

ATIVIDADES DE GESTÃO DISTRIBUÍDAS NO TEMPO DE TRABALHO DOS ENFERMEIROS GESTORES

MANAGEMENT ACTIVITIES DISTRIBUTED THROUGHOUT THE WORKING
TIME OF NURSE MANAGERS

ACTIVIDADES DE GESTIÓN DISTRIBUIDAS EN EL TIEMPO DE TRABAJO DE
LOS ENFERMEROS GESTORES

**Karen Cristina Kades Andrigue¹, Letícia de Lima Trindade², Maria Manuela Ferreira Pereira da Silva
Martins³, Vanessa da Silva Corralo⁴, Carmen Lúcia Colomé Beck⁵, Carine Vendruscolo⁶**

DOI: 10.54899/dcs.v22i85.3884

Recibido: 26/11/2025 | Aceptado: 27/11/2025 | Publicación en línea: 10/12/2025.

RESUMO

Objetivo: Analisar o tempo utilizado nas atividades de gestão pelos Enfermeiros Responsáveis Técnicos (RTs). Método: Pesquisa quantitativa, com uso de questionário sociolaboral e a Escala Percepção do Trabalho do Gestor em Enfermagem, respondida por 244 RT de Santa Catarina. Os dados passaram por estatística analítica e inferencial. Resultados: Os RT são na maioria mulheres (91,4%), com idade média de 37,13 anos e com 12,05 anos na profissão. Ocupa significativamente seu tempo a busca por garantir condições legais para os cuidados e exercício profissional; a tomada de decisões para garantir os melhores cuidados; a manutenção da coesão, espírito de equipe e um ambiente de trabalho, gerindo conflitos; adaptando recursos materiais às necessidades; e estimulando os profissionais da autoformação. A Gestão do Cuidado, a Prática Profissional, Ética e Legal apresentam uma correlação alta com a percepção de tempo para gestão. A Intervenção Política e Assessoria e o Desenvolvimento Profissional apresentaram as menores médias de tempo. Conclusão: O tempo ocupado nas atividades de gestão dos RTs centrou-se na gestão de cuidado e na prática profissional, ética e legal, em detrimento e necessidade de investimentos a intervenção política, assessoria e o desenvolvimento profissional, com interfaces na melhoria das condições de trabalho deste trabalhador e das equipes de enfermagem.

¹ Doutora em Ciências da Saúde, Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ), Chapecó, Santa Catarina, Brasil. E-mail: karenandrigue@unochapeco.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6337-5641>

² Pós-Doutora em Enfermagem, Universidade do Porto, Chapecó, Santa Catarina, Brasil.

E-mail: leticia.trindade@unochapeco.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7119-0230>

³ Doutora em Ciências de Enfermagem, Universidade do Porto, Porto, Santa Catarina, Brasil.

E-mail: mmmartins1956@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1527-9940>

⁴ Doutora em Ciências Biológicas - Bioquímica Toxicológica, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Chapecó, Santa Catarina, Brasil. E-mail: vcorralo@unochapeco.edu.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4234-4875>

⁵ Doutora em Filosofia da Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: carmembeck@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9060-1923>

⁶ Doutora em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Chapecó, Santa Catarina, Brasil.

E-mail: carine.vendruscolo@udesc.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5163-4789>

Palavras-chave: Gestão em Saúde. Gestor de Saúde. Enfermagem. Gerenciamento do Tempo.

ABSTRACT

Objective: To analyze the time spent on management activities by Technical Nurse Managers (RTs). **Method:** A quantitative study was conducted using a socio-occupational questionnaire and the Nursing Manager Work Perception Scale, answered by 244 RTs from the state of Santa Catarina. The data were analyzed using analytical and inferential statistics. **Results:** Most RTs were women (91.4%), with a mean age of 37.13 years and an average of 12.05 years in the profession. A significant portion of their time was devoted to ensuring legal conditions for care and professional practice; making decisions to guarantee the best possible care; maintaining cohesion, team spirit, and a healthy work environment through conflict management; adapting material resources to service needs; and encouraging professionals to engage in self-directed learning. Care Management and Professional, Ethical, and Legal Practice showed a strong correlation with the perceived time devoted to management activities. Political Intervention and Advisory functions, as well as Professional Development, showed the lowest mean time allocation. **Conclusion:** The time devoted to management activities by RTs was mainly concentrated on care management and on professional, ethical, and legal practice, to the detriment of—and highlighting the need for greater investment in—political intervention, advisory activities, and professional development. These areas are directly related to improving working conditions for these professionals and for nursing teams.

Keywords: Health Management. Health Manager. Nursing. Time Management.

RESUMEN

Objetivo: Analizar el tiempo utilizado en las actividades de gestión por los Enfermeros Responsables Técnicos (RT). **Método:** Estudio cuantitativo, mediante la aplicación de un cuestionario sociolaboral y de la Escala de Percepción del Trabajo del Gestor en Enfermería, respondidos por 244 RT del estado de Santa Catarina. Los datos fueron sometidos a análisis estadístico analítico e inferencial. **Resultados:** La mayoría de los RT eran mujeres (91,4%), con una edad media de 37,13 años y un tiempo promedio de 12,05 años de ejercicio profesional. Una parte significativa de su tiempo se concentró en la búsqueda de garantizar las condiciones legales para la atención y el ejercicio profesional; en la toma de decisiones orientadas a asegurar la mejor atención; en el mantenimiento de la cohesión, el espíritu de equipo y un ambiente laboral adecuado, mediante la gestión de conflictos; en la adecuación de los recursos materiales a las necesidades del servicio; y en el estímulo a la autoformación de los profesionales. La Gestión del Cuidado y la Práctica Profesional, Ética y Legal presentaron una alta correlación con la percepción del tiempo destinado a la gestión. La Intervención Política y Asesoría, así como el Desarrollo Profesional, presentaron los promedios de tiempo más bajos. **Conclusión:** El tiempo dedicado a las actividades de gestión por los RT se concentró en la gestión del cuidado y en la práctica profesional, ética y legal, en detrimento de —y evidenciando la necesidad de— mayores inversiones en intervención política, asesoría y desarrollo profesional, con implicaciones para la mejora de las condiciones de trabajo de estos profesionales y de los equipos de enfermería.

Palabras clave: Gestión en Salud. Gestor de Salud. Enfermería. Gestión del Tiempo.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A Organização Mundial da Saúde estima que existam aproximadamente 29,8 milhões de enfermeiros e 2,2 milhões de parteiras em todo o mundo (World Health Organization, 2025). No Brasil, a Enfermagem é composta por mais de 3 milhões de profissionais registrados no Conselho Federal de Enfermagem, sendo que, em junho de 2025, os enfermeiros representavam 24,5% desse total, com 783.898 profissionais (Cofen, 2025).

Um marco importante para o monitoramento do fortalecimento da força de trabalho em enfermagem é o relatório *Estado da Enfermagem Mundial 2025*, que evidencia desigualdades estruturais capazes de comprometer o alcance das metas globais de saúde. A superação dessas barreiras depende do reconhecimento efetivo do valor dos enfermeiros e do uso de sua capacidade de liderança como catalisadora de transformações nos sistemas de saúde (World Health Organization, 2025).

Em âmbito global, cerca de metade da força de trabalho em saúde é formada por enfermeiros, técnicos, auxiliares e obstetrizas, sendo esses profissionais essenciais para a manutenção da qualidade do cuidado (Mendes *et al.*, 2022; Siqueira *et al.*, 2019). Na América Latina e no Caribe, a Organização Pan-Americana da Saúde estimou, em 2022, um déficit de pelo menos 600 mil profissionais de saúde, associado a elevados índices de rotatividade e dificuldades de retenção (OPAS, 2025).

A Enfermagem configura-se como uma profissão regulamentada e autorregulada, possuindo arcabouço legal próprio. No que se refere à gestão, destaca-se a Anotação de Responsabilidade Técnica de Enfermagem (ART), normatizada pelas Resoluções COFEN nº 509/2016 e nº 685/2022, que definem critérios para requisição, registro, áreas de atuação e atribuições do enfermeiro responsável técnico, bem como a concessão da ART para serviços prestados de forma autônoma ou liberal (Brasil, 1973; Cofen, 2016; Cofen, 2022).

A Resolução nº 685/2022 fortaleceu o papel do enfermeiro responsável técnico ao possibilitar sua atuação em atividades como elaboração de Programas de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, auditoria, consultoria, gestão de insumos e processos de

higienização, assegurando o reconhecimento formal da experiência profissional e resguardando direitos autorais e de remuneração pelas atividades técnicas desenvolvidas (Cofen, 2022).

Nesse contexto, os Responsáveis Técnicos atuam como elo entre os conselhos de classe e os profissionais, além de exercerem importante papel gerencial, integrando dimensões assistenciais e administrativas com vistas à promoção de uma assistência ética, segura e qualificada (World Health Organization, 2025; Siqueira *et al.*, 2019).

Entretanto, a crescente aproximação das instituições de saúde a modelos de gestão empresarial tem ampliado as exigências sobre os enfermeiros gestores, demandando o desenvolvimento de competências específicas para lidar com ambientes complexos, falta de recursos, dimensionamento inadequado de pessoal, sobrecarga de trabalho e crescente complexidade do cuidado (Martins *et al.*, 2021; Martins *et al.*, 2020).

Diante disso, embora o papel do enfermeiro gestor seja amplamente reconhecido, ainda persiste o debate quanto à necessidade de que essa função seja exercida prioritariamente por enfermeiros com competências avançadas em gestão ou por profissionais especializados em administração (Martins *et al.*, 2021).

Frente ao exposto, objetivou-se analisar as atividades de gestão distribuídas no tempo de trabalho dos enfermeiros responsáveis técnicos.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, de corte transversal, realizada com enfermeiras e enfermeiros responsáveis técnicos (RT) do estado de Santa Catarina. Os participantes foram selecionados em virtude de sua atribuição legalmente constituída na função de gestão, conforme definição do Conselho Federal de Enfermagem, que estabelece ser de responsabilidade do enfermeiro RT o planejamento, a organização, a direção, a coordenação, a execução e a avaliação dos serviços de enfermagem (Cofen, 2016; Cofen, 2022).

O estudo foi desenvolvido pela universidade proponente, mediante Termo de Cooperação Técnico-Científica firmado junto ao Conselho Regional de Enfermagem de Santa Catarina (COREN/SC). O cenário de acesso à coleta incluiu as seis subseções e o município sede do COREN/SC, contemplando profissionais atuantes na Atenção Primária, Secundária e Terciária à Saúde.

Para definição da amostra, realizou-se cálculo amostral com base na população total de 1.230 enfermeiros RT cadastrados no COREN/SC no período do estudo. Adotou-se margem de erro de 6% e nível de confiança de 95%, resultando em uma amostra estimada de 244 participantes. A coleta de dados, inicialmente planejada para ocorrer presencialmente em ações promovidas pelo COREN, precisou ser realizada de forma remota em virtude da pandemia de COVID-19, o que levou à ampliação do período de coleta de abril de 2021 a maio de 2022.

A coleta de dados ocorreu por meio da plataforma Google Forms, no qual foram inseridos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), um questionário estruturado contendo informações sociolaborais e a Escala de Percepção do Trabalho em Gestão de Enfermagem (EPTGE). Essa escala é organizada em dimensões relacionadas às competências do enfermeiro gestor, a saber: prática profissional, ética e legal; gestão do cuidado; gestão de pessoas; intervenção política e assessoria; e desenvolvimento profissional (Bernardino *et al.*, 2021; Alferes *et al.*, 2022).

A EPTGE é composta por 42 itens, distribuídos nos cinco domínios, em formato de escala do tipo Likert, variando de um a quatro pontos. O consumo de tempo em cada atividade foi classificado como: não ocupa tempo (1), ocupa pouco tempo (2), ocupa algum tempo (3) e ocupa muito tempo (4), de acordo com a percepção do enfermeiro gestor. A escala foi construída, validada e posteriormente adaptada para o português do Brasil, apresentando coeficiente Alfa de Cronbach de 0,95, o que indica excelente consistência interna.

Para a organização e análise dos dados, utilizou-se o banco gerado eletronicamente pelo Google Forms, posteriormente importado para o programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 24. As variáveis categóricas foram apresentadas por meio de frequência absoluta e relativa. As variáveis contínuas foram analisadas por meio de média, desvio padrão, valores mínimo e máximo e intervalo de confiança de 95%.

A normalidade das variáveis contínuas (percepção global e domínios da EPTGE) foi verificada por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov, observando-se a não normalidade da distribuição dos dados. Em seguida, foram realizadas análises de correlação e regressão linear simples e múltipla entre a variável dependente (percepção global) e as variáveis independentes (domínios da EPTGE). Para todas as análises, adotou-se um nível de significância de 5% ($p < 0,05$).

O estudo respeitou os princípios éticos estabelecidos pelas Resoluções nº 466/2012 e nº

510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, garantindo a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes. O projeto foi aprovado por Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos, sob parecer nº 3.957.232/2020.

RESULTADOS

Participaram do estudo 244 enfermeiros RTs, de diferentes níveis assistenciais, sendo da Atenção Primária à Saúde 63,9%, da Atenção Secundária à Saúde 19,3% e da Atenção Terciária à Saúde 16,8%; 91,4% eram do sexo feminino; com idade média de 37,13 anos $\pm$ 7,78, variando de 22 a 59 anos; e 79,1% viviam com companheiro.

Em relação aos aspectos laborais, os enfermeiros apresentavam média de 12,05 $\pm$ 7,58 anos de trabalho na área da enfermagem. O exercício profissional teve a média de 12,05 anos $\pm$ 7,58, variando de menos de um ano a 37 anos. O tempo de exercício na gestão teve média de 6,59 anos $\pm$ 5,93, variando de menos de um ano a 30 anos. E o tempo de atuação no serviço atual, média de 6,71 anos $\pm$ 6,26, variando de menos de um ano a 25 anos. Quanto à carga horária como RT, apresentou a média de 34,33 h $\pm$ 12,70, variando de zero a 45 h. Destaca-se ainda que 162 (66,4%) enfermeiros atuavam no setor público e 41 (16,8%), possuíam outro vínculo de emprego.

Em relação à percepção do trabalho dos enfermeiros RT, aponta-se que a gestão de cuidado e a prática profissional, ética e legal foram as que apresentaram maior média de tempo disponibilizado. Já a intervenção política e a assessoria e o desenvolvimento profissional foram os que apresentaram as menores médias de tempo gasto.

A análise global da EPTGE, neste estudo, obteve um alfa geral de 0,937, o que indica muito alta confiabilidade, bem como a Gestão de Cuidados e de Pessoas apresentou muito alta confiabilidade. As demais dimensões têm alta confiabilidade (Tabela 1).

Tabela 1 - Avaliação descritiva Escala de Percepção do Trabalho em Enfermagem (n=244). Santa Catarina, Brasil, 2025

Dimensões	Média ($\pm$) *	Mín.-Máx.	Alfa
Prática profissional, Ética e Legal	3,08(0,59)	2 -4	0,732
Gestão de Cuidado	3,11(0,62)	1-4	0,932
Gestão de Pessoas	2,83(0,62)	1-4	0,914
Intervenção Política e Assessoria	2,77(0,75)	1-4	0,883
Desenvolvimento Profissional	2,76(0,74)	1-4	0,852
Avaliação Global	2,93(0,47)	1,4-4	0,937

*Os domínios foram determinados pela soma de todos os itens e realizada à média.

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

Dentre as atividades distribuídas na EPTGE, foram descritas as que maior número de enfermeiros relatou ocupar muito tempo (Tabela 2).

Tabela 2 – Atividades de gestão distribuídas no tempo de trabalho dos enfermeiros Responsáveis Técnicos). Santa Catarina, Brasil, 2025

Competência/atividade	Tempo Ocupado			
	Nenhum	Pouco	Algum	Muito
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
Prática Profissional, Ética e Legal Garantindo condições legais para os cuidados e exercício profissional	7(2,9)	13(5,3)	62(25,4)	162(66,4)
Gestão de Cuidados Tomando decisões de forma a garantir os melhores cuidados para os pacientes	12(4,9)	24(9,8)	100(41,0)	108(44,3)
Gestão de Recursos Humanos Criando, mantendo e desenvolvendo a coesão, o espírito de equipe e um ambiente de trabalho, gerindo conflitos	15(6,1)	39(16,0)	98(40,2)	92(37,7)
Intervenção Política e Assessoria Adaptando os recursos materiais às necessidades, considerando a relação custo-benefício	17(7,0)	42(17,2)	109(44,7)	76(31,1)
Desenvolvimento Profissional Estimulando os profissionais de enfermagem à autoformação	11 (4,5)	75 (30,7)	87(35,7)	71(29,1)

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

A Tabela 3 mostra a correlação muito baixa entre a avaliação global da EPTGE e a dimensão Prática Profissional, Ética e Legal, uma correlação baixa com o Desenvolvimento

Profissional; uma correlação alta com a Intervenção Política e Assessoria; e uma correlação muito alta com a Gestão de Cuidados e a Gestão Pessoas.

Tabela 3 - Associação entre à avaliação global da EPTGE e suas dimensões (n=244). Santa Catarina, Brasil, 2025

Dimensões	Avaliação Global
	r*(p)
Prática Profissional, Ética e Legal	0,153 (0,016)
Gestão de Cuidados	0,821(0,000)
Gestão de Recursos Humanos	0,869 (0,000)
Intervenção Política e Assessoria	0,738 (0,000)
Desenvolvimento Profissional	0,285(0,000)

*Correlação de Spearman.
Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

Ao realizar a regressão linear simples entre a avaliação global da Escala e suas dimensões, foi possível identificar que todas as variáveis predizem significativamente a percepção dos gestores. Assim, dentre todas as variáveis avaliadas, a Gestão de recursos humanos (78,8%), Gestão do cuidado (69,8%) e Intervenção política e assessoria (54,1%) predizem melhor a percepção dos gestores (Tabela 4).

Tabela 4 - Modelo de regressão linear simples e múltipla entre a avaliação global da EPTGE e suas dimensões. Santa Catarina, 2025. (n=244)

Variáveis	Regressão Linear Simples			
	β	IC 95% (β)	p	R ² ajust
Gestão de Cuidados	0,626	[0,57;0,68]	0,000	0,698
Gestão de Recursos Humanos	0,670	[0,63;0,71]	0,000	0,788
Intervenção Política e Assessoria	0,457	[0,40; 051]	0,000	0,541
Desenvolvimento Profissional	0,195	[0,12;027]	0,000	0,096

Variáveis	Regressão Linear Múltipla			
	β	IC 95% (β)	p	R ² ajust

Gestão de Cuidados	0,342	[0,32 ; 0,36]	0,000	
Gestão de Recursos Humanos	0,325	[0,31 ; 0,34]	0,000	0,984
Intervenção Política e Assessoria	0,147	[0,13; 0,16]	0,000	
Desenvolvimento Profissional	0,091	[0,08; 0,10]	0,000	

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

DISCUSSÃO

O cenário atual aponta para a necessidade de enfermeiros preparados para atuar em múltiplos contextos, especialmente nos espaços de gestão. O *International Council of Nurses* (ICN), atento a esse panorama, tem atuado no fortalecimento do perfil e do status da Enfermagem em âmbito global, defendendo maior protagonismo da categoria na formulação de políticas públicas de saúde, bem como maior investimento na força de trabalho da enfermagem, elementos fundamentais para a construção de sistemas de saúde mais resilientes e preparados para os desafios globais (Organização Pan Americana de Saúde, 2025).

Diante disso, faz-se necessário discutir, inicialmente, o perfil sociolaboral dos enfermeiros responsáveis técnicos participantes deste estudo. Observou-se o predomínio de enfermeiras jovens e com companheiros, achado semelhante ao descrito na literatura nacional e internacional, que caracteriza a Enfermagem como uma profissão majoritariamente feminina, composta por adultos jovens, em torno dos 30 anos de idade, muitos com vínculo conjugal estável (Boniol *et al.*, 2019; Barreto *et al.*, 2018; Araújo, 2022; Arroyo-Laguna, 2019).

A expressiva feminização da profissão, embora historicamente relacionada ao pioneirismo das mulheres na Enfermagem, tende a impactar negativamente seu reconhecimento social, repercutindo em menores salários, menor valorização profissional, maior exposição a situações de violência e limitações na participação política e nas instâncias decisórias (Arroyo-Laguna, 2019). Tal realidade converge com os baixos escores identificados nas dimensões de Intervenção Política e Assessoria e de Desenvolvimento Profissional neste estudo, situação também evidenciada em outros contextos nacionais e internacionais.

A desvalorização social contribui para a baixa inserção da Enfermagem em movimentos sociais e feministas, que historicamente promovem o desenvolvimento de competências

sociopolíticas e emancipatórias, fundamentais para o fortalecimento crítico da profissão e para maior participação nas decisões sobre políticas de saúde (Alferes *et al.*, 2022). Estudos internacionais apontam que os enfermeiros poderiam exercer impacto ainda mais significativo na saúde global caso tivessem maior autonomia, reconhecimento e participação ativa em processos decisórios nos âmbitos das políticas de saúde, sociais e econômicas (Kennedy, 2019; Rolo *et al.*, 2023).

Outro aspecto relevante refere-se ao predomínio de enfermeiras jovens em funções de gestão. Estudos que analisam a faixa etária na Enfermagem, considerando o desgaste físico, psicológico e a exposição a riscos biológicos inerentes à profissão, indicam elevada ocorrência de afastamentos precoces e impactos no mercado de trabalho, uma vez que apenas 2,1% dos profissionais em atividade no Brasil possuem mais de 60 anos, e cerca de seis em cada dez têm menos de 40 anos (Arroyo-Laguna, 2019; Araújo, 2022).

No que diz respeito à carga horária exercida na função de responsável técnico, identificou-se média de 34,33 horas semanais, variando de zero a 45 horas. Esse resultado merece atenção, considerando que a legislação vigente determina que a jornada mínima do enfermeiro RT não poderá ser inferior a 20 horas semanais em qualquer instituição (Cofen, 2022). Ademais, historicamente, a categoria vem lutando pela regulamentação da jornada de 30 horas semanais, inicialmente proposta pelo Projeto de Lei nº 2295/2000, atualmente substituído pela Proposta de Emenda à Constituição nº 19/2024, que busca vincular o piso salarial da enfermagem à jornada de 30 horas semanais (Senado Federal, 2024).

Quanto à distribuição do tempo de trabalho, as dimensões Gestão do Cuidado e Prática Profissional, Ética e Legal apresentaram os maiores escores. Achados semelhantes foram observados em outros estudos com enfermeiros gestores, evidenciando que tais dimensões representam a maior parte das atividades desempenhadas no cotidiano da gestão em Enfermagem (Loureño *et al.*, 2022; Balsanelli *et al.*, 2022).

Esse resultado pode ser interpretado de forma positiva, considerando que a Gestão do Cuidado representa a articulação entre a dimensão assistencial e a gerencial do enfermeiro, possibilitando cuidado integral, qualificado e maior visibilidade à prática profissional (Nishio *et al.*, 2021; Moraes, 2020). Da mesma forma, a elevada dedicação de tempo às questões éticas e legais indica preocupação dos profissionais com a garantia de uma prática segura, respaldada por princípios técnicos, éticos e normativos.

Estudo realizado em outro estado brasileiro demonstrou que a maioria dos processos ético-disciplinares em Enfermagem está relacionada a conflitos interprofissionais e à negligência. Nesse sentido, a participação dos enfermeiros em comissões de ética, núcleos de estudo e programas de educação permanente configura-se como estratégia fundamental para a prevenção de infrações e redução de danos aos usuários dos serviços de saúde (Fernandes *et al.*, 2022).

Em contrapartida, as dimensões Intervenção Política e Assessoria e Desenvolvimento Profissional foram as que apresentaram menor tempo de dedicação. Tal dado evidencia a necessidade de os enfermeiros gestores ampliarem sua atuação nesses campos, uma vez que o contexto contemporâneo exige maior participação na formulação e implementação de políticas públicas, além de envolvimento em grupos de trabalho e comissões ligadas à gestão de riscos clínicos e não clínicos (Boniol *et al.*, 2019).

No que se refere à Gestão de Pessoas, observou-se importante uso do tempo nessa dimensão, evidenciando a centralidade do trabalho em equipe. Enfermeiros gestores que investem em apoio psicossocial, comunicação efetiva, escuta sensível, capacitação de lideranças, resolução de conflitos e promoção de ambientes saudáveis tendem a alcançar melhores resultados organizacionais e maior satisfação profissional de suas equipes (Balsanelli *et al.*, 2022).

Assim, evidenciou-se que a Gestão do Cuidado e a Prática Profissional, Ética e Legal concentram o maior tempo de atuação dos enfermeiros responsáveis técnicos, enquanto a Intervenção Política e o Desenvolvimento Profissional permanecem em segundo plano. Esses achados reforçam a necessidade de implementação de estratégias que estimulem o engajamento político e o fortalecimento das competências sociopolíticas da Enfermagem. Embora a profissão se desenvolva em múltiplas dimensões — assistir, gerenciar, ensinar, pesquisar e participar politicamente —, os resultados demonstram a dificuldade dos enfermeiros em distribuir de forma equilibrada o tempo de trabalho entre essas esferas, apontando para um desafio estrutural e formativo a ser enfrentado.

CONCLUSÃO

O estudo denotou as atividades em que os enfermeiros RTs ocupavam mais tempo, bem como aquelas que não lhes ocupavam tanto tempo, possibilitando a reflexão sobre os esforços despendidos para as atividades enquadradas nas suas competências e para o exercício profissional

da gestão.

Emergiu de forma marcante a Gestão de Cuidado e a Prática profissional, Ética e Legal com maiores médias de tempo disponibilizado pelos RTs, e por outro lado, a menor dissipabilidade de tempo para atuação para Intervenção Política e Assessoria e o Desenvolvimento Profissional.

Desse modo, os achados demonstram a constante preocupação dos/as enfermeiros/as com os cuidados ao paciente, dentro dos preceitos éticos e legais. Contudo, destaca-se que a busca pela qualidade assistencial também exige melhores condições de trabalho para a Enfermagem, o que envolve a gerência de recursos humanos e materiais, a liderança, o planejamento, a Educação Permanente em Saúde e a avaliação das ações desenvolvidas.

Os achados remetem à importância de a Enfermagem intervir sobre as dimensões políticas e no desenvolvimento profissional, já que por meio destes almejamos a democratização do trabalho, a ampliação da autonomia, bem como a valorização profissional. Assim, instigar a participação política da enfermagem surge como um dos desafios da atualidade. E deve ser fomentada desde a formação, pois, por meio dela, torna-se possível a construção do pensamento crítico-reflexivo sobre a profissão, o cenário da saúde e suas políticas.

Diante do exposto, reforça-se os ganhos profissionais com a concessão de ART nos serviços de enfermagem prestados de forma autônoma e/ou liberal, os quais surgem da representação política da profissão, fundamental para garantir melhores condições de trabalho e para ampliar as conquistas da profissão.

Por fim, o estudo teve como limitação o desenvolvimento durante um contexto de pandemia, momento em que os esforços dos enfermeiros e gestores se direcionaram para enfrentar o caos sanitário. Fato que restringiu a coleta de dados, levando a coleta a ocorrer de forma *online* e ainda em um momento em que a profissão enfrentava exacerbada sobrecarga de trabalho, fato que pode ter influenciado nas respostas. Assim, sugere-se novas investigações com os RTs.

REFERÊNCIAS

ALFERES, L. P. S. P. et al. **Nurse managers in mental health units: from activities to time management.** *Revista Rene*, v. 23, e71282, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20222371282>. Acesso em: 22 jun. 2025.

ARAÚJO, A. S. **The importance of nurses in coping with Covid-19 and the legacy of the Nursing Now campaign in this pandemic scenario.** *Research, Society and Development*, v. 11, n. 5, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/27688>. Acesso em: 19 jun. 2025.

ARROYO-LAGUNA, J. **Redistribution of salary or professional recognition? The difficult construction of a profession: the Peruvian nursing.** *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, p. 223-232, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232020251.25972019>. Acesso em: 22 jun. 2025.

BALSANELLI, A. P. et al. **Ambiente de prática profissional dos enfermeiros em hospitais universitários brasileiros: estudo transversal multicêntrico.** *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 35, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2022ao0333345>. Acesso em: 22 jun. 2025.

BARRETO, R. M. et al. **Managerial dimensions in the academic education of nurses: an integrative review.** *Revista Eletrônica de Enfermagem*, v. 20, e20a27, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/ree.v20.47945>. Acesso em: 22 jun. 2025.

BONIOL, M. et al. **Gender equity in the health workforce: analysis of 104 countries.** Geneva: World Health Organization, 2019. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/311314/WHO-HIS-HWF-Gender-WP1-2019.1-eng.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 5.905, de 12 de julho de 1973.** Dispõe sobre a criação dos Conselhos Federal e Regional de Enfermagem e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 jul. 1973. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5905.htm. Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. Senado Federal. **Proposta de Emenda à Constituição nº 19, de 2024.** Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-bicamerais/-/ver/pec-19-2024>. Acesso em: 17 jun. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (COFEN). **Enfermagem em números.** Brasília, DF: COFEN, 2025. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/enfermagem-em-numeros>. Acesso em: jun. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (COFEN). **Resolução nº 509, de 15 de março de 2016.** Atualiza a norma técnica para Anotação de Responsabilidade Técnica pelo Serviço de Enfermagem e define as atribuições do enfermeiro responsável técnico. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-05092016-2_39205.html. Acesso em: 22 jun. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (COFEN). **Resolução nº 685, de 02 de fevereiro de 2022.** Institui a concessão de Anotação de Responsabilidade Técnica nos serviços de enfermagem prestados de forma autônoma e/ou liberal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2022. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2022/02/Resolucao-685-2022.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2025.

FERNANDES, Á. K. S. et al. **Caracterização dos processos éticos de enfermagem no estado de Alagoas. Cogitare Enfermagem**, v. 27, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v27i0.81476>. Acesso em: 22 jun. 2025.

KENNEDY, A. **Onde quer que você encontre enfermeiros no mundo, você encontrará líderes. Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 27, 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692019000100204. Acesso em: 22 jun. 2025.

LOURENÇO, I. L. et al. **A tomada de decisão na gestão de cuidados em enfermagem: uma revisão narrativa da literatura. Gestão e Desenvolvimento**, n. 30, p. 557-578, 2022. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/11696>. Acesso em: 19 jun. 2025.

MARTINS, M. M. et al. **Construção e validação de instrumento de percepção do trabalho do gestor. Revista de Enfermagem UFPE On Line**, v. 15, n. 1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/245192>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MARTINS, M. M. F. S. et al. **Tecnologias utilizadas por enfermeiros gestores em hospitais portugueses. Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 41, 2020. Disponível em: http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983. Acesso em: 22 jun. 2025.

MENDES, M. et al. **Força de trabalho de enfermagem: cenário e tendências. Revista Enfermagem UFSM**, v. 12, e11, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/67928>. Acesso em: 18 jun. 2025.

MORAIS, M. R. S. **As competências acrescidas avançadas desenvolvidas pelos enfermeiros gestores/líderes numa região insular: necessidades formativas. Revista Recien – Revista Científica de Enfermagem**, v. 10, n. 30, p. 129-140, 2020. Disponível em: <http://www.recien.com.br/index.php/Recien/article/view/272>. Acesso em: 22 jun. 2025.

NISHIO, E. A. et al. **Implementation of the Nursing Services Management Model in 16 hospitals. Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 74, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0756>. Acesso em: 22 jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). **Política sobre a força de trabalho em saúde para 2030: fortalecendo os recursos humanos em saúde para alcançar sistemas de saúde mais resilientes**. Washington, DC: OPAS, 2025.

ROLO, D. et al. **Enfermeiros, vida e trabalho: estudo sobre as condições de vida e de trabalho dos enfermeiros em Portugal**. Lisboa: Ordem dos Enfermeiros; Edições Húmus, 2023.

SIQUEIRA, C. L. et al. **Knowledge of responsible technical nurses on management skills: a qualitative study. Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, p. 43-48, 2019. Disponível em: http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672019000100043. Acesso em: 22 jun. 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Nursing workforce grows, but inequities threaten global health goals.** Geneva: WHO, 2025. Disponível em: <https://www.who.int/news/item>. Acesso em: 25 nov. 2025.