



B1

ISSN: 2595-1661

ARTIGO DE REVISÃO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>

ISSN: 2595-1661

Revista JRG de
Estudos Acadêmicos

Gestão de enfermagem, um olhar para unidade de terapia intensiva: revisão integrativa da literatura

Nursing management, a look at intensive care unit: integrative literature review

DOI: 10.55892/jrg.v7i14.990

ARK: 57118/JRG.v7i14.990

Recebido: 06/01/2024 | Aceito: 08/04/2024 | Publicado *on-line*: 11/04/2024

Nara Suelly Lira Silva¹

<https://orcid.org/0009-0004-6657-9761>

<http://lattes.cnpq.br/9185327230562416>

Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas, Alagoas, Brasil

E-mail: narasuely@gmail.com

Maria da Piedade Gomes de Souza Maciel²

<https://orcid.org/0000-0001-9810-960>

<http://lattes.cnpq.br/3212598950199843>

Centro Universitário Cesmac, Alagoas, Brasil

E-mail: piedadeenfa@hotmail.com

Fabius Jorge Rosas Marques Luz de Amorim Filho³

<https://orcid.org/0000-0003-0910-4044>

<https://lattes.cnpq.br/0174572664639642>

Centro Universitário Cesmac, Alagoas, Brasil

E-mail: fabius.maceio@gmail.com

Vanessa Gabriella Bernardino Barbosa⁴

<https://orcid.org/0009-0007-3581-6914>

<https://lattes.cnpq.br/6736983446371067>

Secretaria de Estado da Saúde de Alagoas, Alagoas, Brasil

E-mail: vanessagbbarbosa@gmail.com

Juliana Silva dos Santos⁵

<https://orcid.org/0009-0003-1424-9296>

<https://lattes.cnpq.br/1279423563687597>

Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas, Alagoas, Brasil

E-mail: juhoje@live.com



¹ Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Alagoas (2002). Pós graduação em Saúde Materna, Neonatal e do Lactente e em Saúde da Mulher, atualmente enfermeira da Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas.

² Graduação em Enfermagem e Obstetrícia pela Universidade Federal de Alagoas (2002). Mestre em Ensino na Saúde UFAL. Especialista em UTI- adulto e educação permanente- UFRGS, docente do Centro Universitário CESMAC.

³ Graduação em Enfermagem pelo Centro Universitário CESMAC (2023), atualmente docente do curso Técnico de Enfermagem CEDDU.

⁴ Graduação em Enfermagem pelo Centro Universitário CESMAC (2014). Pós graduação em Urgência, Emergência e UTI pela UNIFIP (2017); Especialista em Avaliação em Saúde Aplicada a Vigilância - UFPE (2019) e Especialista em Epidemiologia de Campo aplicada aos serviços do SUS - EpiSUS (2021). Enfermeira assistencial da Unidade de Terapia Intensiva da Maternidade Escola Santa Monica.

⁵ Graduação em Fisioterapia pela Universidade Tiradentes (1999). Especialização em Formação para Docência do Ensino Superior pelo Cesmac (2004); Pós-graduada em Fisioterapia em Terapia Intensiva e Suporte Ventilatório pela Faculdade Maurício de Nassau (2016). Atualmente Fisioterapeuta da Maternidade Escola Santa Mônica / UNCISAL e Fisioterapeuta do HUPAA/ AL.

Resumo

A gestão em enfermagem perpassa por planejar, organizar, dirigir, controlar e aplicar processos de trabalhos para atender as necessidades dos serviços em saúde de forma a acompanhar o dinamismo que a profissão requer. **Objetivo:** Analisar as evidências científicas, sobre gestão de enfermagem com um olhar para a unidade de terapia intensiva. **Método:** Trata-se de uma revisão integrativa, sendo a coleta de dados realizada no período de setembro de 2023 a janeiro de 2024, através da leitura e análise de artigos publicados nos últimos 10 anos, na língua portuguesa, gratuitos, disponíveis integralmente na forma on line, na base de dados Scielo e google acadêmico. **Resultados:** Os artigos analisados evidenciam que são muitos os desafios para o bom desempenho de um enfermeiro gestor, indo desde a necessidade de aprimoramento técnico científico a habilidade de gerenciar conflitos e prover boas condições de trabalho. **Conclusão:** O mundo moderno requer do enfermeiro gestor a atualização constante de suas práticas, apropriação do aparato tecnológico, exercitar a habilidade de ouvir, respeitar a equipe de modo a gerenciar conflitos e acompanhar as transformações dinâmicas do mundo do trabalho.

Palavras-chave: Enfermagem. Gestão. Terapia Intensiva

Abstract

*Nursing management involves planning, organizing, directing, controlling and applying work processes to meet the needs of health services in order to keep up with the dynamism that the profession requires. **Objective:** analyze scientific evidence on nursing management with a view to the intensive care unit. **Method:** this is an integrative review, with data collection carried out from September 2023 to January 2024, through reading and analysis of articles published in the last 10 years, in the portuguese language, free of charge, available in full in the form online, in the Scielo database and Google Scholar. **Results:** the articles analyzed show that there are many challenges for the good performance of a nurse manager, ranging from the need for scientific technical improvement to the ability to manage conflicts and provide good working conditions. **Conclusion:** the modern world requires nurse managers to constantly update their practices, appropriate the technological apparatus, exercise the ability to listen, respect the team in order to manage conflicts and monitor the dynamic transformations in the world of work.*

Keywords: *Nursing. Management. Intensive therapy*

1. Introdução

O enfermeiro passa por formação direcionada para um processo de trabalho quer seja para administrar, pesquisar, ensinar e participar politicamente em defesa da classe, sendo cada dimensão composta por instrumentos, objetos, atividades e meios que podem variar de acordo com a instituição ou e períodos de tempo (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001).

O enfermeiro precisa ter perfil adequado para desempenhar seu papel, a atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento em enfermagem e educação permanente, são competências necessárias também para gerenciar os serviços de saúde, o que leva a imagem do enfermeiro como gerente do serviço, da equipe e das ações de cuidado (VASCONCELOS, 2012).

A lei 7.498/1986 regulamenta o exercício do profissional de enfermagem no Brasil e assegura as diversas atividades da enfermagem, desde planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação das atividades, sendo atividade privativa do enfermeiro gerenciar a equipe de enfermagem e os cuidados por ela prestados (CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM, 1986).

Para gerenciar em enfermagem é necessário saber identificar diversas estratégias que objetivem a organização do serviço, a fim de promover assistência de enfermagem de qualidade e organização do trabalho da equipe de enfermagem. O ambiente hospitalar é complexo e possui público com maior dependência de cuidados, o que aumenta a necessidade da atividade gerencial do enfermeiro (VASCONSELOS, 2012).

O gerenciamento em enfermagem historicamente foi institucionalizado em meados do século XIX, através do trabalho de Florence Nightingale na Guerra da Criméia, devido à necessidade de organizar e dirigir os hospitais de Scutari na Turquia, esses recebiam grande parte dos feridos da guerra. Florence foi uma figura de destaque por organizar toda infraestrutura hospitalar, introduzindo uma visão intervencionista com cuidados de forma direta (nurses) e indireta (lady nurses) por meio da organização do ambiente, controle, observação e supervisão rigorosa; organizou a hierarquia dos serviços e inseriu a disciplina na enfermagem (FORMIGA; GERMANO, 2010).

As teorias administrativas estão presentes no cotidiano da enfermagem e saúde, advêm das teorias Científica, Clássica, de Relações Humanas, Burocrática, Comportamental, de Sistemas e Contingencial, elas podem ser aplicadas à enfermagem, em que se destacam a fragmentação do trabalho, com separação entre concepção e execução, o controle gerencial associado à rígida hierarquia, a racionalização da estrutura administrativa, a impessoalidade nas relações interpessoais e a ênfase em sistemas de procedimentos e rotinas (MATOS, 2006). Liderar requer a adoção de uma atitude participativa ao se relacionar com a equipe e tomar decisões, sem imposição do poder, valorizando o trabalho em equipe (Andrade, 2005).

A Unidade de Terapia Intensiva é complexa, composta por recursos físicos, humanos e tecnologias com alto custo direto e indireto na assistência. O enfermeiro tem a função de dirigir e gerenciar os serviços e equipe, organizar a assistência de enfermagem voltada para o cuidado humanizado ao paciente e família, de forma a atender as necessidades da equipe, podendo se nortear através da Sistematização da assistência de enfermagem (LEITE, 2016).

O gerenciamento é uma prioridade do profissional enfermeiro, sendo a UTI um ambiente de alta complexidade com espaços tecnológicos e de muitas variedades, permite que o enfermeiro em seu gerenciamento avance no planejamento e cria perspectivas no alcance do cuidado adequado. Na atual realidade o gerenciamento do enfermeiro na assistência em uma UTI prioriza como ponto de apoio para a equipe, na educação, coordenação, planejamento, execução e a avaliação da assistência (COSTA, 2019).

Com base no exposto, questiona-se: Quais as evidências científicas acerca da gestão de enfermagem em unidade de terapia intensiva relacionando as transformações que têm ocorrido ao longo do tempo? Nesse sentido, considerando alguns desafios da gestão como a incorporação de novas tecnologias, a boa comunicação no cenário hospitalar, à organização através dos processos de trabalhos bem definidos, são fatores que repercutem no trabalho da equipe de enfermagem e que necessitam ser discutidos. Até porque a dimensão gerencial da enfermagem

legitimada pela lei do exercício profissional e as diretrizes curriculares nacionais, bem como o dinamismo processual inerente a essas abordagens justifica-se a relevância desse estudo que tem como objetivo principal: analisar as evidências científicas, sobre gestão de enfermagem com um olhar para a unidade de terapia intensiva.

2. Metodologia

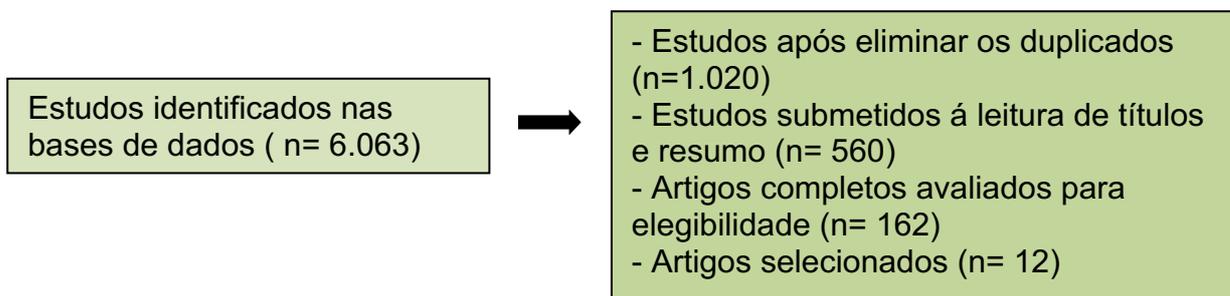
Trata-se de uma revisão integrativa, sendo a coleta de dados realizada no período de setembro de 2023 a janeiro de 2024, através da leitura e análise de artigos publicados nos últimos 10 anos, na língua portuguesa, gratuitos, disponíveis integralmente na forma on line; sendo utilizado o meio eletrônico através das seguintes bases de dados: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Revista Brasileira de Enfermagem (REBEn) e Google Acadêmico. Para a busca e seleção dos artigos utilizou-se as seguintes palavras chaves: enfermagem, gestão, terapia intensiva inter-relacionadas pelo operador booleano “AND”.

A revisão integrativa de literatura é um método que tem como finalidade sintetizar resultados obtidos em pesquisas sobre um tema ou questão, de maneira sistemática, ordenada e abrangente. É denominada integrativa porque fornece informações mais amplas sobre um assunto/problema, constituindo, assim, um corpo de conhecimento. Deste modo, o revisor/pesquisador pode elaborar uma revisão integrativa com diferentes finalidades, podendo ser direcionada para a definição de conceitos, revisão de teorias ou análise metodológica dos estudos incluídos de um tópico particular (ERCOLE, 2014).

Para a construção da revisão integrativa é preciso percorrer seis etapas distintas, sendo elas a identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa; estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos/amostragem ou busca na literatura; definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados/ categorização dos estudos; avaliação dos estudos incluídos; interpretação dos resultados; e apresentação da revisão/síntese do conhecimento (MENDES, 2008).

Nas buscas foram utilizados filtros de ano e idioma, a fim de restringir os resultados dos artigos com idiomas português, inglês ou espanhol, de acordo com o recorte temporal. Para a seleção dos dados foram critérios de inclusão: estudos primários, indexados nas bases de dados selecionadas, nos idiomas português, espanhol e inglês, publicados entre 2013 e 2023 que respondessem à pergunta norteadora do estudo. O período foi escolhido para ter acesso a publicações recentes. Os critérios de exclusão foram: publicações em forma de teses, dissertações, monografias, revisões (revisão narrativas, sistemática ou integrativa), carta-resposta, artigos repetidos nas bases e que não se relacionassem com o tema, anais de congressos e editoriais. A seleção dos artigos, a análise e interpretação dos dados foram registradas em instrumento construído pelos autores, levando em consideração a identificação dos artigos e características metodológicas.

Figura1- Fluxograma do processo de seleção dos estudos nas bases de dados para compor a amostra desta revisão integrativa (MACEIO/AL, 2024).



Os artigos identificados foram armazenados em pastas, o que permitiu nova revisão a qualquer momento, após a seleção. Para seleção da amostra final foi realizada a leitura do título e resumo dos artigos, aplicando os critérios de inclusão pelo pesquisador, as divergências foram discutidas uma a uma sendo os artigos que compuseram a amostra final lidos todos, na íntegra. A análise dos resultados foi realizada de forma descritiva, agrupando a síntese entre as pesquisas incluídas por similaridade que resultou em duas categorias: evolução das práticas gerenciais de enfermagem e desafios para o gerenciamento de enfermagem.

3. Resultados

Consta no quadro 1 a distribuição dos estudos primários, com título, autor(es), ano, periódico de publicação, tipo de estudo, objetivos e resultados.

Diante dos critérios de inclusão foram selecionados 12 estudos, publicados entre 2013 a 2022; o tipo de estudo predominante foi a abordagem qualitativa com 9 publicações, todos publicados em revistas de enfermagem.

Quadro1 - Caracterização dos estudos selecionados em bases de dados, segundo título, autores, periódico, ano de publicação, base de dados, objetivo, método e principais resultados.

Título do estudo	Autores/ periódico/país/ ano/base de dados	Objetivos e método	Principais resultados
Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar	-Soares MI, Helena S, Camelo H, Resck ZMR, Terra FS -Rev. Bras. Enferm. 2016	-Analisar os saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar, a percepção de sua formação acadêmica e a relevância da capacitação para atuar na práxis profissional. -Estudo exploratório/qualitativo.	As transformações que ocorrem no mundo moderno exigem dos serviços de saúde constante atualização de suas práticas... Dessa forma, o trabalho hospitalar exige novas competências dos profissionais que se deparam com mudanças tecnológicas e exigências de sua clientela....
Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar	-Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Silva RM, Leite JL, Erdmann AL. -Esc Anna Nery .2013	-Analisar os fatores de prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. -Estudo exploratório/qualitativo.	A comunicação é fator que promove o desgaste do enfermeiro na atividade gerencial. Embora os enfermeiros refiram que o relacionamento com as pessoas seja uma das maiores dificuldades do exercício gerencial, esse é um atributo inerente ao cargo gerencial.
Sistematização da assistência de enfermagem: facilidades e desafios do enfermeiro na gerência da assistência	- Soares MI, Resck ZMR, Terra FS, Silvia H. -Esc Anna Nery. 2015	-Analisar as facilidades e os desafios do enfermeiro na gerência da assistência instrumentalizado pela Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE). - Qualitativo, fundamentado no referencial da Hermenêutica-Dialética	É notório enfatizar que na realidade das instituições hospitalares pesquisadas, às vezes, o profissional deixa de exercer suas ações, por conta do que lhe é imposto diante das mudanças e transformações globais.
Tecnologias utilizadas por enfermeiros gestores em hospitais portugueses	-Martins MMFPS, Trindade LL, Vandresen L, Leite MJMGC, Pereira CMG. T -Rev Gaúcha Enferm. 2020	-Analisar a associação entre as características de enfermeiros gestores e o uso de tecnologias de informação e comunicação em hospitais portugueses. -Estudo transversal, quantitativo	É importante compreender quais tecnologias devem ser inseridas em cada cenário para potencializar sua utilização na gestão para assistência segura e eficiente.
Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados	-Amestoy SC, Backes VMS, Thofehr MB, Martini JG,	-Compreender os principais conflitos vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar, bem como	Por meio da fomentação de relações pautadas no diálogo, acredita-se

pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar	Meirelles BHS, Trindade LL -Rev Gaúcha Enferm. 2014	as estratégias adotadas para seu enfrentamento. - Estudo de caso; qualitativo	que o enfermeiro poderá gerenciar de forma mais coerente os conflitos emergidos no ambiente de trabalho.
Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar	Ignacio da Silva, A.G.; Nascimento da Silva, F.J.; Costa, F.; Alcântara, G.C.; Costa, G.F.; Revista Nursing, 2021	-Descrever as boas práticas de liderança em enfermagem, realizadas pelos enfermeiros no contexto de um hospital público de Belém-Pará. -Descritiva com abordagem qualitativa	As boas práticas de liderança relatadas pelos enfermeiros em seu cotidiano de trabalho: a organização do processo de trabalho; boa comunicação com a equipe; incentivo na participação de todos no processo de cuidado e na tomada de decisões; planejamento; conciliação de conflitos; gestão de pessoal, material, custos e resultados
Estratégias de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses	Martins MM, Trindade LL, Vandresen L, Amestoy SC, Prata AP, Vilela - Rev Bras Enferm-2020	Analisar a percepção e estratégias de gerenciamento de conflitos utilizadas por enfermeiros na gestão de pessoas em serviços de saúde portugueses. -estudo descritivo, correlacional,	Para melhor gerenciar os conflitos, são necessários investimentos que fomentem a liderança transformacional entre os gestores, utilizando com maior frequência a comunicação e condutas que facilitem o enfrentamento e a redução dos conflitos nos serviços de saúde.
Atuação de enfermeiros líderes de unidade de terapia intensiva: abordagem compreensiva	Conz CA, Aguiar RS, Reis HH; et Al, - Enferm. Foco 2019	Compreender, na perspectiva de enfermeiro, sua atuação como líder da equipe de enfermagem na Unidade de Terapia Intensiva. Qualitativa, com abordagem da fenomenologia social	As dificuldades do relacionamento interpessoal provenientes da escassez de pessoal, interferência de outras autoridades hierárquicas e demanda excessiva de trabalho promovem o desgaste nas relações de trabalho e dinâmica da liderança de enfermagem.
Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: percepção de enfermeiros gestores	Freitas IR, Teixeira RM, Costa MM, Pontes APM. Rev Recien. 2022;	Verificar a atuação do gerente frente às dificuldades identificadas pelos profissionais de saúde contribuindo para a manipulação segura dos equipamentos de suporte à saúde. - Estudo descritivo.Quantitativo	Identificou-se um perfil com predominância de estilo democrático, com busca do diálogo, e da tomada de decisão compartilhada, em detrimento ao estilo autoritário,

O sentido da enfermagem 200 anos após nightingale - percepções da prática profissional no contexto intensivista	Nunes, ECDA; Szylit, R -Revista Brasileira de Enfermagem -2021	Conhecer o significado da enfermagem contemporânea a partir da experiência de enfermeiros da terapia intensiva. - Qualitativa e natureza interpretativa	A construção do ser enfermeiro pode ser melhorada mediante o desenvolvimento de competências e habilidades, tais como saber ouvir, respeitar, enfrentar conversas difíceis, gerenciar conflitos .
Liderança [coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente.	Moraes, MCS et AL - Revista da Escola de Enfermagem da USP [online]. 2021,	- Comparar a percepção dos técnicos de enfermagem com a autopercepção do enfermeiro sobre o exercício da sua Liderança <i>coaching</i> e verificar a influência desse modelo de liderança no clima de segurança e na satisfação da equipe. - Quantitativo, descritivo e correlacional.	Dar e receber <i>feedback</i> , Dar poder e exercer influência e Apoiar a equipe para o alcance dos resultados organizacionais, melhor serão o clima de segurança e a satisfação da equipe com relação ao seu trabalho.
Protagonismo do enfermeiro na estruturação e gestão de uma unidade específica para covid-19	- Bitencourt JVOV, Meschial WC, Biffi P. Frizon G.Souza JB - Texto contexto - enferm. 2020	- Relatar a experiência no processo de estruturação e gestão de uma unidade específica para COVID-19, ressaltando o protagonismo do enfermeiro nas tomadas de decisão. -Relato de experiência	Uma prioridade preponderante na gestão do enfermeiro, no cuidado ao indivíduo com COVID-19, é proporcionar capacitações de maneira contínua. Quanto ao dimensionamento de pessoal, o papel de gestor do enfermeiro o colocou em posição de arguir junto à administração da instituição hospitalar

Fonte: elaboração própria

4. Discussão

Da análise dos resultados emergiram duas categorias: evolução das práticas gerenciais de enfermagem e desafios para o gerenciamento de enfermagem.

EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS DE ENFERMAGEM

A teoria de administração de Taylor, busca a racionalização do serviço e disciplina do serviço operário, ela influencia os serviços de saúde e a enfermagem, destacando a divisão do trabalho em tarefas, a excessiva preocupação com manuais de procedimentos, rotinas, normas, escalas e a fragmentação da assistência por atividades. Na enfermagem existe a preocupação em cumprir a tarefa e o desempenho é avaliado pela quantidade de procedimentos realizados (MATOS, 2006).

Nos artigos selecionados para análise, destacamos Soares, et AL (2016) que destaca a necessidade da adequação as novas práticas de saúde como o domínio das novas tecnologias; que corrobora com o pensamento de Moreira, 2016: O mercado de inovação tecnológica amplia-se a cada dia à disposição da vida humana,

e o cuidado na perspectiva da tecnologia remete à reflexão sobre o cotidiano do trabalho da equipe de Enfermagem frente às inovações, às condições e organização do trabalho em saúde, principalmente em ambiente hospitalar, voltando o olhar para uma assistência de Enfermagem que considere o uso dessas tecnologias como estratégia de segurança ao paciente e ao profissional durante a assistência de Enfermagem nas terapias intravenosas.

Na mesma linha de pensamento, Martins (2020) coloca que as tecnologias devem ser inseridas em cada cenário para potencializar sua utilização na gestão para assistência segura e eficiente corroborando com:

Koerich, 2006, que traz a tecnologia como um tema que ainda suscita muita reflexão, apesar de estar hoje, cada vez mais inserida nas muitas formas de relações entre os seres e, destes, com o ambiente. O desafio está em promover e/ou adequar a inserção da tecnologia na prática em saúde, de forma a contemplar as demandas sociais da contemporaneidade e refletir sobre as questões éticas que permeiam a utilização das tecnologias frente à intersubjetividade viva no momento assistencial que extrapola o tecnológico.

O gestor precisa dar atenção à reciclagem, treinamento da equipe baseado em evidências, afinal se faz necessário solidificar a enfermagem como ciência e não puramente tecnicista, é preciso se apoderar dos recursos tecnológicos que dispõe os serviços de saúde, em especial dentro do ambiente de terapia intensiva.

Outro ponto que se faz relevante no contexto na evolução das práticas gerenciais é a comunicação. No presente estudo autores como Martins et al, 2020; Silva, 2021- destacam a importância da boa comunicação para o enfrentamento e a redução dos conflitos nos serviços de saúde bem como para a organização do processo de trabalho.

A liderança da enfermagem se expressa, portanto, em diferentes aspectos: nas situações críticas que envolvem a tomada de decisão, na resolução de conflitos, na articulação com outros profissionais visando a interdisciplinaridade, na comunicação e nas relações interpessoais com equipe de enfermagem, equipe de saúde e pacientes/familiares (Gelbcke, 2008).

Moraes, et al (2021) no estudo intitulado: Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente realizado publicado na Rev Esc Enferm USP, relata que no atual ambiente de saúde, identificar e desenvolver líderes é um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores e que as instituições precisam perceberem que a liderança qualificada baseada em comunicação efetiva, feedback, influência e apoio é uma ferramenta de fundamental importância na busca da satisfação no trabalho e da qualidade da assistência oferecida ao paciente pensamento que se assemelha com os estudos selecionados para a construção dessa análise.

Outra ocasião que se pode visualizar a participação do enfermeiro gestor é em situações difíceis, a exemplo da pandemia do COVID 19, onde o enfermeiro atuou na organização de protocolos, nos treinamentos, na formação de equipe, e no gerenciamento de conflitos.

A ausência de um tratamento específico para a COVID-19 e as incertezas sobre a patogênese do novo vírus podem impactar negativamente na saúde mental dos profissionais de saúde. Portanto, gestores e líderes de equipes devem reconhecer, desde o início, que o gerenciamento de riscos de uma unidade ou organização com elevados níveis de pressão psicológica exige envolvimento e ação em todos os níveis gerenciais. Nesse sentido, negociar prioridades, treinamentos abrangentes e

estratégias em uma organização estressada requer ação coordenada entre a alta gestão, as chefias e a equipe de linha de frente (Amalberti, 2020).

A pandemia do COVID 19 também trouxe o problema do absenteísmo, exigindo do enfermeiro gestor a elaboração de estratégias para manter o bom funcionamento do serviço, a exemplo do dimensionamento de pessoal e o diálogo para conviver da melhor forma com a possível sobrecarga de tarefas.

Isso reforça os achados do estudo de Alves, et AL em 2022 e indica a necessidade de impulso gerencial pró ativo e atento à saúde dos trabalhadores em períodos de crise como a pandemia, o que inclui ações de proteção do trabalhador, além de, possivelmente, contratações adicionais.

Desafios na gestão de enfermagem em unidade de terapia intensiva.

Quando analisamos os desafios na gestão de enfermagem em Unidade de Terapia Intensiva os artigos mostram que são diversos os desafios na gestão dos serviços de enfermagem, um deles e mais comum é a gerencia de conflitos. Os conflitos podem advir de diversas situações: dificuldade de comunicação em equipe, o individualismo quando o trabalho deveria ser em equipe, profissionais com problemas psicológicos e pessoais, sobrecarga de trabalho, chefe autoritários dentre outros.

Opinião que converge com, Martins, 2020 ao considerar que gestão de conflitos requer vivências, bem como conhecimentos que devem ser buscados e aprimorados, sobretudo por meio de estratégias de educação permanente nos serviços, as quais requerem investimentos dos profissionais e apoio institucional, num processo de trocas que repercute em benefícios para as organizações e pessoas.

Martins (2020), Nunes et al (2020) e Moraes (2021), também trazem a necessidade do enfermeiro gestor no gerenciamento de conflitos onde saber ouvir, respeitar, enfrentar conversas difíceis, melhora o clima de satisfação e segurança para o trabalho em equipe.

Um aspecto relevante está na formação dos enfermeiros com habilidades também para a gestão, indo além das habilidades assistenciais. O estudo de Ferreira, et al (2020) sobre contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar mostrou que no ensino existem fragilidades e/ou lacunas e/ou limitações na formação do enfermeiro nas questões relativas ao gerenciamento de enfermagem, particularmente no desenvolvimento de aspectos atitudinais, nesse sentido faz-se presente o desafio que rever os processos de formação e de educação permanente.

Outro desafio dos enfermeiros gestores está no papel importante na gestão de recursos e participação no planejamento orçamentário dos serviços de saúde, aspecto esse abordado no artigo de Madureira (2020) e que também sustentado por Bogo no Paraná.

A presente pesquisa possibilitou o reconhecimento do trabalho do enfermeiro do gerenciamento de materiais, vislumbrando que sua inserção ocorre em praticamente todas as etapas do processo. Acredita-se que isso seja decorrente da sua capacitação para as atividades administrativas, aliada ao conhecimento proveniente das atividades assistenciais, e que lhe permite atuar em favor da otimização dos recursos disponíveis, avaliar e ponderar pela escolha de materiais que atendam às necessidades de pacientes e profissionais, e que proporcionem segurança ao cuidado (Bogo, 2015).

5. Conclusão

Em um mundo globalizado onde os avanços tecnológicos são frequentes, especialmente na área da ciência e que influenciam diretamente o comportamento de pessoas, inclusive dos profissionais de saúde e da forma de gerenciar serviços é necessário se discutir os desafios que urgem para as boas práticas de gestão.

A análise dos artigos selecionados nesse estudo permitiu identificar as principais necessidades para desempenhar a função de gerenciamento dentro do ambiente de saúde e especificamente na Unidade de Terapia Intensiva (UTI), dentre as necessidades estão: a atualização constante de suas práticas, apropriação do aparato tecnológico, exercitar a habilidade de ouvir, respeitar a equipe de modo a gerenciar conflitos. Dificuldades como escassez de pessoal e de material para desenvolver as tarefas também são aspectos que o enfermeiro precisa gerenciar dentro da terapia intensiva.

Assim, o estudo aponta para a necessidade de uma formação onde o enfermeiro possa se apropriar de conhecimento técnico-científico e desenvolva capacidade para enfrentar os desafios que uma gestão dinâmica requer.

Referências

- Aguiar, R. S. de, Reis, H. H., Jesus, M. C. P. de, Mira, V. L., & Merighi, M. A. B. (2019). Atuação de enfermeiros líderes de unidade de terapia intensiva: Abordagem compreensiva. *Enfermagem em Foco*, 10(4). <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n4.2196>
- Alves, A. B. S. L., Matos, F. G. D. O. A., Carvalho, A. R. D. S., Alves, D. C. I., Tonini, N. S., Santos, R. P. D., Nishiyama, J. A. P., & Oliveira, J. L. C. D. (2022). Absenteeism in nursing in the face of covid-19: A comparative study in a hospital from southern brazil. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 31, e20210254. <https://doi.org/10.1590/1980-265x-tce-2021-0254>
- Amalberti, R., & Vincent, C. (2020). Managing risk in hazardous conditions: Improvisation is not enough. *BMJ Quality & Safety*, 29(1), 60–63. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2019-009443>
- Amestoy, SC, Backes, VMS, Thofehrn, MB, Martini, JG, Meirelles, BHS, & Trindade, LDL (2014). Gestão de conflitos: desafios vivenciados por enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 35 (2), 79–85. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2014.02.40155>
- Bogo, P. C., Bernardino, E., Castilho, V., & Cruz, E. D. D. A. (2015). The nurse in the management of materials in teaching hospitals. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 49(4), 0632–0639. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420150000400014>
- Bitencourt, J. V. D. O. V., Meschial, W. C., Frizon, G., Biffi, P., Souza, J. B. D., & Maestri, E. (2020). Nurse's protagonism in structuring and managing a specific unit for covid-19. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 29, e20200213. <https://doi.org/10.1590/1980-265x-tce-2020-0213>
- Costa S.P. et al. (2019). Enfermeiro no âmbito da gerência na Unidade de Terapia Intensiva: Uma revisão integrativa. *RGS*, 21(1):23-33.

- Conselho Federal de Enfermagem (BR). *Lei n. 7498/86, de 26 de junho de 1986*. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil. 1986 jun 26;124(Seção 1):9273-5.
- Ercole, F. F., Melo, L. S. D., & Alcoforado, C. L. G. C. (2014). Integrative review versus systematic review. *Reme: Revista Mineira de Enfermagem*, 18(1). <https://doi.org/10.5935/1415-2762.20140001>
- Ferreira, V. H. S., Teixeira, V. M., Giacomini, M. A., Alves, L. R., Gleriano, J. S., & Chaves, L. D. P. (2019). Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: Evidências científicas. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 40, e20180291. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180291>
- Formiga, J. M. M., & Germano, R. M. (2005). Por dentro da História: O ensino de Administração em Enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 58(2), 222–226. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672005000200019>
- Freitas, I. R. D., Teixeira, R. M., Costa, M. M. D., & Pontes, A. P. M. D. (2022). Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: Percepção de enfermeiros gestores. *Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem*, 12(40), 93–102. <https://doi.org/10.24276/rrecien2022.12.40.93-102>
- Koerich, M. S., Backes, D. S., Scortegagna, H. D. M., Wall, M. L., Veronese, A. M., Zeferino, M. T., Radünz, V., & Santos, E. K. A. D. (2006). Tecnologias de cuidado em saúde e enfermagem e suas perspectivas filosóficas. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 15(spe), 178–185. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000500022>
- Leite, A. C. da S., Correa, E. S. de O., & Silva, A. G. I. (2017). As práticas gerenciais do enfermeiro em unidades de terapia intensiva adulto. *Nursing (Ed. bras., Impr.)*, 1775–1779. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1029247>
- Madureira, C. R., Veiga, K., & Sant'ana, A. F. M. (2000). Gerenciamento de tecnologia em terapia intensiva. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 8(6), 68–75. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692000000600010>
- Matos, E., & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: De Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 15(3), 508–514. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300017>
- Martins, M. M. F. P. D. S., Trindade, L. D. L., Vandresen, L., Leite, M. J. M. G. C., Pereira, C. M. G., & Landeiro, M. J. L. (2020). Technologies used by nursing managers in Portuguese hospitals. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 41, e20190294. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190294>
- Martins, M. M. F. P. D. S., Trindade, L. D. L., Vandresen, L., Leite, M. J. M. G. C., Pereira, C. M. G., & Landeiro, M. J. L. (2020). Technologies used by nursing managers in

Portuguese hospitals. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 41, e20190294.
<https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190294>

- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. D. C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 17(4), 758–764. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>
- Ministério da Educação (BR) (2001). Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem*. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil. 2001 nov 9;139(215 Seção 1):37-8.
- Moraes, M. C. S. D., Dutra, G. O., Ferreira, T. D. M., Dias, F. C. P., Balsanelli, A. P., & Gasparino, R. C. (2021). Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 55, e03779. <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2020042103779>
- Moreira, A. P. A., Escudeiro, C. L., Christovam, B. P., Silvino, Z. R., Carvalho, M. F. D., & Silva, R. C. L. D. (2017). Use of technologies in intravenous therapy: Contributions to a safer practice. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 70(3), 595–601. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0216>
- Nunes, E. C. D. A., & Szyliit, R. (2021). The meaning of nursing 200 years after Nightingale—Perceptions of professional practice in the intensivist context. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(2), e20200364. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0364>
- Santos, J. L. G. D., Prochnow, A. G., Silva, D. C. D., Silva, R. M. D., Leite, J. L., & Erdmann, A. L. (2013). Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. *Escola Anna Nery*, 17(1), 97–103. <https://doi.org/10.1590/S1414-81452013000100014>
- Soares, M. I., Camelo, S. H. H., Resck, Z. M. R., & Terra, F. D. S. (2016). Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 69(4), 676–683. <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409i>
- Vasconcelos CM, Pasche DF. (2012). O Sistema Único de Saúde. In: Campos GWS, Carvalho YM, Minayo MCS, Drumond Jr M, Akerman M., organizadores. *Tratado de saúde coletiva*. 2. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Fiocruz. p. 968.