



GESTÃO DE ENFERMAGEM NA UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Isabela Carolina dos Santos da Silva Rodrigues¹, Adilma da Silva Laurentino¹, Yasmim Ferreira de Araujo Costa¹, Maria Fernanda de Lemos Schuler¹, Bianca Thaís Silva do Nascimento¹, Ana Carla Feitosa do Nascimento¹, Adriene Nunes Diniz², Bruno Soares de Macedo³, Maria Claumyrlla Lima Castro⁴, Lidiane Marinho da Silva Barbosa⁵, Rosa Régia Sousa de Medeiros⁶.

EXPERIÊNCIA

RESUMO

Buscou-se relatar as experiências de duas discentes de enfermagem no estágio de gestão, identificar as atribuições de um(a) enfermeiro(a) coordenador e os benefícios da implementação do projeto Lean nas Emergências. Estudo do tipo relato de experiência, realizado a partir da vivência de estágio na área de gestão no setor de Unidade de Terapia Intensiva em um Hospital público do Agreste de Pernambuco, nos meses de março a maio de 2023. Identificou-se a importância da condução do enfermeiro coordenador para o desenvolvimento das atividades do setor; que a superlotação pode ser superada, e por fim que, o Projeto Lean traz resultados positivos diante dos indicadores propostos. A pesquisa indica que é notório o quão importantes são as atribuições do coordenador de UTI para o seu bom funcionamento e para uma assistência de qualidade ao paciente, ajudando a melhorar a sua sobrevida e que, a experiência para as estagiárias foi de suma importância para sua formação acadêmica.

Palavras-chave: Unidade de Terapia Intensiva; Enfermeiro; Gestão hospitalar.



NURSING MANAGEMENT IN THE INTENSIVE CARE UNIT: AN EXPERIENCE REPORT

ABSTRACT

We sought to report the experiences of two nursing students in the management internship, identify the duties of a coordinating nurse and the benefits of implementing the Lean project in Emergencies. An experience report study, carried out based on the experience of an internship in the management area in the Intensive Care Unit sector in a public hospital in Agreste de Pernambuco, from March to May 2023. The importance of conducting the coordinating nurse for the development of the sector's activities; that overcrowding can be overcome, and finally, the Lean Project brings positive results in light of the proposed indicators. The research indicates that it is clear how important the duties of the ICU coordinator are for its proper functioning and quality care for the patient, helping to improve their survival and that the experience for the interns was of paramount importance for their academic education.

Keywords: Intensive Care Unit; Nurse; Hospital management.

Instituição afiliada –¹ Enfermeira pelo Centro Universitário Tabosa de Almeida (ASCES – UNITA).² Enfermagem, Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Porto Alegre RS. ³ Enfermeiro pela Faculdade de Enfermagem Nova Esperança de Mossoró (FACENE RN), Mossoró RN. ⁴ Enfermeira pela Universidade de Fortaleza. ⁵ Enfermeira pela Universidade de Pernambuco (UPE). ⁶ Enfermeira pela Universidade Federal da Paraíba.

Dados da publicação: Artigo recebido em 23 de Outubro e publicado em 03 de Dezembro de 2023.

DOI: <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n5p4459-4469>

Autor correspondente: *Isabela Carolina dos Santos da Silva Rodrigues* isabelacssrodrigues@gmail.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





INTRODUÇÃO

A Unidade de Terapia Intensiva (UTI) é uma área crítica destinada à internação de pacientes graves que requerem uma equipe multiprofissional especializada, de forma contínua, materiais específicos e tecnologias necessárias à monitorização, tratamento e prognóstico⁽¹⁾. Exige da equipe multiprofissional vigilância contínua e humanização, com vistas à auxiliar na manutenção e recuperação da vida dos pacientes⁽²⁾.

Atrelado a isso, a UTI é um ambiente com uma rotina intensa de trabalho, baixa temperatura, constante iluminação, ruídos excessivos, alta complexidade tecnológica, e riscos constantes à equipe de enfermagem por contágio, sobretudo, nos casos de pacientes que requerem qualquer tipo de isolamento⁽³⁾. Neste contexto, tanto profissionais quanto pacientes e familiares são expostos a situações de estresse que podem comprometê-los emocionalmente⁽⁴⁾.

A equipe de enfermagem fica a frente no cuidado desses pacientes (não excluindo o trabalho dos demais profissionais de saúde). Deste modo, o enfermeiro coordenador, também exercerá um trabalho intelectual e gerenciador da assistência, na qual irá distribuir as atividades, disseminando conhecimentos, conforme as necessidades e individualidade de cada membro da equipe⁽⁵⁾.

Ainda, no que se refere ao coordenador de enfermagem, é o profissional responsável por coordenar, orientar e supervisionar as atividades desenvolvidas na UTI, atuando na organização do serviço, confeccionando as escalas mensais e escalas anuais de férias. Sua atuação também está voltada para a promoção de qualificação da equipe através da educação permanente, normatização, cumprir e fazer cumprir as normas e rotinas da UTI. Realiza o acompanhamento e desenvolvimento de residentes de enfermagem, realiza avaliação de desempenho dos funcionários, prever e prover recursos materiais, coordena e participa de reuniões periódicas, propondo medidas que visem à melhoria da assistência, dentre muitas outras atribuições⁽⁵⁾.

Muitos hospitais sofrem de um problema de saúde pública, a superlotação, quando é ocupado o total de leitos e os pacientes/clientes ficam acomodados pelos corredores, estendendo o tempo de espera, o que pode levar a consequências



gravíssimas e muitas vezes irreparáveis para os pacientes e seus familiares, fazendo com que as equipes de saúde sejam cada vez mais pressionadas a prestar assistência imediata a todos, porém sem recursos e tempo necessários⁽⁶⁾.

O Hospital em estudo, atende 87 municípios, é referência em trauma de alta complexidade, conta com uma UTI com 18 leitos (todos funcionando), para dar suporte aos pacientes internados⁽⁷⁾. Apesar de ser um hospital de grande porte e cobrir tantas áreas, sofreu por muito anos com a superlotação e com ela a falta de materiais, baixa qualidade no atendimento, insatisfação de pacientes, profissionais saturados, sujeitos a erros no acolhimento de pacientes, dentre outros⁽⁸⁾.

Diante desse cenário e sob uma nova gestão, o hospital em questão entrou no processo para participar de um projeto do Ministério da Saúde intitulado “Lean nas Emergências”, tal projeto visa reduzir as superlotações em Hospitais públicos, bem como racionalizar os recursos e otimizar os espaços e insumos, melhorando assim a gestão dos recursos e a internação dos pacientes na instituição. O projeto com sua diversidade de ferramentas vem provando ser eficaz, obtendo a comprovação em outro estudo, que mostrou uma redução no tempo de espera dos pacientes para atendimento pela equipe médica, saindo de 3 horas, para aproximadamente 1h30m⁽⁹⁾.

Nessa perspectiva, o presente estudo teve como objetivo relatar as experiências de duas discentes de enfermagem no estágio de gestão, identificar as atribuições de um(a) enfermeiro(a) coordenador e os benefícios da implementação do Projeto Lean nas Emergências, mais especificamente na UTI.

METODOLOGIA

Refere-se a um estudo do tipo relato de experiência sobre a vivência de discentes de enfermagem, em um rodízio do estágio curricular no setor de Coordenação da Unidade de Terapia Intensiva Adulto e suas experiências com a implantação do Projeto Lean nas Emergências.

O presente estudo foi realizado durante o estágio curricular no âmbito da média e alta complexidade dos acadêmicos de Enfermagem do 9º módulo do Centro Universitário Tabosa de Almeida (ASCES UNITA), nos meses de março a maio de 2023, em um Hospital do Agreste de Pernambuco. O Hospital em questão é direcionado para



atendimentos de emergência, tornando-se referência em trauma de alta complexidade e atende a demanda de diversos municípios circunvizinhos. Conta com aproximadamente 200 leitos, sendo 18 destinados para a Unidade de Terapia Intensiva Adulto, além de várias especialidades médicas⁽¹⁰⁾.

A partir da condução docente, baseada na prática pedagógica que visa estimular os estudantes a aprofundar referenciais teóricos e correlacionar com a prática clínica, como também associar as necessidades da equipe e do setor com o contexto das condições do hospital (sejam financeiras e/ou estruturais). As discentes individualmente encontravam-se com a coordenadora do setor em dias pré-estabelecidos, recebiam orientações e realizavam diversas atividades como escalas de serviço de enfermagem, participavam de reuniões, da resolução de demandas advindas da assistência, e acompanhavam a passagem de plantão para entender as necessidades do dia, que envolviam os pacientes, a equipe de enfermagem e a equipe multiprofissional.

Por tratar-se de um relato de experiência dos autores, não se faz necessária a apreciação e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, todavia, todos os preceitos éticos foram respeitados conforme as Resoluções 466/2012, 510/2016, 304/2000 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde sobre pesquisa que envolvam seres humanos⁽¹¹⁻¹³⁾.

RESULTADOS

A prática de estágio curricular em hospital requer uma divisão dinâmica das atividades que serão realizadas, para que assim, todos os estudantes possam passar pela rotina do processo de trabalho do setor/serviço. A partir disso e da demanda diária, foi realizada a adaptação do gerenciamento de risco, o qual visa garantir maior segurança do paciente e prevenir danos e gastos desnecessários. Conforme a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o gerenciamento de risco é um processo de aprendizado com as falhas e a prevenção de novos incidentes relacionados à assistência à saúde⁽¹⁴⁾.

Segundo o COFEN compete ao enfermeiro(a) coordenador(a) estabelecer o quadro quantiquantitativo de profissionais necessários para a prestação da Assistência

de Enfermagem, confeccionando as escalas de Enfermagem mensal e de férias, para não sobrecarregar o profissional e também proporcionar o cuidado adequado para os pacientes⁽¹⁵⁾. Ademais, compete a esse enfermeiro a participação em reuniões, como as que as estagiárias puderam presenciar: com a Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH), com os residentes de enfermagem em suas atividades teóricas e com o Projeto Lean nas Emergências.

Tal Projeto faz parte do Ministério da Saúde e é executado de forma colaborativa pelos hospitais A Beneficência Portuguesa de São Paulo (BP), Moinhos de Vento (HMV) e Sírio-Libanês (HSL), através do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS). Foi implementado em busca de desafogar a emergência, a fim de superar a superlotação e proporcionar atendimentos em tempo hábil, mas sem perder a qualidade, prevenir danos aos pacientes pelo longo período de internação, dentre outros. Para isso, seus representantes utilizam ferramentas e um roteiro, para colocar em prática e também guiar os profissionais de saúde que estão participando⁽¹⁶⁾.

Figura 1. Roteiro do Projeto Lean nas Emergências.



Diante do Projeto Lean nas Emergências, surgiram novas atribuições para o enfermeiro do Hospital em questão. A participação no Daily Huddle duas vezes por dia todos os dias (10h e 16h), que buscam gerenciar ativamente a qualidade e segurança



para os pacientes e para a equipe, mas sobretudo resolver problemas pontuais que possam interferir na rotina do serviço (envolve todos os setores do hospital). De acordo com a metodologia utilizada pelo Lean, todas as demandas são expostas em um quadro de fácil visualização, com a definição do horário e dia para resolução das pendências identificadas⁽⁸⁾. Também são utilizadas as seguintes ferramentas: Rounds, onde a equipe multiprofissional busca resolver os problemas do setor (neste caso a UTI) reunindo-se duas vezes por semana, nas quarta-feira e sexta-feira, e o quadro Kanban, que auxilia na visualização de trabalho, do sistema de abastecimento e controle de fluxos de produção⁽⁸⁾.

Embora o projeto seja voltado para as emergências, seus resultados repercutem em todos os setores do serviço. Na Unidade de Terapia Intensiva os resultados não foram diferentes, conforme relata a coordenadora de enfermagem da UTI do ano vigente (2023), uma vez que antes da implantação do projeto, havia dificuldades para conseguir leitos na UTI principalmente pela alta demanda de pacientes, pela baixa rotatividade e pela média permanência de pacientes ser elevada no setor, ela afirma ainda, que a partir da implantação dos Rounds, conseguiu-se alta em tempo ideal para os pacientes, evitando-se outros problemas advindos da permanência prolongada dos pacientes na UTI. A alta permanência, gera custos mais elevados e o aumento da morbimortalidade de pacientes, outros fatores relevantes com a implantação do projeto, citados pela coordenadora são: aumento na rotatividade dos leitos, possibilitando o acesso de outros pacientes à esses leitos e uma maior interação entre a equipe multiprofissional, favorecendo um atendimento mais integrado, melhor qualificado e mais seguro.

Na literatura também foram encontrados outros resultados positivos onde determinado hospital teve uma redução da superlotação em torno de 74% em seu pronto-socorro, obteve melhorias na gestão, otimização dos espaços e materiais e racionalização de recursos⁽¹⁷⁾. Também pode-se citar que em outro hospital houve redução de 43% em relação à superlotação em urgência e emergência, 39% no tempo de chegada no leito de internação e 37% de redução no tempo de entrada no serviço de saúde até a alta, isso significa que o tempo médio que o paciente permanecia neste hospital reduziu em média 12 horas⁽¹⁷⁾.

O hospital em questão, de forma inédita, com o trabalho feito em equipe pelos



profissionais de saúde, gestores e representantes do Projeto Lean nas Emergências, apresenta há algumas semanas, corredores vazios, vencendo assim a superlotação. O hospital conseguiu: reduzir o tempo de permanência na emergência de cerca de 10 dias para 3 dias; obter maior rotatividade dos pacientes; agilidade nos atendimentos; maior satisfação dos pacientes e familiares; leitos disponíveis; macas de ambulâncias não mais retidas; e menor sobrecarga de trabalho⁽¹⁸⁾.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta maneira, conclui-se que o presente estudo reuniu dados significados quanto a experiência das estagiárias de enfermagem, o papel do enfermeiro coordenador e também sobre o projeto Lean nas Emergências, além de ter atingido seu objetivo, demonstrando que os dados ressaltados na literatura acerca da temática abordada, refletem positivamente para a sociedade acadêmica.

Todavia, vale ressaltar o número reduzido de estudos publicados, especificamente sobre a coordenação de UTI e sobre os resultados do Projeto Lean nas Emergências e o pouco tempo de vivência no setor em questão. Mesmo com essas limitações, foi possível a comparação de dados com estudos já existentes.

Ainda assim, a pesquisa indica que é notório o quão importantes são as atribuições do coordenador de UTI para o seu bom funcionamento e para uma assistência de qualidade ao paciente, ajudando a melhorar a sua sobrevivência e que, a experiência para as estagiárias foi de suma importância para sua formação acadêmica. De forma geral, o enfermeiro coordenador é indispensável para o setor e o Projeto Lean nas Emergências traz inúmeros benefícios para os hospitais, não só para as emergências, mas no hospital em sua totalidade.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Ministério da Saúde; Resolução nº7, de 24 de fevereiro de 2010, dispõe sobre os requisitos mínimos para funcionamento de Unidades de Terapia Intensiva e dá outras providências. Diário Oficial da União. 2010.



2. Conz CA, Aguiar RS, Reis HH, Pinto MCJ, Mira VL, Merighi MAB. Atuação de enfermeiros líderes de unidade de terapia intensiva: abordagem compreensiva. *Enferm. Foco* 2019; 10 (4): 41-46.
3. Gomes ANPS, Souza VC, Araujo MO. Atuação do enfermeiro no cuidado humanizado em unidades de terapia intensiva no Brasil: uma revisão integrativa da literatura. *HU Rev.* 2020; 46:1-7. DOI: 10.34019/1982-8047.2020.v46.28791
4. Preto VA, Pedrão LJ. O estresse entre enfermeiros que atual em Unidade de Terapia Intensiva. *Rev Esc Enferm USP* 2009; 43(4):841-8.
5. Calheiros TRSP, Santos AFS, Almeida TG. Atribuições do Enfermeiro na gestão da unidade de terapia intensiva. *Caderno de Graduação* 2018; 5:11-20.
6. Silva DP, Dias ES, Teles HCC, Jesus CVF, Lima SO. Impactos da superlotação dos serviços hospitalares de urgência e emergência: revisão integrativa. *Revista Saúde e Desenvolvimento* 2020; 14(17):64-76.
7. Brasil. Secretaria Estadual de Saúde. Hospital Regional do Agreste Dr. Waldemiro Ferreira. Available from: <http://portal.saude.pe.gov.br/unidades-de-saude-e-servicos/secretaria-executiva-de-atencao-saude/hospital-regional-do-agreste-dr>
8. Paz MR. Uma análise do projeto de redução das superlotações dos hospitais brasileiros: lean nas emergências. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2022.
9. Vieira LCN, Menezes MO, Pimentel CA, Juventino GKS. Lean Healthcare no Brasil: uma revisão bibliométrica. *Rev. Gest. Sist. Saúde*, São Paulo 2020; 9(3):381-405. DOI: <https://doi.org/10.5585/rgss.v9i3.16882>
10. Brasil. Secretaria Estadual de Saúde. Hospital Regional do Agresto comemora 21 anos. Pernambuco 2018. Available from: <http://portal.saude.pe.gov.br/noticias/secretaria-executiva-de-atencao-saude/hospital-regional-do-agreste-comemora-21-anos>
11. Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. *Diário Oficial da União* 2012, 13 dez; Seção 1: 59-62.



12. Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em ciências humanas e sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis, ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Diário Oficial da União 2016, 08 abr; Seção 1: 44-46.
13. Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 304, de 09 de agosto de 2000. Aprova as normas éticas para a pesquisa envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União 2000, 10 ago; Seção 1: 28-32.
14. Mendonça TR. Atuação de enfermeiros no gerenciamento de riscos assistenciais em unidades de terapia intensiva em hospital público [dissertação]. Curitiba (BR). Universidade Federal do Paraná; 2020.
15. Brasil. Conselho Federal de Enfermagem. Resolução COFEN 543/2017. Available from: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-5432017_51440.html
16. Lean nas emergências. O que é o projeto Lean nas Emergências. Available from: <https://www.leannasemergencias.com.br/a-comunidade-lean-nas-emergencias/>
17. Juventino GKS, Santos BEC, Silva MFSB, Pimentel CA. Lean nas emergências: análise comparativa da implementação em cinco hospitais brasileiros. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, Belo Horizonte 2021; 18(3). DOI: <https://doi.org/10.21450/rahis.v18i3.7097>
18. Brasil. Secretaria Estadual de Saúde. De forma inédita, Hospital Regional do Agreste apresenta corredores vazios. Pernambuco 2023. Available from: <http://portal.saude.pe.gov.br/noticias/secretaria-executiva-de-atencao-saude/de-forma-inedita-hospital-regional-do-agreste>