

ÉTICA E DEONTOLOGIA NA GESTÃO CLÍNICA EM ENFERMAGEM

ETHICS AND DEONTOLOGY IN CLINICAL MANAGEMENT IN NURSING

10



► **Cristiano Moura Silva**

Universidade de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UNIFACEMA

ORCID ID: 0009-0004-4548-8131 Caxias – Maranhão

► **Francisca Letícia Azevedo da Silva**

Universidade de Ciências e Tecnologia do Maranhão – UNIFACEMA

ORCID ID: 0009-0008-2617-630X Caxias – Maranhão

► **Ana Carla Marques da Costa**

Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UNIFACEMA, Caxias,

Maranhão-Brasil. Orcid: 0000-0002-4246-145x

RESUMO

Objetivos: Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre ética, deontologia e gestão clínica na enfermagem, destacando a importância da liderança e da regulamentação profissional na prática gerencial do enfermeiro. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão narrativa da literatura. Foram consultadas bases de dados como SciELO e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), os critérios de inclusão abrangeram publicações em português e inglês, disponíveis na íntegra e publicadas entre 2007 e 2024, priorizando estudos que abordam a prática gerencial do enfermeiro e sua relação com princípios éticos e deontológicos. **Desenvolvimento:** Os resultados indicam que diferentes estilos de liderança impactam a prática gerencial, sendo a liderança transformacional a mais eficaz para promover mudanças institucionais e motivação da equipe. A gestão do cuidado envolve planejamento estratégico, tomada de decisões e coordenação eficiente dos processos assistenciais. Além disso, a regulamentação profissional fortalece a autonomia do enfermeiro e garante a segurança do paciente, reforçando a importância da ética no exercício da gestão. **Conclusão:** Conclui-se que a gestão em enfermagem exige competências técnicas e éticas, sendo a liderança ética e a formação

contínua fundamentais para garantir um cuidado de qualidade. O fortalecimento dessas habilidades contribui para uma assistência segura, humanizada e alinhada aos princípios da profissão.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão em enfermagem. Liderança; Ética; Cuidado. Sistema Único de Saúde. Código de Ética.

ABSTRACT

Objectives: This study aims to analyze the relationship between ethics, deontology, and clinical management in nursing, highlighting the importance of leadership and professional regulation in the nurse's managerial practice. **Methodology:** This is a narrative literature review. Databases such as SciELO and the Virtual Health Library (VHL) were consulted. The inclusion criteria covered publications in Portuguese and English, available in full text and published between 2007 and 2024, prioritizing studies that address the nurse's managerial practice and its relationship with ethical and deontological principles. **Development:** The results indicate that different leadership styles impact managerial practice, with transformational leadership being the most effective in promoting institutional changes and team motivation. Care management involves strategic planning, decision-making, and efficient coordination of care processes. Furthermore, professional regulation strengthens the nurse's autonomy and ensures patient safety, reinforcing the importance of ethics in management practice. **Conclusion:** It is concluded that nursing management requires both technical and ethical competencies, with ethical leadership and continuous training being essential to ensuring quality care. Strengthening these skills contributes to safe, humanized care aligned with the principles of the profession.

KEYWORDS: Nursing Management. Leadership. Ethics. Care. Unified Health System. Code of Ethics.

INTRODUÇÃO

A gestão em enfermagem teve seu início histórico com Florence Nightingale durante a Guerra da Crimeia, quando se destacou ao organizar o espaço destinado aos cuidados dos soldados feridos. Sua capacidade de planejamento e coordenação das atividades necessárias para atender à demanda de cuidados permitiu seu reconhecimento como precursora da dimensão gerencial do cuidado. Nightingale organizou seu grupo de trabalho em dois hospitais, planejando ações, tomando decisões e utilizando a comunicação e a liderança na assistência de enfermagem. A partir de suas atividades, surgiu a distinção entre o trabalho assistencial e o gerencial na enfermagem. As ladies-nurses, pertencentes a famílias abastadas, eram treinadas para o trabalho intelectual, enquanto as

nurses, de origem humilde, realizavam serviços de higiene e conforto ao paciente (Christovam et al., 2011).

Com a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS) em 1990, a enfermagem passou por reestruturações que ampliaram seu espaço de atuação. Os hospitais universitários, inicialmente não integrados à rede SUS, enfrentaram uma crise em 2003, o que levou à busca por sua inserção nesse sistema. Essa reestruturação impactou diretamente a enfermagem, permitindo que enfermeiros ocupassem cargos mais elevados, como em comitês e assessorias, aumentando seu poder individual e coletivo. Nesse contexto, o enfermeiro assume um papel fundamental ao gerenciar o cotidiano hospitalar, coordenar a equipe de enfermagem para um cuidado ampliado e articular a integração entre diferentes profissionais e unidades assistenciais (Santos et al., 2008).

O gerente de enfermagem, por ser responsável pela organização do cuidado e pelo maior contingente de profissionais nos hospitais, possui voz ativa nas instâncias superiores, influenciando decisões sobre a organização hospitalar e o modelo assistencial. Seu comprometimento com o novo modelo assistencial e com a formação de recursos humanos é essencial para criar um ambiente propício ao aprendizado e ao cuidado, além de estimular a participação da enfermagem em pesquisas. A prática gerencial do enfermeiro é regulamentada pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), que estabelece atribuições como direção, planejamento, organização, coordenação e avaliação dos serviços de enfermagem (Hausmann et al., 2009).

Entretanto, o conhecimento sobre gerenciamento em enfermagem ainda é limitado, o que ressalta a necessidade de os enfermeiros desenvolverem e aperfeiçoarem constantemente suas competências. A ética e a deontologia são fundamentais nesse contexto, pois orientam a prática profissional e garantem a qualidade do atendimento. A ética, que estuda os princípios que regem o comportamento humano, é crucial na relação enfermeiro-paciente, fundamentando a confiança e o respeito mútuo. Já a deontologia, ao focar nas obrigações e deveres profissionais, estabelece normas e códigos de conduta que os enfermeiros devem seguir, assegurando que suas práticas estejam alinhadas com os princípios éticos da profissão. Assim, a deontologia não apenas protege os pacientes, mas também fortalece a profissão, promovendo a responsabilidade e a qualidade do cuidado prestado (Christovam et al., 2011).

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre ética, deontologia e gestão clínica na enfermagem, destacando a importância da liderança e da regulamentação profissional na prática gerencial do enfermeiro. Diante desse cenário, torna-se evidente a importância de aprofundar o conhecimento sobre a atuação do enfermeiro gestor, considerando sua relação com pacientes e outros profissionais sob a perspectiva do código de ética. Essa compreensão contribui para a conscientização sobre seu papel na promoção de um cuidado integral e ético.

METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma revisão narrativa da literatura sobre a relação entre ética, deontologia e gestão clínica na enfermagem. A pesquisa foi realizada por meio da análise de artigos científicos, livros e documentos oficiais, incluindo o Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem e resoluções do Conselho Federal de

Enfermagem (COFEN). Foram consultadas bases de dados acadêmicas como

SciELO (Scientific Electronic Library Online) e BVS (Biblioteca Virtual em Saúde), utilizando descritores em saúde (DeCS): Gestão em enfermagem, Liderança, Ética, Cuidado, Sistema Único de Saúde, Código de Ética.

Os critérios de inclusão abrangeram publicações nos idiomas português, inglês, disponíveis na íntegra e publicados nos anos de 2007 a 2024, priorizando estudos que discutem a prática gerencial do enfermeiro e sua relação com princípios éticos e deontológicos. Foram excluídos trabalhos duplicados e artigos que não abordavam diretamente o tema proposto. A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, permitindo a identificação dos principais desafios e contribuições da ética e da liderança na gestão do cuidado em enfermagem.

Os estudos de revisão narrativa são publicações amplas e flexíveis, utilizadas para descrever, analisar e discutir a evolução de um determinado tema com base em diferentes perspectivas teóricas e contextuais. (Rother, 2007)

DESENVOLVIMENTO

Liderança e sua interface com o campo da enfermagem

O enfermeiro é o profissional responsável pela gerência e coordenação da equipe de técnicos e auxiliares de enfermagem. Compete a ele a condução e viabilização do processo de cuidado, tendo como princípio norteador o direito da população à saúde integral, garantindo que suas ações sejam realizadas de forma digna, segura e ética. No campo gerencial da enfermagem, destaca-se a liderança, que se configura como a capacidade de influenciar outras pessoas e equipes a partir dos relacionamentos estabelecidos no ambiente de trabalho (Santos et al., 2021).

Siqueira e Rached (2022) classificam a liderança em dois tipos principais: transacional e transformacional. A liderança transacional baseia-se na troca de recompensas por serviços e envolve dois padrões de comportamento: recompensa contingente e gerenciamento por exceção. No primeiro, o líder elogia, reconhece o esforço ou até aumenta o salário quando as tarefas são cumpridas e os objetivos alcançados. Já no segundo padrão, o líder adota uma conduta punitiva, interferindo apenas quando ocorrem falhas.

A liderança transformacional, por sua vez, caracteriza-se pela capacidade de promover mudanças institucionais, motivando os funcionários a desempenharem mais do que o esperado. Esse

tipo de líder modifica a cultura do trabalho por meio de padrões de comportamento que envolvem popularidade e estímulo ao trabalho em equipe, de modo que todos os envolvidos sejam beneficiados, incluindo funcionários, instituição e pacientes (Santos et al., 2021).

Ribeiro et al. (2021), em um estudo descritivo de revisão da literatura, identificaram quatro tipos de liderança adicionais: situacional, democrática, permissiva e autocrática. Cada uma dessas formas apresenta características específicas e pode ser aplicada conforme o contexto organizacional.

A liderança situacional adapta-se às variações do grupo, considerando as características individuais de seus membros e a maneira como essas características são percebidas pelos demais integrantes (Siqueira et al., 2022). A liderança democrática incentiva a participação ativa da equipe nas discussões, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e equitativo (Nogueira, 2023).

A liderança permissiva, também conhecida como *laissez-faire*, confere total autonomia à equipe, com pouca ou nenhuma intervenção do líder. Nesse modelo, os liderados definem seus próprios planos e metas, e o líder atua apenas quando solicitado. Em contrapartida, a liderança autocrática caracteriza-se pela centralização das decisões no líder, sem participação ativa da equipe no processo decisório (Anders et al., 2021).

Diante da diversidade de estilos de liderança, torna-se complexo adotar ou exercer um único modelo. O enfermeiro, portanto, pode adaptar sua liderança de acordo com as necessidades do ambiente de trabalho. Para que o enfermeiro desenvolva essa habilidade, é necessário que a liderança seja incorporada desde a graduação, permeando todo o curso e não apenas uma disciplina isolada (Alves et al., 2023).

Santos et al. (2021), ao analisarem os estilos de liderança do enfermeiro, ressaltam que a discussão sobre o tema no campo gerencial é fundamental, pois há uma carência na formação de competências que capacitem o profissional a assumir um papel de destaque. Além disso, o trabalho em equipe exige que o enfermeiro adote estratégias que considerem as particularidades individuais, estimulem as competências dos membros da equipe e promovam um ambiente de trabalho favorável tanto no aspecto técnico quanto no interpessoal.

Gestão do cuidado em enfermagem

O enfermeiro tem seu trabalho pautado em quatro atividades essenciais:

assistência, gerência, pesquisa e educação. Essas atividades devem ser trabalhadas de forma articulada para garantir a qualidade do serviço prestado pela equipe de enfermagem. A gerência, dentro do campo da enfermagem, é uma atribuição do enfermeiro, que coordena a equipe de técnicos e auxiliares, conduzindo e viabilizando processos de cuidado ao paciente de maneira digna, segura e ética (Amorim, 2022).

Santos et al. (2021) destacam que a gerência do cuidado é uma responsabilidade do enfermeiro e está diretamente relacionada à busca pela qualidade assistencial e à melhoria das condições de trabalho dos profissionais. O enfermeiro desempenha essa função ao gerenciar recursos humanos

e materiais, liderar equipes, planejar a assistência, capacitar a equipe, coordenar a produção do cuidado e avaliar as ações de enfermagem.

Segundo Amorim (2022), a gestão do cuidado em enfermagem é uma competência essencial, pois suas ações não devem ser guiadas apenas por critérios pessoais, mas por bases conceituais e científicas. Esse processo envolve compromisso e responsabilidade, estando fundamentado em conhecimentos oriundos de evidências científicas.

A forma como a gestão do cuidado é conduzida impacta diretamente a qualidade da assistência. Dessa forma, é essencial que o enfermeiro desenvolva competências gerenciais, como planejamento, tomada de decisões, interação com a equipe e gestão de pessoal. Além disso, a educação permanente no campo do gerenciamento se torna uma estratégia relevante para subsidiar a melhoria da qualidade assistencial (Amorim, 2022).

Hausman et al. (2021) analisaram a dimensão gerencial do processo de trabalho do enfermeiro e constataram que esse profissional exerce, predominantemente, o gerenciamento de materiais, controle de equipamentos, custos e escalas de pessoal. Esse modelo tradicional de gerenciamento reduz o espaço de interação entre enfermeiro e equipe de enfermagem e limita o investimento em ações educativas que incentivem a reflexão sobre a prática profissional.

Essa concepção da gerência de enfermagem tem sido debatida. Chistovam et al. (2021) evidenciam que houve uma transformação no saber-fazer da enfermagem, resultando na construção de uma linguagem própria e na reformulação do discurso profissional. Atualmente, a gestão e o cuidado não são mais vistos como atividades distintas, mas como elementos interligados no discurso contemporâneo da gerência do cuidado em enfermagem.

Embora existam diferentes perspectivas sobre a gerência no campo da enfermagem, ainda há desafios na articulação entre a gestão e a assistência. Esse é um tema que precisa ser debatido e fortalecido nos serviços de saúde, pois ambas as dimensões são ferramentas essenciais para o processo de trabalho, devendo ser desenvolvidas de forma integrada às necessidades dos usuários, trabalhadores e instituições (Chistovam et al., 2021).

Ética profissional em enfermagem

A ética é a ciência que orienta a reflexão crítica sobre o comportamento humano, investigando valores, princípios e moralidade com o objetivo de promover o bem-estar na sociedade. Nesse contexto, busca garantir o respeito ao ser humano como um indivíduo autônomo, assegurando sua condição de sujeito. Para isso, são estabelecidos códigos e normas que orientam as atividades dos grupos profissionais em suas interações com os indivíduos (Silva, 2021).

No campo da enfermagem, a prática profissional é regulamentada por leis que exigem atenção dos enfermeiros à legislação vigente. Essa regulamentação define direitos e deveres que devem ser cumpridos. O Código de Ética Profissional de Enfermagem, por exemplo, apresenta diretrizes fundamentais. O artigo 6º do Capítulo I – Dos Princípios Fundamentais estabelece que “o pro-

fissional de enfermagem exerce a profissão com autonomia, respeitando os preceitos legais da Enfermagem” (Silva, 2021).

Amarim e Backes (2020) apontam uma ambiguidade no Código de Ética ao afirmar que a autonomia do paciente deve ser preservada, ao mesmo tempo em que limita sua capacidade de decidir sobre sua própria vida. Essa contradição se torna evidente em situações de terminalidade, quando o paciente deseja morrer com dignidade. Mesmo que haja consentimento livre, a ilicitude do ato e a responsabilidade do profissional que atende a essa vontade permanecem inquestionáveis.

O termo “ética” tem origem no grego *ethos* e refere-se ao caráter, hábitos e modos de ser que orientam comportamentos dentro de uma cultura ou grupo profissional. Funciona como um mecanismo social que define valores, princípios e normas para guiar condutas e responsabilizar indivíduos por suas ações. O Código de Ética Profissional estabelece parâmetros para os enfermeiros, baseando-se no compromisso com a sociedade, que os reconhece como profissionais tecnicamente, cientificamente e humanamente capacitados para suas funções (Gonçalves et al., 2022).

O ser humano está em constante transformação, e essa evolução biopsicossocial exige que os Códigos de Ética se adaptem às mudanças sociais e científicas. Um código desatualizado pode se distanciar de sua essência, comprometendo as relações interpessoais e a prática profissional (Gonçalves et al., 2022).

Resolução COFEN 240/2000 e Princípios Fundamentais

O Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) é responsável pela fiscalização do exercício da enfermagem, abrangendo enfermeiros, técnicos e auxiliares, com o objetivo de garantir a qualidade dos serviços prestados e o cumprimento da legislação profissional. O Conselho Regional de Enfermagem (COREN) também está vinculado ao COFEN e é responsável pela emissão de documentos de inscrição dos profissionais, habilitando-os legalmente para atuar no mercado de trabalho. (Dantas et al., 2020)

A Resolução COFEN 240/2000 aprova o Código de Ética dos profissionais de enfermagem e estabelece diretrizes para a responsabilidade profissional, que implica a obrigação de cumprir deveres e suportar as consequências de suas ações. A existência e o cumprimento desse código beneficiam tanto os pacientes quanto os profissionais, pois ele considera a necessidade de assistência em enfermagem da população e os interesses dos profissionais e suas organizações. O Código de Ética pressupõe que os profissionais ofereçam assistência sem riscos ou danos, promovendo uma postura ética adequada. (Silva et al., 2020)

O Código de Ética define a conduta do profissional, considerando que a responsabilidade no exercício da ação profissional envolve deveres, danos e reparações. O aprimoramento do comportamento ético dos profissionais é um processo que envolve a construção de uma consciência individual e coletiva, além do compromisso social e profissional que se reflete nas relações de trabalho e no campo científico e político. (Dantas et al., 2020)

O Código de Ética inclui princípios, direitos, responsabilidades, deveres e proibições que

orientam a conduta ética dos profissionais de enfermagem, levando em conta a necessidade de assistência à população e os interesses dos profissionais e suas organizações. Os princípios éticos se concentram na pessoa, na família e na coletividade, e pressupõem que os profissionais estejam aliados aos usuários na busca por uma assistência segura e sem danos. (Silva et al., 2020)

Os princípios fundamentais do Código de Ética do profissional de enfermagem estabelecem as bases sociais, políticas e comportamentais das ações profissionais. Esses princípios são respaldados por valores constitucionais e refletem a necessidade de uma avaliação sociológica dos princípios constitucionais, conectando-os aos elementos meta-jurídicos da nação. (Silva et al., 2020)

Os principais artigos do Código de Ética de Enfermagem enfatizam o compromisso da profissão com a saúde do ser humano e da coletividade, a participação nas ações que atendem às necessidades de saúde da população, o

respeito à vida e à dignidade do indivíduo, e a responsabilidade e honestidade no exercício das atividades. O conhecimento dos profissionais de enfermagem sobre aspectos ético-legais é crucial para garantir a qualidade da assistência e proteger os direitos dos pacientes. (Dantas et al., 2020)

A responsabilidade ética deve estar presente na prática da enfermagem, garantindo que os profissionais ofereçam assistência livre de danos decorrentes de imperícia, negligência ou imprudência, conforme estabelecido pelo Código de Ética, sob pena de responsabilização administrativa perante o COFEN e o COREN. (Dantas et al., 2020)

Resolução COFEN 240/00 Revogada pela Resolução COFEN 311/07

A profissão de enfermagem exige que os profissionais tenham um forte senso de responsabilidade, o que inclui o conhecimento do código de ética que os protege e fortalece. Cada profissional de enfermagem possui um processo de formação específico, guiado por princípios e normas contidos no código de ética, que foi aprovado pela Resolução COFEN nº 240 em 2000 e revisado pela Resolução COFEN nº 311 em 2007. (Silva, 20221)

A ética envolve a reflexão crítica sobre o comportamento humano e a aplicação desse conhecimento para resolver problemas e construir relações profissionais éticas. A assistência deve ser prestada com solidariedade e benevolência, estabelecendo uma relação de ajuda e empatia, com a humanização como base da profissão de enfermagem. (Silva et al., 2020)

Os profissionais de enfermagem devem possuir não apenas habilidades técnicas, mas também conhecimento sobre as leis e normas que regem sua prática. O aumento de denúncias e ações judiciais contra profissionais de saúde, especialmente na equipe de enfermagem, pode ser minimizado com a conscientização sobre esses aspectos. (Dantas et al., 2020)

Os princípios éticos fundamentais incluem a beneficência, a não maleficência, a autonomia e a justiça. A beneficência refere-se ao dever de promover o bem e minimizar danos, enquanto a não maleficência implica a obrigação de não causar mal aos pacientes. A autonomia diz respeito ao respeito pela capacidade de decisão do paciente, e a justiça envolve a distribuição equitativa de

deveres e benefícios sociais. Compreender esses princípios éticos é essencial para garantir uma assistência de enfermagem de qualidade, respeitando a individualidade do paciente e assegurando que as informações sobre o cuidado sejam fornecidas de forma clara, permitindo que o paciente e sua família aceitem ou recusem o tratamento. (Romão et al., 2024)

Aspectos Éticos em Conformidade com o Código Civil Brasileiro (Lei nº 1916/2002)

Atualmente, há uma crescente preocupação no âmbito jurídico, político e social com a necessidade de fortalecer as relações entre indivíduos e entre o Estado e seus gestores por meio de condutas éticas. A atuação inadequada de profissionais de enfermagem, seja por ação ou omissão, pode resultar em danos físicos ou morais aos pacientes, o que torna a responsabilidade, tanto pessoal quanto profissional, uma questão de dever e comprometimento com o outro. (Delgado, 2007)

A responsabilidade ética implica a obrigação de responder pelos atos realizados e suas consequências. O profissional só será considerado ético se compreender e aplicar seu código de ética, agindo de acordo com os princípios estabelecidos. A contemporaneidade apresenta desafios para que os cidadãos, em todas as esferas de suas atividades, atuem de acordo com a legalidade e a moralidade. (Delgado, 2007)

O Código Civil de 2002 estabelece normas que refletem a vinculação do indivíduo em suas relações privadas aos valores de boa-fé, equidade, justa causa e dignidade, buscando restaurar o direito violado e, quando possível, retornar as coisas ao estado anterior à lesão. (Dantas et al., 2020)

O artigo 186 do Código Civil afirma que “aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito”. O artigo 944 destaca que “a indenização é medida pela extensão do dano”, ou seja, quanto maior o dano, maior a indenização.

(Silva et al., 2020)

Assim, se houver lesão física ou outros danos à saúde, o profissional deve indenizar o paciente pelas despesas de tratamento e outros prejuízos. Em caso de morte, a indenização deve incluir despesas com tratamento, funeral e pensão para os dependentes. (Romão et al., 2024)

A ética no gerenciamento de enfermagem

A ética é um conjunto de princípios, valores, sentimentos e emoções que cada indivíduo carrega consigo. Para que uma pessoa viva de maneira ética, é fundamental que haja coerência entre seus princípios e suas ações, buscando um equilíbrio entre razão, emoção e sentimentos. A postura ética favorece a abertura e a troca de ideias dentro de um grupo, permitindo que os indivíduos desenvolvam um pensamento reflexivo, sem julgamentos ou categorizações, e que assumam a re-

sponsabilidade por suas escolhas. (Dantas et al., 2020)

A forma como cada um percebe o mundo está intimamente ligado ao seu nível de maturidade psicoemocional, que influencia sua capacidade de lidar com diferenças, conflitos e outras variáveis presentes em sua história de vida, como força de caráter e adaptação à complexidade da realidade. Embora o gerenciamento em si não seja intrinsecamente ético, mas sim técnico-administrativo. (Silva et al., 2020)

A ética se entrelaça com a administração ao longo da história, inicialmente associada a questões morais e códigos profissionais, e posteriormente incorporando preceitos éticos que refletem valores de práticas religiosas. A partir da metade do século XX, a preocupação com o comportamento ético no gerenciamento se intensificou, especialmente em um contexto de recursos limitados, onde as decisões dos administradores de enfermagem frequentemente envolvem componentes éticos. (Dantas et al., 2020)

Na prática da enfermagem, o gerenciamento não se baseia apenas no conhecimento técnico, mas também no compromisso ético do profissional em relação ao que sabe e à forma como aplica esse conhecimento. O enfermeiro, ao gerenciar os serviços de enfermagem, deve reconhecer a presença da ética em seu processo de trabalho, assumindo a responsabilidade por suas percepções e buscando recursos para melhorar a assistência. A identificação de dilemas éticos é crucial, pois as decisões devem ser tomadas com base em discussões reflexivas e ponderadas, sem respostas prontas ou valores absolutos. (Silva et al., 2020)

Para garantir a qualidade das ações de enfermagem, é essencial que haja um consenso sobre o que e como fazer, envolvendo toda a equipe. A proposta de cuidados paliativos, por exemplo, requer não apenas a compreensão do cuidado terapêutico, mas também a integração e a boa relação entre quem coordena, executa e avalia o processo de trabalho, sempre sob uma perspectiva ética. As relações de trabalho são moldadas pelo fluxo de informações, comunicação e pelos conflitos que surgem durante o processo, refletindo as condições em que os profissionais atuam e os padrões de conduta do grupo. (Silva et al., 2020)

As ações de enfermagem são influenciadas pelas relações de trabalho, que podem ser positivas ou negativas. Portanto, é desejável que exista uma intersubjetividade entre os membros da equipe, assim como um compromisso ético que inclua a percepção da ética no gerenciamento. O gerente de enfermagem deve ser capaz de lidar com dilemas éticos e situações conflitantes, considerando cada grupo como único e reconhecendo que os membros da equipe trazem consigo conhecimentos, experiências e valores que podem ser compartilhados. (Romão et al., 2024)

A identificação de problemas e a análise de argumentos devem ocorrer por meio de um diálogo aberto e crítico, permitindo que a tomada de decisão e a avaliação das ações sejam realizadas com um forte compromisso ético. A presença de carências, como falta de recursos e condições inadequadas para a realização de procedimentos, pode aumentar a vulnerabilidade da equipe e impactar negativamente as ações de enfermagem, comprometendo a qualidade da assistência prestada. (Romão et al., 2024)

Descrever as condições que limitam ou favorecem um comportamento ético implica conhecer o contexto de trabalho do profissional, incluindo o ambiente e as relações interpessoais. Para abordar essas influências, o gerente de enfermagem deve direcionar as ações para a identificação de dilemas éticos, opiniões e valores da equipe, promovendo um consenso sobre os padrões de conduta desejados. Reuniões sistemáticas e a participação em eventos científicos são essenciais para fomentar o debate sobre cuidados paliativos, contribuindo para a qualidade da assistência. (Romão et al., 2024)

As relações de trabalho, as carências e a responsabilidade em relação ao paciente e seus familiares podem gerar dilemas éticos que exigem do profissional a identificação do problema, análise dos argumentos e tomada de decisão. Em um ambiente de trabalho saudável, a resolução de problemas deve estar alinhada aos pressupostos éticos, que sustentam a tomada de decisão. A reflexão ética na prática profissional é um processo contínuo de aprendizado, que requer a participação de todos os envolvidos em uma situação ou problema, promovendo a discussão das questões éticas nas atividades diárias. (Romão et al., 2024)

A análise de um dilema ético é influenciada pelas concepções e valores adquiridos ao longo da vida, que são moldados pelas experiências e pelo ambiente. Dentro de uma equipe de enfermagem, é esperado que haja valores e concepções semelhantes, mas pode ocorrer que o gerente tome decisões sem o consenso da equipe, acreditando estar agindo eticamente. Ser ético vai além de seguir valores pessoais; é reconhecer que as concepções podem ser inadequadas e precisam ser revisadas. A ética no gerenciamento de enfermagem deve facilitar as relações profissionais, minimizando carências e melhorando a interação entre a equipe de enfermagem, pacientes e familiares. (Romão et al., 2024)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão em enfermagem é um campo multifacetado que exige dos profissionais não apenas habilidades técnicas, mas também uma sólida formação ética e de liderança. A capacidade de reconhecer e abordar dilemas éticos é fundamental para a prática da enfermagem, especialmente em um ambiente hospitalar onde as decisões impactam diretamente a vida dos pacientes.

A formação contínua e a criação de espaços de discussão são essenciais para o desenvolvimento das competências necessárias para enfrentar os desafios éticos e gerenciais. Além disso, a integração entre a gerência e a assistência é crucial para garantir um cuidado de qualidade, respeitando a autonomia e os direitos dos pacientes.

Portanto, é imperativo que as instituições de ensino e os serviços de saúde promovam uma cultura de ética e liderança, preparando os enfermeiros para desempenharem um papel ativo e responsável na promoção da saúde e bem-estar da população.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. S. et al. Gestão do cuidado de Enfermagem para a qualidade da assistência pré-natal na Atenção Primária à Saúde. **Escola Anna Nery**, v. 26, p. e20210300, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2021-0300>
- AMORIM, Tamiris Scoz; BACKES, Marli Terezinha Stein. Managing nursing care to puerperae and newborns in primary healthcare. **Rev Rene**, [S. l.], v. 21, p. e43654, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20202143654>
- ANDERS, R. L. et al. Nursing Leadership for 21st Century. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 29, p. e3472, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/15188345.0000.3472>
- CHRISTOVAM, B. P.; PORTO, I. S.; OLIVEIRA, D. C. DE. Gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares: a construção de um conceito. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 3, p. 734–741, jun. 2012. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000300028>
- DANTAS, C. de C.; FREITAS, G. F. de; DANTAS, F. de C. Análise dos processos éticos de enfermagem transitados em julgado do Estado do Rio de Janeiro / Analysis of the ethical nursing processes passed by the court of the State of Rio de Janeiro. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 11, p. 84453–84468, 2020. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n11-019>
- DELAGADO, M. Ética e responsabilidade profissional. **Revista de Ética e Saúde**, v. 5, n. 1, p. 10-15, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/314050343_Responsabilidade_profissional_etica_e_legal_em_Enfermagem_de_Saude_Mental
- GONÇALVES, L. B. DE B. et al. Nurse training for care management: integrative literature review. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 75, n. 3, p. e20201186, 2022. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1186>
- HAUSMANN, M.; PEDUZZI, M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 18, n. 2, p. 258–265, abr. 2009. <https://doi.org/10.1590/S010407072009000200008>
- NOGUEIRA, J. C. da C.; ROBERTO, J. C. A. GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PERCEPÇÕES A PARTIR DE UM ESTUDO MULTICASOS. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 3, n. 12, p. 25023–25042, 2023. <https://doi.org/10.56083/RCV3N12-020>
- RIBEIRO, M.; SANTOS, S. L. DOS; MEIRA, T. G. B. M. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. **Escola Anna Nery**, v. 10, n. 1, p. 109–115, abr. 2006. <https://doi.org/10.1590/S1414-81452006000100014>
- ROMÃO, F. S. P.; LEMOS, M. C. S. de; CARNEIRO, L. de P.; MORAES, A. J. N. de; VIANA, V. A.; CISNE, A. F. Percepções De Enfermeiros Quanto À Sistematização Da Assistência De Enfermagem Em Terapia Intensiva. **Revista Foco**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. e4985, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco. v17n4-149.
- ROTHER, E. T.. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. v–vi, abr. 2007. <https://doi.org/10.1590/S010321002007000200001>
- SANTOS, I. A. R. DOS. et al. Methodological approaches that facilitate the constant learning in nursing leadership. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42, p. e20200175, 2021. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200175>

SANTOS, I. DOS.; CASTRO, C. B. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 734–742, out. 2008. <https://doi.org/10.1590/S010407072008000400015>

SIQUEIRA, Bianca Batista de; RACHED, Chennyfer Dobbins Abi. Reflexões acerca dos professores de enfermagem no ensino da liderança. **International Journal of Health Management Review**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2022. <https://doi.org/10.37497/ijhmreview.v8i1.308>

SILVA, A. L. N. V. da; DUARTE, S. J. H.; CANDIDO, M. C. F. da S.; MENDEZ, R. D. R.; MACHADO, R. M.; SANTOS, R. M. dos; VENTURA, C. A. A. Caracterização de processos éticos instaurados contra profissionais de enfermagem. **Nursing (São Paulo)**, [S.l.], v. 23, n. 263, p. 3698-3704, 27 jul. 2020.

SILVA, R. S. da. Novo Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem: um documento inovador. **Enfermagem em Foco**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 13-19, 11 jun. 2021. 10.21675/2357-707X.2021.v12.n1.3379