

DESAFIOS DO PROCESSO GERENCIAL: RESISTÊNCIA DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NA IMPLEMENTAÇÃO DE ORDENS

Manuela Salgado de Aguiar¹
Edimara Silva de Oliveira¹
Sani Silva de Carvalho¹
Patrycy Kelle Lagares¹
Maria Gabriela Gonçalves Martins¹
Alexandre Campos de Aguiar²
Rhanna da Silva Lima³

rhannalima.enf@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências da Saúde

PALAVRAS-CHAVE: enfermagem; gestão de enfermagem; processo de enfermagem; sistematização da assistência de enfermagem.

1 INTRODUÇÃO

A gestão em enfermagem é fundamental para garantir a organização e a qualidade da assistência prestada. Um dos desafios recorrentes nesse processo é a resistência da equipe de enfermagem diante da implementação de ordens. O enfermeiro enfrenta o desafio de construir e organizar continuamente o conhecimento que sustenta sua atuação, tanto no âmbito gerencial quanto no assistencial, garantindo que o processo de trabalho em enfermagem cumpra sua finalidade de promover, preservar e recuperar a saúde dos pacientes (Carvalho, 2007). Nesse contexto, a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) revela-se como um recurso essencial, integrando planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações de cuidado, sejam elas diretas ou indiretas (Soares, 2015). Estudos apontam que, em instituições hospitalares, os enfermeiros e gestores reconhecem a existência de conflitos, mas frequentemente adotam formas de manejo que comprometem a comunicação entre os membros da equipe, ocasionando desgaste e tensões coletivas. Além disso, os profissionais nem sempre são ouvidos em situações de conflito, embora a mediação adequada seja fundamental para o bom funcionamento da equipe (Lampert, 2013). No cotidiano da enfermagem, observa-se a persistência de práticas gerenciais baseadas na divisão rígida de tarefas, na centralização das decisões e na manutenção de estruturas hierárquicas formais. Esse modelo reforça um estilo de liderança autoritário, no qual o enfermeiro é frequentemente percebido apenas como fiscalizador das atividades da equipe, restringindo-se a funções

¹ Acadêmicas do curso de enfermagem pela Faculdade Vértix Trirriense - UNIVÉRTIX

² Enfermeiro formado pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); Especialista em Saúde da Família pela Universidade Severino Sombra (USS); Mestre em Ensino da Saúde pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

³ Docente da Faculdade Vértix Trirriense - Univértix. Pós-graduada em docência do ensino superior pela Faculdade Vértix Trirriense. Pós-graduada em docência do ensino superior em libras pela FAVENI. Mestranda de enfermagem pela escola de enfermagem Anna Nery - UFRJ

administrativas e burocráticas (Fernandes, 2003). Estratégias como escuta ativa, comunicação assertiva, negociação, acomodação, compromisso, competição e colaboração têm se mostrado relevantes para reduzir essas dificuldades (Lampert, 2013), mas a abordagem centralizadora limita a participação dos profissionais, prejudica o engajamento e pode gerar insatisfação, contribuindo para a resistência à implementação de ordens e à adesão às diretrizes de cuidado (Fernandes, 2003). O Processo de Enfermagem, reconhecido como método estruturante do cuidado, enfrenta barreiras em sua aplicação prática. Entre elas, destacam-se a complexidade de sua estrutura, a necessidade de coleta de dados abrangente, a definição de diagnósticos claros, o planejamento detalhado e a ausência de padronização em algumas etapas. A multiplicidade de referenciais teóricos e a fragilidade do ensino durante a formação acadêmica, muitas vezes centrado em práticas fragmentadas, dificultam a compreensão e execução por parte dos profissionais (Carvalho, 2007). Diante desse contexto, torna-se evidente a necessidade de investimentos em educação permanente, padronização de processos e melhorias nas condições institucionais. Essas medidas permitem que os profissionais se sintam preparados e motivados a aplicar a Sistematização da Assistência de Enfermagem de forma consistente, fortalecendo a adesão da equipe e promovendo a efetividade do cuidado (Soares, 2015). A valorização do papel do enfermeiro como gestor e líder contribui para práticas mais colaborativas, redução de conflitos e maior qualidade na assistência prestada, reforçando a importância deste estudo para a melhoria da gestão em enfermagem (Carvalho, 2007). No cenário assistencial, sobrecarga de trabalho, escassez de recursos humanos e materiais, bem como a priorização de atividades burocráticas ou médicas em detrimento da metodologia de enfermagem, contribuem para que o Processo de Enfermagem seja subutilizado ou aplicado de forma parcial (Carvalho, 2007). O trabalho tem como objetivo compreender os fatores que contribuem para a resistência da equipe de enfermagem na implementação de ordens e identificar estratégias para fortalecer a adesão ao Processo de Enfermagem e à Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE).

2 METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. A investigação foi realizada por meio de análise bibliográfica de artigos, periódicos e publicações acadêmicas, selecionados em bases como SciELO, LILACS e periódicos institucionais, priorizando estudos sobre gestão, ensino, organização do trabalho e liderança participativa. A busca inicial resultou em 20 artigos, dos quais 4 atenderam aos critérios de inclusão e foram utilizados na análise. Foram incluídos trabalhos publicados entre 2001 e 2025, em português, inglês ou espanhol, que abordassem especificamente a gestão em enfermagem, a aplicação do Processo de Enfermagem ou a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE). Excluíram-se artigos duplicados, editoriais, resumos sem texto completo e publicações que não tratavam diretamente da temática proposta. A coleta envolveu leitura crítica, categorização e síntese das informações, seguida de análise interpretativa, relacionando as evidências encontradas à prática gerencial da enfermagem. O estudo destacou a importância da educação permanente, da liderança colaborativa e de condições institucionais adequadas para a aplicação efetiva do Processo de Enfermagem.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A resistência da equipe de enfermagem à implementação de ordens é influenciada por fatores estruturais, culturais e pedagógicos das instituições de saúde. Fragmentação das tarefas, centralização das decisões e hierarquias rígidas comprometem a autonomia e motivação dos profissionais, afetando a comunicação e o engajamento da equipe (Fernandes, 2003). O Processo de Enfermagem enfrenta barreiras como complexidade na coleta de dados, definição de diagnósticos, planejamento detalhado e falta de padronização. A formação acadêmica fragmentada e a diversidade de referenciais teóricos contribuem para sua aplicação parcial, evidenciando limitações no ensino e na prática (Carvalho, 2007). A Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) integra planejamento, execução, monitoramento e avaliação do cuidado, porém sua eficácia depende de condições institucionais favoráveis, capacitação contínua e liderança participativa (Soares, 2015). Estratégias de comunicação assertiva, negociação, colaboração e escuta ativa são essenciais para reduzir a resistência e fortalecer o engajamento da equipe (Lampert, 2013).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidencia que a implementação de ordens na equipe de enfermagem é fortemente influenciada por fatores organizacionais e culturais que afetam a dinâmica do trabalho. Estruturas hierárquicas rígidas, centralização de decisões e fragmentação das tarefas limitam a autonomia e a motivação dos profissionais, impactando a eficiência da assistência. O Processo de Enfermagem e a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) constituem ferramentas essenciais para organizar, planejar e avaliar o cuidado, mas sua eficácia depende de condições institucionais adequadas e de liderança que incentive a colaboração. As contribuições práticas deste estudo reforçam a importância de investir em capacitação contínua, padronização de processos e desenvolvimento de lideranças participativas. Tais estratégias podem reduzir a resistência da equipe, fortalecer o engajamento e promover um cuidado de enfermagem mais seguro, eficiente e centrado no paciente, ao mesmo tempo em que favorecem um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Emília Campos de; BACHION, Maria Márcia; DALRI, Maria Célia Barcellos; JESUS, Cristine Alves da Costa de. **Obstáculos para a implementação do processo de enfermagem no Brasil**. *Revista de Enfermagem*, Recife, v. 1, n. 1, p. 95-99, jul./set. 2007. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/riserver/api/core/bitstreams/5f7612b4-87b2-4149-abca-efa5795cb50b/content>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- FERNANDES, Márcia Simoni; SPAGNOL, Carla Aparecida; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; HAYASHIDA, Miyeko. **A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração**. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 161-167, mar./abr. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692003000200004>. Acesso em: 24 ago. 2025.

LAMPERT, Ariele do Nascimento; KINALSKI, Daniella Dal Forno; MACHADO, Bruna Parnov; LIMA, Suzinara Beatriz Soares. **Conflitos gerenciais: dificuldades para o enfermeiro gerente.** REAS – Revista Eletrônica Acervo Saúde, Santa Catarina, v. 2, n. 3, p. 96-105, set. 2013. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/79>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SOARES, Mirelle Inácio; RESCK, Zélia Marilda Rodrigues; TERRA, Fábio de Souza; CAMELO, Silvia Helena Henriques. **Systematization of nursing care: challenges and features to nurses in the care management.** Escola Anna Nery - Revista de Enfermagem, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 47-53, jan./mar. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/1414-8145.20150007>. Acesso em: 20 ago. 2025.