

Gerenciamento e liderança em enfermagem: desafios e propostas de enfermeiros intensivistas

RESUMO

Estabeleceu-se como objetivo apontar as dificuldades no processo de trabalho classificadas como prioritárias pelos enfermeiros e apresentar estratégias gerenciais que poderiam ser utilizadas, em conjunto com o planejamento de ações que poderiam ser elaborados para atenuar os problemas e favorecer a manutenção da qualidade do cuidado prestado. Trata-se de um estudo descritivo de delineamento transversal, com abordagem quantitativa, realizado no decorrer de 2017 com 33 enfermeiros, selecionados intencionalmente, nas Unidades de Terapia Intensiva de um hospital estadual, de médio porte, do Rio de Janeiro. Os principais resultados indicaram que as condições de trabalho podem ser insatisfatórias em decorrência de alguns fatores principais como: a baixa remuneração, pacientes pesados e déficit de controle de recursos materiais, ou a falta destes. Conclui-se que é indispensável que os gestores tenham conhecimento das dificuldades enfrentadas, exercer um dos princípios da liderança que é o "saber ouvir" se faz necessário para que estratégias sejam elaboradas e implementadas, contribuindo assim para o aperfeiçoamento do processo de trabalho.

DESCRITORES: Organização e Administração; Recursos Humanos de Enfermagem no Hospital; Administração de Serviços de Saúde.

ABSTRACT

The aim was to identify the difficulties in the work process classified as priority by nurses and to present management strategies that could be used, together with the planning of actions that could be elaborated to mitigate the problems and favor the maintenance of the quality of care provided. This is a descriptive cross-sectional study, with a quantitative approach, conducted during 2017 with 33 nurses, intentionally selected, in the Intensive Care Units of a state hospital, medium-sized, in Rio de Janeiro. The main results indicated that working conditions may be unsatisfactory due to some of the main factors such as: low pay, heavy patients and lack of control of material resources, or lack thereof. It is concluded that it is indispensable that managers are aware of the difficulties faced, to exercise one of the principles of leadership that is the "knowing to listen" is necessary for strategies to be developed and implemented, thus contributing to the improvement of the work process.

DESCRIPTORS: Organization and Administration; Nursing Staff Hospital; Health Services Administration.

RESUMEN

El objetivo fue identificar las dificultades en el proceso de trabajo clasificado como prioritario por las enfermeras y presentar estrategias de gestión que podrían utilizarse, junto con la planificación de acciones que podrían elaborarse para mitigar los problemas y favorecer el mantenimiento de la Calidad de la atención prestada. Este es un estudio descriptivo de corte transversal, con un enfoque cuantitativo, realizado durante el año 2017 con 33 enfermeras, seleccionadas intencionalmente en las Unidades de Cuidados Intensivos de un hospital estatal, de tamaño mediano, en Río de Janeiro. Los principales resultados indicaron que las condiciones de trabajo pueden ser insatisfactorias debido a algunos de los factores principales, tales como: salarios bajos, pacientes pesados y falta de control de los recursos materiales, o falta de ellos. Se concluye que es indispensable que los gerentes sean conscientes de las dificultades que enfrentan, para ejercer uno de los principios de liderazgo que es el "saber escuchar", que es necesario para que las estrategias se desarrollen e implementen, contribuyendo así a la mejora del proceso de trabajo.

DESCRIPTORES: Organización y Administración; Personal de Enfermería en Hospital; Administración de Servicios de Salud.

Rayane Ferreira Martins

Enfermeira - UVA

Julyana Cardoso Gama

Enfermeira - UVA

Aymê Christina Rosa de Carvalho

Enfermeira - UVA

Monyque Evelyn Silva

Mestre - Professora UVA

Fernando Rocha Porto

Pós Doc. Prof. Assistente EEAAP/UNIRIO

Cristiano Bertolossi Marta

Pós Doc. Diretor de Pesquisa e Coordenador Geral da Pos Graduação em Alta Complexidade da UVA. Professor Adjunto do Departamento de Fundamentos de Enfermagem da FENF-UERJ

Pedro Ruiz Barbosa Nassar

Doutor. Prof. Adjunto EEAAC/UFF

INTRODUÇÃO

A gerência do cuidado em enfermagem permeia aspectos distintos relacionados a processos do cuidado, estes processos se aglutinam de acordo com a especificidade de cada área. Os processos de enfermagem relacionados ao trabalho e a administração são desafios constantes para a prática do cuidado.

O processo de trabalho do enfermeiro pode ser fragmentado em dois âmbitos principais e complementares entre si: o cuidado direto e o indireto. No processo de trabalho assistencial, o objetivo do enfermeiro é promover, preservar e resgatar a saúde através do cuidado direto e integral. Para que a assistência ao ser humano de forma integral e holística seja realizada, o enfermeiro utiliza um instrumento de trabalho elaborado para direcionar a assistência, denominado Processo de Enfermagem - PE⁽¹⁻²⁾.

O processo de enfermagem baliza as ações assistenciais e administrativas e permite que a qualidade da assistência seja pautada nas necessidades do paciente. Dentre os aspectos gerenciais que se desdobram após a implementação do PE, destaca-se a instrumentalização da tomada de decisão, que dentro do cenário da terapia intensiva é fundamental para a qualidade da assistência de enfermagem⁽³⁻⁴⁾.

O PE é um conjunto de ações sistematizadas e inter-relacionadas que possibilita ao enfermeiro organizar, planejar e estruturar a ordem e a direção do

cuidado, ramificado em cinco etapas: Histórico de Enfermagem, Diagnóstico, Planejamento, Implementação e Evolução de Enfermagem, garante a qualificação do gerenciamento do cuidado em saúde⁽⁵⁾.

A função gerencial do enfermeiro consiste em prover, prever, manter e controlar os recursos materiais e humanos, organizar, direcionar, planejar e pleitear resultados, o compromisso indireto é o de sistematizar e coordenar, política e tecnicamente, o processo de trabalho, focando sempre na qualidade e satisfação do serviço prestado. Deste modo, é compreensível que o gerenciamento e a assistência do cuidado possuam o mesmo propósito e sejam indissociáveis e contíguos⁽⁶⁾.

O trabalho em equipe provoca resultados muito mais eficientes dos que atividades executadas individualmente e exige não só o conhecimento como também o reconhecimento do valor do trabalho do outro e a importância com o desenvolvimento de sua equipe, é indispensável a interação entre todos os componentes do setor para construir uma concordância de ideias quanto as necessidades e metas a serem alcançadas e o método mais adequado para conquistá-las⁽⁷⁾.

Nesta perspectiva, a assistência aos pacientes em situações de maior complexidade, cujo estado crítico exige cuidado e observação contínua, é realizada nas Unidades de Terapia Intensiva (UTI), onde o trabalho é laborioso e o enfermeiro deve estar apto para prestar

cuidados aos pacientes que estão hemodinamicamente instáveis, ter competência para tomar decisões e destreza para executá-las com eficiência, assegurando sempre sua prática dentro dos princípios éticos e bioéticos da profissão⁽⁸⁾.

O planejamento do trabalho deve ser elaborado de acordo com as características da unidade, é preciso avaliar o perfil demográfico, epidemiológico, recursos humanos, materiais e equipamentos necessários disponíveis e analisar o comportamento e as atividades de toda a equipe, evidenciando sempre a importância do diálogo construtivo, a valorização e a importância do respeito⁽⁶⁾.

A UTI é caracterizada como um dos ambientes mais traumatizantes e agressivos do hospital, os profissionais presenciam situações extremamente difíceis, sua rotina inclui tempo prolongado de hospitalização, risco iminente de morte e alto grau de dependência do paciente. A rotina de um profissional da saúde em um ambiente de UTI é exaustiva, conviver com o sofrimento, dor e morte pode interferir diretamente na saúde dessas pessoas⁽⁹⁾.

As próprias características de uma UTI, como o ambiente fechado, refrigerado e seco, os ruídos constantes e ininterruptos, a iluminação artificial, a relação permanente entre as mesmas pessoas da equipe, a precaução excessiva e imprescindível da segurança, a afecção e a responsabilidade a respeito da dor, da morte, do conforto e da qualidade da assistência também colaboram com esta problemática⁽¹⁰⁾.

Diante dos fatos mencionados junto a outras complicações, como a hierarquia informal com os demais profissionais e o trabalho em turnos, que elevam a sonolência e diminuem o estado de vigília do profissional, em conjunto com aspectos ambientais referentes à terapia intensiva, são desafios para a gerência do cuidado para a manutenção da qualidade da assistência⁽¹¹⁾.

A constatação das adversidades presentes no serviço de uma UTI permite reconhecer como é improvável que o enfermeiro inserido neste setor consiga alcançar o bem-estar físico e mental, conservar sua saúde, educação, relacionamentos sociais entre outros parâmetros.

Neste sentido, iniciou-se a produção do tema a partir da seguinte questão norteadora: Quais os desafios do enfermeiro no processo de gerenciamento e liderança dentro do cenário de cuidados críticos?

Dado o exposto, estabeleceu-se como objetivo apontar as dificuldades no processo de trabalho classificadas como prioritárias pelos enfermeiros e apresentar estratégias gerenciais que poderiam ser utilizadas, em conjunto com o planejamento de ações e métodos para atenuar os problemas identificados.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo de delineamento transversal, com abordagem quantitativa, realizado no decorrer de 2017 nas Unidades de Terapia Inten-

siva (UTI) de um hospital estadual do Rio de Janeiro, de médio porte, que possui capacidade para aproximadamente 100 leitos.

Os sujeitos da pesquisa foram enfermeiros pertencentes ao quadro de funcionários das referidas UTIs da instituição proposta, atuantes em diferentes turnos, selecionados intencionalmente entre aqueles que manifestaram voluntariamente sua concordância em participar e de acordo com sua disponibilidade. Definiu-se como critério de exclusão, os profissionais que estavam de férias, afastados ou de licença durante a coleta de dados e os que apresentaram alguma situação que impossibilitava a participação.

A entrevista e a coleta de dados tomaram início após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Veiga de Almeida (CEP/UVA), de acordo com a Resolução n.º 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) – 68337417.0.0000.5265.

O levantamento de dados foi conduzido no próprio local de serviço pelas pesquisadoras que forneceram orientações sobre o preenchimento da entrevista semiestruturada individualizada durante os períodos de intervalo dos plantões, entrada ou saída dos profissionais ou de acordo com a disponibilidade de cada um.

A entrevista semiestruturada contém questões elaboradas pela equipe de pesquisa, fundamentadas a partir das ques-

tões norteadoras do presente estudo, abordando assuntos relacionados a percepção do profissional quanto as dificuldades enfrentadas no cotidiano que causam desmotivação do trabalho na UTI, a elaboração de novas estratégias para enfrentar essas dificuldades, a relação e a importância da interação da equipe e do diálogo para um trabalho eficaz, eficiente e uma assistência qualificada.

Todos os dados foram coletados pelos pesquisadores, para a análise foram considerados apenas os questionários com respostas completas e válidas. As eventuais dúvidas que surgiram durante o preenchimento dos instrumentos foram esclarecidas e o tempo médio de duração para o preenchimento dos instrumentos foi de 20 minutos.

Os resultados advindos da entrevista foram tabulados em planilhas eletrônicas do programa Microsoft Excel 2016, transferidos e analisados estatisticamente pelo programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences®), versão 21.0 e apresentados em forma de quadros e figuras.

Foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas simples (média, mediana, desvio padrão e intervalo de confiança) e inferencial com utilização de teste de hipótese (test t student independente).

RESULTADOS

Neste sentido, os resultados foram estruturados em quadros, de maneira a possibilitar a visualização dos dados e análise das informações.

Quadro 1. Dados sociodemográficos obtidos pelos enfermeiros das UTIs de um hospital estadual. Rio de Janeiro, RJ Brasil, 2017 (n= 33).

	MÉDIA (±DP)	MEDIANA	IC-95% DA MÉDIA
Idade	36,2(±7,4)	33	[33,6-38,8]
		N	%
Sexo	Feminino	26	78,8%
	Masculino	7	21,2%
Duplo Vínculo Empregatício	Sim	25	75,8%
	Não	8	24,2%

Dando continuidade aos resultados, apresenta-se a seguir a figura que expressa as principais dificuldades retratadas expressas pela equipe pertencente ao cenário da pesquisa.

Com o objetivo de verificar quais são as principais dificuldades de serviço na UTI,

foram apresentadas catorze possibilidades, cada participante deveria assinalar as que, em sua opinião, mais influenciam de forma negativa o trabalho.

Na Figura 2 foram apresentadas as cinco estratégias gerenciais que, segundo os

enfermeiros, são desenvolvidas atualmente para melhorar a qualidade de vida dos mesmos nas UTIs.

Já na figura 3 foram apontadas as sete estratégias que poderiam ser executadas para atenuar as dificuldades citadas na figura 1.

Figura 1. Principais dificuldades enfrentadas no cotidiano dos enfermeiros nas UTIs. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2017 (n= 33).



Figura 2. Estratégias gerenciais aplicadas para melhorar a qualidade do processo de trabalho dos enfermeiros nas UTIs. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2017 (n= 33).

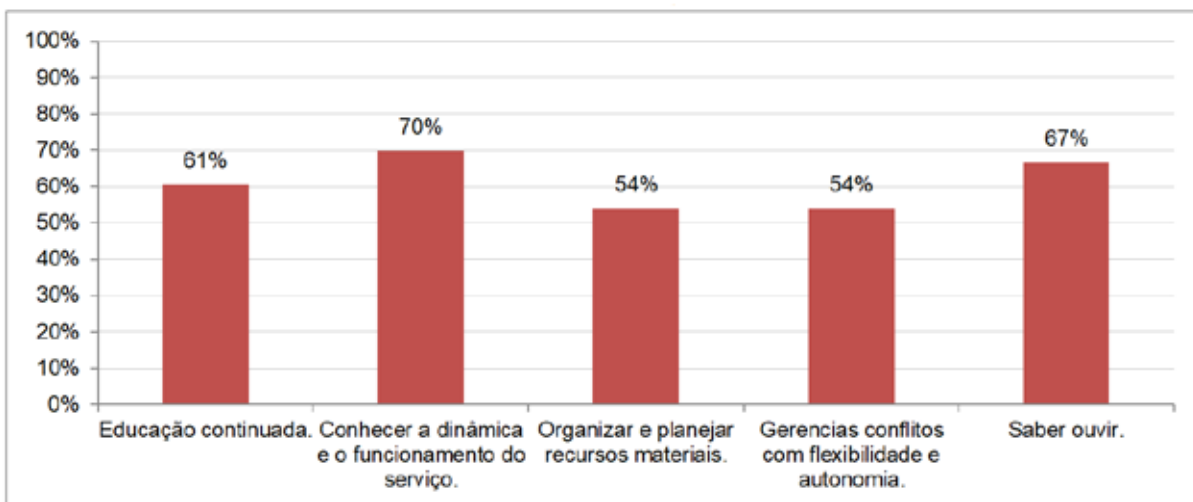
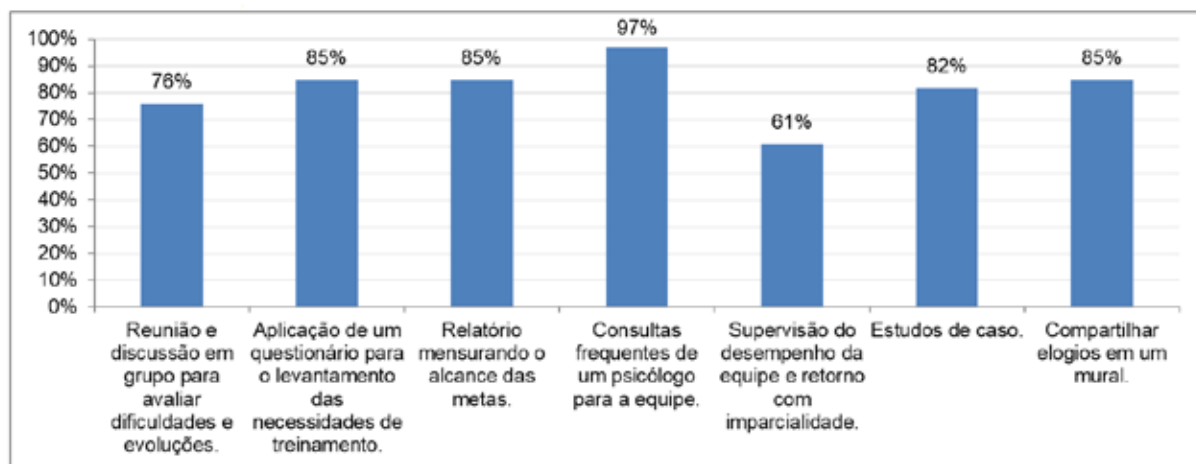


Figura 3. Estratégias gerenciais que poderiam ser executadas para melhorar a qualidade de vida dos enfermeiros, atenuar os problemas e favorecer a manutenção da qualidade do cuidado nas UTIs. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2017 (n= 33).



DISCUSSÃO

A prática do cuidado em enfermagem é fundamental na área da saúde, responsável por realizar assistência qualificada aos pacientes e usuários de maneira geral. No entanto, ao analisar os estudos pertinentes a área, relacionados à gestão do cuidado e as dificuldades no processo de trabalho, surgiram discussões acerca das evidências, que remetem a problemas e desafios vivenciados na prática profissional.

Os profissionais de saúde entrevistados avaliaram o convívio com a equipe positiva, apesar de todas as dificuldades enfrentadas, e há um consenso que a qualidade do processo de trabalho influencia diretamente na qualidade da assistência prestada aos pacientes. A relação interpessoal decorrente dos recursos humanos alocados oferece ao paciente e à sua família segurança e apoio emocional eficiente, favorecendo o processo de cuidar e de recuperação⁽¹²⁾.

Para os profissionais de saúde que participaram da pesquisa, as condições de trabalho podem ser insatisfatórias em decor-

rência de alguns fatores principais, como: a baixa remuneração, pacientes pesados e déficit de controle de recursos materiais, ou a falta destes.

A baixa remuneração, a falta de materiais e a complexidade dos procedimentos em pacientes, que por vezes são extremamente pesados e trabalhosos, em razão da gravidade ou da condição física, associados aos maus hábitos alimentares, sedentarismo, uso de álcool e fumo por parte da equipe, certamente alteram a qualidade do trabalho e da vida do profissional⁽¹³⁾.

O conhecimento acerca da dinâmica e do funcionamento do serviço e a comunicação no processo de trabalho são citados como estratégias gerenciais que estão sendo aplicadas atualmente para melhorar a qualidade de vida dos enfermeiros da UTI, consideradas estratégias de boa conduta pelos profissionais de saúde desta unidade.

A pesquisa expôs para estes profissionais de saúde, algumas estratégias gerenciais que poderiam ser executadas no ambiente de trabalho, a fim de melhorar a qualidade de vida da equipe, atenuar os

problemas e favorecer a manutenção do cuidado nas UTIs, todas foram consideradas condutas eficientes e que deveriam ser colocadas em prática no cotidiano.

Além destas, foram relatados que apoio frequente relacionado a saúde mental para a equipe seria a estratégia de maior utilidade no setor e a aplicação de um questionário para o levantamento das necessidades de treinamento, um relatório mensurando o alcance das metas e o compartilhamento de elogios em um mural, também seriam estratégias gerenciais proficuas.

A partir daí, nota-se que a gestão de pessoas deve ser valorizada, pois consiste na cooperação, capacitação e interação dos profissionais da empresa, na valorização do trabalho de cada funcionário e no comprometimento com o desenvolvimento da equipe⁽¹³⁾.

O acúmulo de dois ou mais vínculos empregatícios é um dos principais causadores de desgastes físicos e emocionais, os quais acarretam cada vez mais a sensação de exaustão por parte dos trabalhadores, reduzindo o tempo para o lazer e o convívio com amigos e familiares.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu, a partir da análise dos dados, apontar para possíveis caminhos no gerenciamento em enfermagem dentro do cenário atual envolvendo desafios diários para manter a continuidade do processo de trabalho em enfermagem e a qualidade da assistência. Os problemas e sugestões dos enfermeiros refletem a relevância da figura do líder e do processo de tomada de decisão com pilares para a qualidade do cuidado prestado.

A melhoria da qualidade de vida dos

profissionais no ambiente de trabalho, através de boas práticas gerenciais, favorece a todos. Indivíduos satisfeitos podem melhorar sua produtividade e qualidade do ponto de vista profissional, revertendo, por tanto, em melhoria da assistência prestada.

É indispensável que os gestores tenham conhecimento das dificuldades enfrentadas, exercer um dos princípios da liderança que é o “saber ouvir”, se faz necessário para que estratégias sejam elaboradas e implementadas, contribuindo assim para o aperfeiçoamento

do processo de trabalho.

Como ponto de reflexão e reconsideração, aponta-se para possibilidades de futuros estudos acerca do impacto do duplo vínculo correlacionado à escala proposta pelas resoluções trabalhistas e ainda para o cálculo de pessoal, essas ações envolvem cultura administrativa, gestão de capital humanos e dimensionamento de pessoal, consolidando as ações da gerência do cuidado indireto, como ações que garantam a continuidade da assistência pautada na qualidade e na ética. ■

REFERÊNCIAS

- Christovam BP, Porto IS, Oliveira DC. Gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares: a construção de um conceito. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2012 [acesso em 26 ago 2019]; 46(3):729-35. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000300028>
- Silva AL, Ciampone MHT. Um olhar paradigmático sobre a assistência de Enfermagem: um caminho para o cuidado complexo. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2003 [acesso em 26 ago 2019]; 37(4):13-23. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342003000400002.
- Pivoto FL, Lunardi filho, WD, Lunardi VL, Silva PA. Organização do trabalho e a produção de subjetividade da enfermeira relacionada ao processo de enfermagem. *Esc. Anna Nery* [Internet]. 2017 [acesso em 26 ago 2019]; 21(1):e20170014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5935/1414-8145.20170014>.
- Riegel F, Junior NJO. Processo de enfermagem: implicações para a segurança do paciente em centro cirúrgico. *Cogitare Enferm* [Internet]. 2017 Jan/mar [acesso em 26 ago 2019]; 22(4): 01-05. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v22i1.45577>
- Andrade JS, Vieira MJ. Prática assistencial de enfermagem: problemas, perspectivas e necessidade de sistematização. *Rev. bras. enferm.* [Internet]. 2005 [acesso em 26 ago 2019]; 58(3):261-265. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672005000300002>.
- Munari DB, et al. Sucessão de lideranças em enfermagem: pensar e agir hoje para garantir o amanhã. *Revista Eletrônica de Enfermagem* [Internet]. 2017 mar [acesso em 26 ago 2019]; 19. DOI: <https://doi.org/10.5216/ree.v19.46101>.
- Nogueira JWS, Rodrigues MCS. Comunicação efetiva no trabalho em equipe em saúde: um desafio para a segurança do paciente. *Cogitare Enfermagem* [Internet]. 2015 set. [acesso em 26 ago 2019]; 20(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v20i3.40016>.
- Goncalves MM, et al. Fatores associados à carga de trabalho de enfermagem em unidade de terapia intensiva: revisão integrativa. *Cienc. enferm.* [Internet]. 2017 [acesso em 26 ago 2019]; 23(2):69-79. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532017000200069>.
- Baasch D, Laner AS. Os significados do trabalho em unidades de terapia intensiva de dois hospitais brasileiros. *Ciência & Saúde Coletiva* [Internet]. 2011 [acesso em 26 ago 2019]; 16(Supl. 1):1097-1105. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232011000700041
- Carneiro TM. Condições de trabalho em enfermagem na unidade de terapia intensiva / Taize Muritiba Carneiro. – Salvador: T.M.Carneiro, 2012. 104f. Dissertação (mestrado) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal Bahia.
- Guerra PC, Oliveira NF, Terreri MTS, Lemos RA, Len CA. Sono, qualidade de vida e humor em profissionais de enfermagem em Unidades de Terapia Intensiva Infantil. *Rev. Esc. Enferm. USP* [Internet]. 2016 Mar./Apr. [acesso em 26 ago 2019]; 50(2). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342016000200279&lang=pt
- Murakami BM, Santos ED. Enfermagem Em Terapia Intensiva. 1 ed. Manole, 2015 PEREIRA, M.E.R.; BUENO, S.M.V. Lazer – Um caminho para aliviar as tensões no ambiente de trabalho em UTI: uma concepção da equipe de enfermagem. *Rev Latino-Am Enfermagem* [Internet]. 1997 out. [acesso em 26 ago 2019]; 5(4):75-83. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11691997000400010&script=sci_abstract&tlng=pt
- Freire MEM, Sawada NO, França ISX, Costa SFG, Oliveira CDB. Qualidade de vida relacionada à saúde de pacientes com câncer avançado: uma revisão integrativa. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2014 [acesso em 26 ago 2019]; 48(2):357-67. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342014000200357&script=sci_arttext&tlng=pt