento contínuo dos profissionais.

Corroborando essas perspectivas, Silva et al. (2023), em um estudo nacional sobre satisfação profissional em unidades hospitalares, evidenciaram que a valorização simbólica, o reconhecimento público e o apoio institucional são determinantes para o sentimento de pertencimento e satisfação na enfermagem.

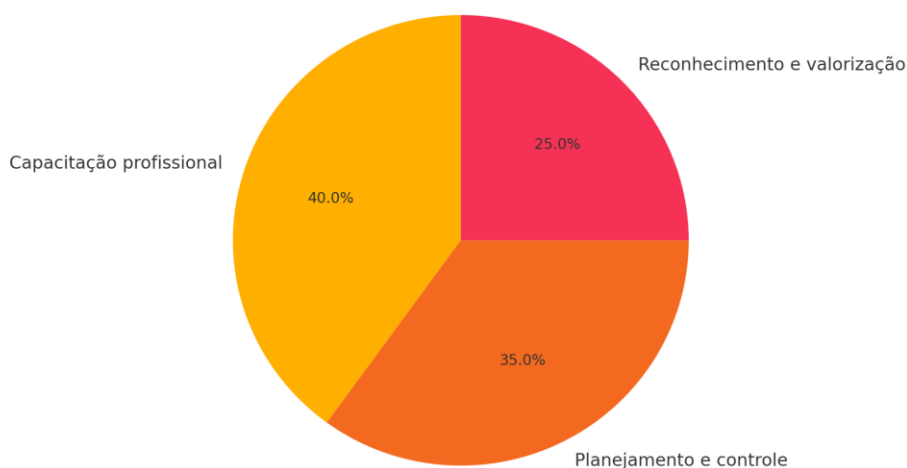
De forma semelhante, Al-Obaidi et al. (2024) verificaram que a oferta de treinamentos, oportunidades de crescimento e feedbacks positivos são fatores diretamente relacionados ao aumento da motivação e ao comprometimento organizacional.

Dessa forma, observa-se que a motivação profissional ultrapassa a dimensão financeira. Ela está profundamente relacionada à percepção de respeito, reconhecimento e sentido de propósito dentro das instituições de saúde. Os resultados deste estudo reforçam a importância de estruturas administrativas mais humanizadas, capazes de integrar gestão participativa, estímulo à capacitação e valorização profissional como estratégias de melhoria do clima organizacional e da qualidade da assistência de enfermagem.

### 3.5 ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO

No quarto tema investigado, 40% dos respondentes apontaram a capacitação profissional como a principal estratégia de melhoria da gestão em enfermagem, 35% valorizaram o planejamento e controle administrativo, e 25% destacaram o reconhecimento e a valorização profissional. Essa distribuição evidencia que os profissionais de enfermagem percebem o fortalecimento da gestão por meio da formação continuada e do aperfeiçoamento das competências gerenciais dos enfermeiros, sinalizando uma compreensão consolidada de que liderança e qualificação caminham juntas.

**Gráfico 4 - Estratégias administrativas para a melhoria da gestão**



Fonte: Maciel (2025).

Para a análise, os participantes responderam perguntas relacionadas a políticas de capacitação, práticas de liderança, criação de canais de comunicação, estratégias de gestão e processo participativo.

Durante a coleta de dados, os participantes responderam a questões relativas a políticas de capacitação, práticas de liderança, canais de comunicação, estratégias de gestão e processos participativos, em desenho semelhante a estudos de percepção realizados por outros autores na área de enfermagem: por exemplo, Ma (2023) aplicou um questionário de autoliderança a gestores de enfermagem nos EUA. Outro estudo de Asiri et al. (2023) investigou estilos de liderança e engajamento de equipes de enfermagem na Arábia Saudita por meio de survey. E ainda, Guo et al. (2024) adotaram um inquérito on-line para examinar como a liderança em pesquisa entre enfermeiros-chefes afeta a inovação entre enfermeiros com mestrado.

De acordo com Marquis & Huston (2021), o desenvolvimento de competências administrativas é um dos fatores mais determinantes para a eficácia organizacional em ambientes de saúde, uma vez que exige enfermeiros capazes de gerir recursos, tomar decisões estratégicas e promover ambientes colaborativos. Além disso, Kurcgant (2016) ressalta que estratégias de capacitação devem estar associadas a políticas de valorização humana, uma vez que desempenho técnico e emocional caminham lado a lado na promoção da qualidade assistencial.

Nesse sentido, Marques (2022) afirma que o reconhecimento profissional fortalece o vínculo entre a equipe e a instituição, estimulando o engajamento e o sentimento de pertencimento. Esses achados são consistentes com pesquisas internacionais que exploraram a ligação entre liderança participativa ou transformacional e resultados organizacionais: por exemplo, Ystaas et al. (2023) mostraram, em estudo com enfermeiros, que o estilo de liderança transformacional apresenta impactos positivos no ambiente e no desempenho da equipe.

No contexto brasileiro, Pereira et al. (2023) e Ribeiro & Silva (2024) apontam que a implementação de indicadores de desempenho e programas contínuos de capacitação promove maior eficiência gerencial e contribui para a

melhoria do clima organizacional — alinhando-se, desta forma, às concepções clássicas de Maximiano (2011) e Chiavenato (2014), que defendem o alinhamento entre objetivos institucionais e competências humanas como base da administração moderna.

Portanto, os resultados deste estudo demonstram que a gestão de enfermagem precisa evoluir para um modelo participativo, capaz de integrar inovação, valorização profissional e liderança ética. Investir em formação continuada, qualificação gerencial, criação de canais de comunicação participativos e reconhecimento dos profissionais não apenas aprimora as competências, mas consolida uma cultura organizacional orientada à excelência, ao engajamento e à sustentabilidade dos serviços de saúde.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os desafios de trabalho e de gestão de pessoas enfrentados pela equipe de enfermagem na Unidade de Pronto Atendimento (UPA) do Bumbódromo, no município de Parintins, à luz dos princípios da administração e das práticas de liderança e motivação em saúde. A investigação permitiu compreender que a articulação entre administração e enfermagem é essencial para o bom funcionamento dos serviços de urgência e emergência, uma vez que a qualidade da assistência está diretamente vinculada à eficiência da gestão e à valorização dos profissionais.

Os resultados evidenciaram que a liderança transformacional e a gestão participativa são os estilos mais reconhecidos e valorizados pelos profissionais, destacando-se pela capacidade de promover engajamento, comunicação eficaz e integração das equipes. A liderança centrada no diálogo, no reconhecimento e na valorização humana mostrou-se determinante para a criação de um ambiente organizacional saudável, capaz de fortalecer o vínculo entre os colaboradores e a instituição.

Em relação ao trabalho em equipe, verificou-se que os principais desafios estão relacionados à comunicação ineficaz, à sobrecarga de trabalho e à escassez de recursos humanos e materiais, fatores que comprometem a fluidez das atividades e o bem-estar dos trabalhadores. Esses achados reforçam a importância de uma administração eficiente, que invista em estratégias de organização, planejamento e suporte institucional para minimizar as dificuldades enfrentadas nos serviços de urgência.

No que se refere à motivação profissional, observou-se que a satisfação dos enfermeiros e técnicos está intimamente ligada ao reconhecimento, à valorização e às oportunidades de crescimento. Profissionais que se sentem parte do processo decisório e percebem o apoio da gestão apresentam maior engajamento e produtividade. Nesse sentido, políticas de capacitação continuada e reconhecimento profissional surgem como ferramentas fundamentais para o fortalecimento da equipe e melhoria do clima organizacional.

Os resultados do quarto tema, voltado às estratégias administrativas, confirmaram que a formação continuada, o planejamento eficiente e a valorização dos profissionais são eixos estruturantes para a melhoria da gestão

em enfermagem. Esses elementos se alinham à literatura contemporânea (Marquis & Huston, 2021; Kurcgant, 2016 e Chiavenato, 2022), que aponta que a qualificação técnica e gerencial dos enfermeiros é um dos fatores mais determinantes para a eficácia organizacional em ambientes de saúde.

Constatou-se também que a metodologia empregada baseada em questionário semiestruturado e análise de conteúdo foi adequada para captar as percepções e experiências dos profissionais, permitindo uma leitura crítica e contextualizada da realidade local. A análise demonstrou convergência com estudos nacionais e internacionais recentes, como os de Ahmed et al. (2025), Ma (2023) e Guo et al. (2024), que utilizaram métodos semelhantes e reforçaram a relação entre capacitação, liderança participativa e comprometimento organizacional.

Dessa forma, conclui-se que a gestão de enfermagem na UPA do Bumbódromo deve evoluir para um modelo humanizado, participativo e estratégico, capaz de integrar liderança ética, inovação administrativa e valorização profissional. Investir em pessoas, capacitar continuamente os gestores e promover um ambiente de trabalho saudável são medidas indispensáveis para a sustentabilidade e a excelência dos serviços prestados.

Por fim, este estudo contribui para o fortalecimento do diálogo entre as áreas de administração e enfermagem, evidenciando que a qualidade da assistência depende tanto da competência técnica quanto da gestão eficiente e do cuidado com quem cuida. Recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo da amostra e explorem comparativamente outras unidades de saúde da região, a fim de consolidar um modelo de gestão integrado, colaborativo e voltado ao desenvolvimento humano e institucional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-DOSSARY, Reen Nassar, MUNEERA, AL-HARBI, Munnerra; AL-SHAMMARI, Hana; AL-MUTAIRI, Bader; AL-QAHTANI, Nouf; AL-EIDAN, Manal. **Liderança transformacional durante crises de saúde: evidências da pandemia de COVID-19.** *Revista Internacional de Estudos em Enfermagem*, v. 132, p. 104258, 2022.

AL-OBAIDI, Ayad Mohammed; HUSSEIN, Rehab Jaafar; MAHMOOD, Shwan Farman Fatah. **Fatores motivacionais e satisfação no trabalho entre enfermeiros de hospitais públicos: um estudo transversal.** *Journal of Nursing Management*, v. 32, n. 2, p. 312–324, 2024.

ALI, Hamad; ALNAKHLI, Habibah Ibrahim Nasse; ALENZI, Fayeza Swayed; GARWAN, Sultan Ali; ALIBRAHIM, Waled Suliiman. **Colaboração e eficácia do trabalho em equipe entre enfermeiros em atendimento de emergência.** *Revista BMC de Enfermagem*, v. 23, n. 4, p. 112–121, 2024.

AHMED, Hanaa Mohamed; HOSNY, Karima; RASHED, Maha Muhammad. **Effect of electronic shared governance factors on organizational change strategies among nurse managers.** *Sohag Journal of Nursing Sciences*, v. 4, n. 7, p. 121-131, jul. 2025.

ASIRI, Abdullah Mohammed; ASSIRI, Bander Mohammed; ALQAHTANI, Saleh Ali; ALSHAHRANI, Naif Ali; Alkhairi, Hadi Abdu. **Estilos de liderança e engajamento dos enfermeiros em hospitais públicos da Arábia Saudita.** *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, v. 10, n. 1, p. 59–67, 2023. Disponível em: <https://www.science-gate.com/IJAAS/2023/V10I1/1021833ijaas202301008.html>. Acesso em: 7 nov. 2025.

BAEK, Hue Jung; SHIN, Ju Hyun; JOO, So Young. **Trabalho em equipe e cuidado centrado no paciente: preditores de satisfação na enfermagem.** *Revista de Enfermagem Avançada*, v. 79, n. 2, p. 512–523, 2023.

BALSANELLI, Alexandra Pereira; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. **Liderança em enfermagem: desafios e perspectivas.** *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 75, n. 2, p. 1–9, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, Bernard M; AVOLIO, Bruce J. **Aprimorando a eficácia organizacional por meio da liderança transformacional.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BASS, Bernard M. **Liderança e desempenho além das expectativas.** New York: Free Press, 1985.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília: Diário Oficial da União, 2013.

BROWN, Julie; RUSSEL, Laura; MARTIN, Kelly; SCOTT, Negan; WILSON, Melissa; WHITE, Jennifer. **Confiança e liderança na gestão de enfermagem em crises.** *Revista de Liderança em Enfermagem*, v. 38, n. 1, p. 24–35, 2023.

CALDEIRA, Gabriela Aparecida; OLIVEIRA, Marília; SANTOS, Thaina de Jesus; MARTINS, Ana Paula; OLIVEIRA, Fernanda Santos; ARAÚJO, Franciele Gonçalves. **Impacto da gestão de enfermagem qualificada no processo do cuidado.** *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, v. 6, n. 13, p. 764-777, 2023.

CASAFONT, Carme; MAS, Pilar; CASANOVAS, Cristina Lopez; LLOBET, Montserrat Puig; LLORDES, M. Sagarra. **Ambiente de prática da enfermagem e sua relação com a satisfação no trabalho e a exaustão emocional.** *Revista de Gestão em Enfermagem*, v. 32, n. 5, p. 901–913, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5. ed. Barueri: Manole, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 5. ed. Barueri: Manole, 2022.

COFEN – Conselho Federal de Enfermagem. **Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem.** Resolução COFEN nº 564/2017. Brasília: COFEN, 2017.

COFEN – **Conselho Federal de Enfermagem.** Resolução COFEN nº 564/2023: dispõe sobre as competências do enfermeiro na gestão e administração dos serviços de enfermagem. Brasília: COFEN, 2023.

COSTA, Luiz Felipe; OLIVEIRA; Thais Alves, SOUZA; Paula Alves; BORGES, Marília de Oliveira. **Desafios estruturais na assistência de enfermagem em urgência e emergência.** *Revista de Enfermagem Contemporânea*, v. 12, n. 1, p. 45–54, 2023.

CUMMINGG, Gayle; ESTABROOKS, Carol; O'BRIEN, Kathryn; YU, Andrew; SQUIRES, Janet. **Estilos de liderança e padrões de resultados para a força de trabalho de enfermagem e o ambiente de trabalho: uma revisão sistemática.** *Revista Internacional de Estudos em Enfermagem*, v. 118, 2021.

DIAS, Pricila de Rezende; OLIVEIRA, Fernanda Santos; REIS, Karina de Jesus. **Governança clínica e liderança em enfermagem.** *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 78, n. 3, p. 221–231, 2025.

DONABEDIAN, Avedis. **Avaliando a qualidade da assistência médica.** *Revista Milbank Quarterly*, v. 83, n. 4, p. 691–729, 2005.

DONABEDIAN, Avedis. **Explorações na avaliação e monitoramento da qualidade.** Ann Arbor. Editora de Administração da Saúde, 1980.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FARIAS, Laísa Patrícia; SOUZA, Maria de Fatima. **Atuação da enfermagem nas unidades de pronto atendimento: desafios e perspectivas**. *Revista Saúde e Desenvolvimento*, v. 16, n. 3, p. 125–136, 2022.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1916.

FAYOL, Henri. **Administração geral e industrial**. Londres: Ptman, 1949.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GONÇALVES, Maria Dalva; SILVA, Ana Lucia; OIVEIRA, Carla Regina; SOUZA, Juliana Ferreira; SILVA, Patrícia Costa. **Gestão em enfermagem associada à qualidade da assistência na Atenção Primária à Saúde**. *Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde*, v. 13, n. 3, 2024.

GUO, Yan; HUANG, Lihua; WANG, Xueli; LIU, Ying. **Liderança e inovação entre gestores de enfermagem**. *Revista Nursing Open*, v. 11, p. 302–310, 2024.

HERZBERG, Frederick Herzberg. **A motivação para o trabalho**. Nova York: John Wiley & Sons, 1959.

HERZBERG, Frederick Herzberg. **Trabalho e a natureza do homem**. Cleveland: World: Publishing, 1966.

HERSEY, Paulo; BLANCHARD, Kenneth H. **A Gestão do Comportamento Organizacional: Utilizando Recursos Humano**, Nova Jersey: Prentice Hall em 1986.

KAKEMAM, Ehsan; GHOLIZADEH, Sakineh; GHASEMI, Naser; GHOLIZADEH, Saba. **Competência em segurança do paciente e trabalho em equipe entre enfermeiros**. *Revista BMC de Enfermagem*, v. 23, n. 3, p. 211–220, 2024.

KURCGANT, Paulina. **Administração em enfermagem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.

KURCGANT, Paulina. **Gerenciamento em enfermagem**. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2020.

LEE, Ting-Ting; WU, Shu-Fen; CHEN, Hsiu-Chuan. **Digital transformation in nursing management: improving care quality through smart technologies**. *Journal of Nursing Management*, v. 30, n. 8, 2022.

LIMA, Dayane de Souza; OLIVEIRA, Thais Alves, OLIVEIRA, Elaine Cristina; SOUZA, Paula Alves; OLIVEIRA, Carla Regina. **Síndrome de Burnout em profissionais de enfermagem de emergência: fatores de risco e prevenção**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 47, n. 1, p. 1–9, 2022.

MA, Ruixia; WANG, Xueli; LIU, Ying. **Autoliderança e engajamento profissional entre gestores de enfermagem**. *Revista de Estudos em Liderança de Enfermagem*, v. 8, n. 4, p. 100–113, 2023.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica: métodos científicos, técnicas de pesquisa, elaboração de referência bibliográficas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. ISBN 978-85-9702-656-6.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2020.

MARQUIS, Bessie; HUSTON, Carol. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. 9. ed. Porto Alegre: Artmed, 2017.

MARQUIS, Bessie; HUSTON, Carol. **Papéis de liderança e funções de gerenciamento em enfermagem: teoria e aplicação**. 10. edição. Filadélfia, PA: Wolters Kluwer Health, 2020. ISBN 978-1-97513-924-7.

MARQUIS, Bessie; HUSTON, Carol. **Funções de liderança e gerenciamento em enfermagem**. 10. ed. Filadélfia: Wolters Kluwer, 2021.

MARQUES, Cássia Viana. **Gestão da enfermagem e estratégias de comunicação interna**. São Paulo: PUC-SP, 2022.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivação e personalidade**. Nova York: Harper & Row, 1954.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Gerenciando**. São Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

MORORÓ, Daniel Davi da Silva; LINHARES, Francisca Neyya da Costa; SOUZA, Francisco Gleydson de; SOUZA, Renata Silva de. **Gestão do cuidado em enfermagem: reflexões sobre o processo de trabalho**. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 70, n. 2, p. 433–440, 2017.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1979.

MOURA, Marcelo Rocha.; RIBEIRO, Ana Lúcia. **Comunicação e trabalho em equipe na enfermagem de urgência e emergência**. *Revista Enfermagem Atual In Derme*, v. 95, p. 12–22, 2021.

NIGHTINGALE, Florence. **Notas sobre enfermagem: o que é e o que não é**. São Paulo: Cortez, 1969.

NIGHTINGALE, Florence. **Notas sobre enfermagem**. London: Harrison, 1860.

OLIVEIRA, Carla Regina de; LIMA, Dayane de Sousa; SOUZA, Juliana Ferreira; OLIVEIRA, Thaís Alves. **Desafios da equipe de enfermagem em unidades de pronto atendimento**. *Revista de Enfermagem UFPE Online*, v. 15, n. 4, p. 1021–1030, 2021.

OLIVEIRA, Thais Macêdo de; SILVA, Jéssica Patrícia. **Liderança e motivação na enfermagem: reflexões e práticas**. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 31, e3615, 2023.

PEREIRA, Ricardo Farias; ALMEIDA, Marcia Juliana de. **Capacitação e atualização profissional em enfermagem de emergência**. *Revista Saúde em Foco*, v. 12, n. 2, p. 97–108, 2020.

PEREIRA, Valéria Helena; SILVA, Maria Eduarda da; OLIVEIRA, Fernanda Santos; SOUZA, Juliana Ferreira de. **Programas de capacitação e indicadores de desempenho em enfermagem**. *Revista de Administração em Saúde*, v. 23, n. 2, p. 120–130, 2023.

RIBEIRO, Sandra Aparecida; SILVA, Luana Faria da. **Gestão participativa e clima organizacional em unidades de saúde**. *Revista Gestão e Desenvolvimento em Saúde*, v. 14, n. 1, p. 45–56, 2024.

RIXON, Matthew; WHITE, Sarah; RUSSELL, Laura; MARTIN, Kelly. **Liderança e tomada de decisão na enfermagem de emergência**. *Revista de Enfermagem em Emergência*, v. 51, n. 1, p. 15–23, 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2002.

SCOTT, Megan; RUSSELL, Laura; BROWN, Julie, MELISSA, A. Wilson. **Liderança clínica e desempenho da equipe em enfermagem de emergência.** *Revista Nursing Outlook*, v. 73, n. 2, p. 170–180, 2025.

SILVA, Fábio Ricardo da; PEREIRA, Luciana de Souza Pereira. **Motivação e produtividade na equipe de enfermagem: uma análise organizacional.** *Revista de Administração em Saúde*, v. 23, n. 1, p. 33–41, 2021.

SILVA, Thaís Alves da; OLIVEIRA, Carla Regina; LIMA, Dayane de Souza. **Liderança participativa e engajamento profissional em enfermagem.** *Revista Enfermagem Brasil*, v. 32, n. 3, p. 155–165, 2022.

SILVA, Fernando Gabriel de Souza. **O impacto do uso de ferramentas de gestão de qualidade na enfermagem.** *Revista REMESC*, 2023.

SIQUEIRA, Denise da Silva; PEREIRA, Ricardo Farias; ALMEIDA, Márcia Juliana de. **O papel do enfermeiro na gestão em enfermagem: uma revisão integrativa.** *Recisatec*, v. 3, n. 3, 2023.

SOUZA, Erika de Lima; SANTOS, Juliana Alves dos. **Sobrecarga de trabalho e estresse ocupacional em enfermagem de urgência.** *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 73, n. 4, p. 1–9, 2020.

TAJERI, Soheila; HASHEMI, Mina Hashemi; NOORALINEJAD, Reza. **Atitudes em relação ao trabalho em equipe e engajamento profissional como preditores de satisfação no trabalho entre enfermeiros: um estudo transversal.** *BMC Nursing*, v. 24, n. 1, 2025.

TASBIHI, Mohammad; KAKEMAM, Ehsan; GHOLIZADEH, Sakineh; GHASEMI, Naser. **Trabalho em equipe e competências de segurança do paciente entre enfermeiros de emergência.** *Revista BMC de Serviços de Saúde*, v. 25, p. 118–127, 2025.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** Nova York: Harper & Brothers, 1911.

THOMAS, Rebeca; BROWN, Julie; RUSSELL, Lura. **Análise conceitual de confiança e liderança na enfermagem.** *Revista Internacional de Enfermagem*, v. 72, n. 2, p. 321–335, 2025.

TRIST, Eric; EMERY, Fred. **A textura causal dos ambientes organizacionais.** London: Tavistock, 1960.

VÄLIMÄKI, Tuija; RANNIKKO, Johanna; LINDBLOM, Sari; JUTILA, Minna-Liisa. **Liderança baseada em evidências e resultados dos pacientes em departamentos de emergência.** *Revista de Gestão em Enfermagem*, v. 32, n. 4, p. 400–412, 2024.

VICENTIN, Maria Célia; MORAES, Maria Antonieta de; CAMPOS, Maria José. **Administração em enfermagem: a gerência do cuidado e da unidade.** São Paulo: Cortez, 1991.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

YILDIRIM, Nese; GOK, Sevgi. **Motivação e satisfação no trabalho entre enfermeiros de unidade de queimados.** *Revista Internacional de Prática em Enfermagem*, v. 31, n. 3, p. 231–242, 2025.

YSTAAS, Lars Anders; KUMMERNES, Jorun; STORDAL, Anne; STOVNER, Karen. **Liderança transformacional e resultados organizacionais na enfermagem.** *Revista Nursing Open*, v. 12, n. 1, p. 215–224, 2023.

## APÊNDICE

### 1 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

#### Questionário de Pesquisa

Este questionário tem como objetivo investigar a percepção dos profissionais de saúde, especialmente da equipe de enfermagem, sobre o papel da administração na gestão de pessoas, os principais fatores que dificultam o trabalho, o impacto da valorização e motivação profissional, bem como estratégias administrativas que possam contribuir para a melhoria da gestão e do ambiente de trabalho.

#### Instruções ao Respondente:

Este questionário é totalmente anônimo. As respostas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

As respostas devem ser assinaladas de acordo com a escala abaixo:

- 1 – Discordo
- 2 – Neutro/Indiferente
- 3 – Concordo totalmente

#### Tópico 1 – Papel da administração na gestão de pessoas

1. Estratégias administrativas bem definidas impactam diretamente na qualidade da assistência ao paciente.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

2. O planejamento de recursos humanos é um fator determinante para a eficiência das equipes de saúde.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

3. A administração tem papel relevante na integração de equipes multiprofissionais.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

4. A administração deve priorizar tanto os objetivos institucionais quanto as necessidades dos profissionais de saúde.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

5. A administração tem responsabilidade de implementar estratégias que promovam inovação e melhoria contínua no trabalho em saúde.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

### Tópico 2 – Fatores que dificultam o trabalho da enfermagem

1. A sobrecarga de trabalho é um dos principais fatores que comprometem o desempenho da equipe de enfermagem.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

2. A ausência de apoio da gestão influencia negativamente o trabalho da equipe de enfermagem.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

3. A falta de capacitação contínua compromete a segurança do paciente e do profissional.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

4. A falta de reconhecimento profissional gera desmotivação entre os enfermeiros e técnicos de enfermagem.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

5. A comunicação ineficaz entre gestores e equipe de enfermagem prejudica a execução das atividades.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

### Tópico 3 – Valorização e motivação na enfermagem

1. A valorização dos profissionais de enfermagem contribui para maior comprometimento com a instituição.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

2. Incentivos financeiros e não financeiros têm impacto positivo na motivação dos profissionais.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

3. A motivação dos profissionais de enfermagem está diretamente relacionada à qualidade do cuidado prestado.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

4. O estímulo à motivação profissional resulta em maior engajamento nas atividades diárias.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

5. A satisfação dos profissionais de enfermagem é determinante para a qualidade da assistência oferecida ao paciente.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

#### Tópico 4 – Estratégias administrativas para a melhoria da gestão

1. A adoção de políticas de capacitação contínua é uma estratégia importante para fortalecer a equipe.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

2. A implementação de práticas de liderança participativa contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

3. A criação de canais de comunicação eficientes entre gestores e equipe fortalece a integração.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

4. Estratégias de gestão que valorizem o bem-estar do profissional contribuem para a qualidade da assistência.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )

5. A participação da equipe de enfermagem no processo decisório é uma estratégia que fortalece a gestão.

( 1 ) ( 2 ) ( 3 )