

GESTÃO DE PESSOAS EM SAÚDE: A ENFERMAGEM NA LIDERANÇA

Edileide da Anunciação Santos¹

RESUMO

Introdução: O sistema de saúde é, sobretudo, formado por pessoas. São essas pessoas que inventam, preparam, chefiam e controlam os afazeres deste sistema, que precisa proporcionar serviços, acolhendo, da mais perfeita forma plausível, as precisões e as esperanças dos seus usuários. **Objetivo Geral:** Entender como acontece a Gestão de pessoas em saúde, tendo a Enfermagem na liderança. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão de literatura. Os critérios de inclusão adotados para a busca foram os resultados que abordassem a temática Gestão, Serviços de Saúde e Enfermagem, estudos publicados entre os anos de 2009 a 2019, disponíveis com versão online gratuita, produções nacionais, que estivessem publicados no idioma português. Como critérios de exclusão: artigos que divergiam com a temática, em outros idiomas, que ultrapassassem os últimos 10 anos, artigos que não tivesse seu resumo disponível e publicações que se repetiram nas bases de dados. Os dados foram obtidos a partir de artigos publicados na base de dados do *Scielo*. **Resultados:** Para julgamento e discussão dos resultados foram estabelecidas duas categorias com trabalhos que abordaram a mesma temática: 1- Considerações sobre a Gestão de Pessoas em Saúde e 2- Função da Gestão do Processo de Trabalho em Enfermagem. **Conclusão:** Verificou-se que perante os dados expostos no decorrer deste artigo de revisão, é admirável ressaltar que explorar uma temática como esta, sobre a gestão de pessoas na área da saúde, evidenciou a necessidade de um aprofundamento qualitativo dessa pesquisa, bem como do desenvolvimento de outras pesquisas com temas relacionados, que venha a conduzir pesquisadores e profissionais á se capacitarem frente a esta temática abordada.

Descritores: Gestão de pessoas, Gestão dos serviços de saúde e Enfermagem.

1. Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Terapia Intensiva e Alta Complexidade da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública - EBMSP. Aluna do Curso Tecnólogo em Informática em Saúde da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública - EBMSP. Aluna na função técnica do Grupo Exerce - EXERCE - Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação, Ética/Bioética e Exercício de Enfermagem - Programa de Pós - Graduação em Enfermagem da Universidade Federal da Bahia - UFBA.

E-mail: easantos4@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O sistema de saúde é, sobretudo, formado por pessoas. São essas pessoas que inventam, preparam, chefiam e controlam os afazeres deste sistema, que precisa proporcionar serviços, acolhendo, da mais perfeita forma plausível, as precisões e as esperanças dos seus usuários (PINHEIRO, 2009).

Gomes, et al., (2014), traz a ideia de que de forma mais específica, no que diz respeito à atenção à saúde, se encontra a forma do processo de trabalho dos profissionais de saúde, o mesmo tem como intuito atuações terapêuticas no ramo da saúde, nas quais demonstra como elemento pessoas ou grupos de pessoas adoentadas, saudáveis ou sujeitas a vulnerabilidades, precisando de alternativas de formas curativas, bem como a manutenção da saúde e precaução das doenças e agravos.

A melhor forma de definir a palavra gestão é dizendo que se trata de um conjunto de procedimentos empregados para esquematizar, edificar, abastecer, analisar e conservar a credibilidade de espaços e tecnologias (LOPES, et al., 2009).

Logo, todo administrador necessita de informações atuais, verdadeiras e finalizadas para poder adotar determinações sobre as intervenções e a execução das atuações da unidade ou do ofício sob seu encargo, já que durante o procedimento de enfrentamento de dificuldades, poderá obter induções, esquematizar, inserir e programar atos iniciando a partir dos dados que estejam disponíveis (PINHEIRO, 2009).

A agitação perante a qualidade prestada nos serviços de saúde se diferencia como um acontecimento mundial que, diante da precisão de acolher à crescente reivindicação das pessoas por melhoras no atendimento ofertado, tem ocasionado abundantes debates e averiguações (JÚNIOR, et al., 2011).

O método de trabalho em saúde faz referência a uma tarefa de obra enérgica, relacional e que aciona distintos tipos de metodologias (condutas clínicas, aparelhos e instrumentos) e se concretiza, fundamentalmente, pela interferência criadora do operário, sendo respeitado como um trabalho intenso em ação (ALVES, et al., 2011).

O Enfermeiro, quando responsável pela supervisão da assistência proporcionada ao doente, exerce o papel de agenciar a qualidade dos serviços de saúde prestados (DIAS, et al., 2011).

Santos, et al., (2013), assegura que a atuação dos Enfermeiros como coordenadores do cuidado está incluída à responsabilidade destes profissionais pela administração do cuidado, um dos seus deveres no contexto do preparo do trabalho e das técnicas de administração em Enfermagem e saúde. Entretanto, para que o Enfermeiro possa ter a capacidade de administrar o cuidado e empregar essas ferramentas é formidável que ele apresente autonomia e tome parte dos procedimentos de determinação que envolve as técnicas de governança nos serviços de saúde e Enfermagem.

A relevância do tema se apresenta por reduzir a lacuna existente na literatura e no sentido de conduzir os profissionais de Enfermagem, a refletir sobre a questão da gestão de pessoas na área da saúde, principalmente no contexto da Enfermagem, contribuindo para que estes profissionais e pesquisadores repensem seus valores, suas atitudes e suas habilidades, e quando identificar os princípios que norteiam a assistência a ser ofertada, desenvolvam nas instituições de saúde, possíveis ações direcionadas para melhoria da assistência prestadas á sociedade em geral. Este presente estudo tem como objetivo geral, entender como acontece a Gestão de pessoas em saúde, tendo a Enfermagem na liderança.

METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos como estratégia de pesquisa, utilizou-se a revisão de literatura. Nesse sentido, há relatos que na revisão de literatura / pesquisa bibliográfica, visa a demonstrar o estágio atual da contribuição acadêmica em torno de um determinado assunto, proporcionando uma visão abrangente de pesquisas e contribuições anteriores, conduzindo ao ponto necessário para investigações futuras e desenvolvimento de estudos posteriores, e por fim, a revisão de literatura, comprova a relevância acadêmica do trabalho realizado por um pesquisador (SANTOS, 2012).

Perante isso, os critérios de inclusão adotados para a busca foram os resultados que abordassem a temática Gestão, Serviços de Saúde e Enfermagem, estudos publicados entre os anos de 2009 a 2019, disponíveis com versão online gratuita, produções nacionais, que estivessem publicados no idioma português. Como critérios de exclusão: artigos que divergiam com a temática, em outros idiomas, que ultrapassassem os últimos 10 anos, artigos que não tivesse seu resumo disponível e publicações que se repetiram nas bases de dados. Em uma busca inicial foram encontrados mais de 20 artigos, após uma leitura dos títulos e

resumos, desses foram selecionados 14 artigos, para uma segunda análise e por fim, restaram apenas 8 artigos que mais se aproximaram do tema, tendo como tempo de estudo, Junho de 2019. Os dados foram obtidos a partir de artigos publicados na base de dados do *Scielo*. A partir da pergunta de investigação “Como acontece a Gestão de pessoas em saúde, tendo a Enfermagem na liderança?”, em primeiro momento, foi feito um levantamento de artigos através do site *Bireme* usando os descritores: Gestão de pessoas, Gestão dos serviços de saúde e Enfermagem.

Assim sendo, após a seleção dos artigos, foi realizada uma leitura analítica com a finalidade de ordenar as informações e conceitos pertinentes para a descrição do trabalho proposto, com intuito de subsidiar o embasamento teórico e levantar uma discussão produtiva e comparativa a partir das literaturas existentes. Assim, foi feito um resumo de cada artigo para que subsidiasse a coleta de dados e construção do quadro de referências (Quadro 1), para análise dos artigos utilizados na pesquisa.

Posteriormente ao fichamento, para julgamento e discussão dos resultados, foram estabelecidas duas categorias com trabalhos que abordaram a mesma temática:

- Categoria 1 - Considerações sobre a Gestão de Pessoas em Saúde
- Categoria 2 - Função da Gestão do Processo de Trabalho em Enfermagem

Quadro 1- Descrição dos estudos segundo autores, título, ano, revista, resultados.

AUTORES	TITULO	ANO	REVISTA	RESULTADOS
ALVES, C.A., <i>et al.</i>	A gestão do processo de trabalho da enfermagem em uma enfermaria pediátrica de média e alta complexidade: uma discussão sobre cogestão e humanização	2011	Interface Comunicação saúde educação	Esse modelo de gestão gerou desagregação das equipes, desmobilização para o trabalho, desgastes físicos e mentais, impossibilitando a estruturação de parcerias de trabalho.
DIAS, I.M.A.V., <i>et al.</i>	Sistematização da Assistência de Enfermagem no gerenciamento da qualidade em saúde	2011	Revista Baiana de Enfermagem	Os resultados indicam que é longo o caminho a ser trilhado para que a Sistematização de Assistência de Enfermagem torne-se uma realidade nas instituições de saúde brasileiras.
GOMES, I.E. M., <i>et al.</i>	Desafios na gestão do trabalho em saúde: A educação na interface com atenção	2014	Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro	Os resultados foram agrupados em duas categorias que versam sobre os desafios na atenção em saúde e na educação em saúde respectivamente. Os desafios da atenção em saúde estão relacionados a fatores como o trabalho na equipe interdisciplinar, a questão de doença dos usuários e da disponibilidade numérica de trabalhadores. Os desafios na educação em saúde estão relacionados ao pequeno investimento em saúde, tanto para trabalhadores quanto para usuários.

JONAS, L.T., <i>et al.</i>	A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: Limites e possibilidades	2011	Revista de APS	Os resultados apontam que o enfermeiro assume o papel de gerente, coordenando, administrando e gerenciando o trabalho das Unidades de Saúde da Família (USF) e dos membros da equipe, olhando não só para o trabalho da equipe de enfermagem e dos agentes comunitários de saúde (ACS), mas ampliando este olhar para toda a equipe multiprofissional.
JÚNIOR, J. A. B., <i>et al.</i>	O Enfermeiro no gerenciamento à qualidade em serviço hospitalar de emergência: Revisão integrativa da literatura	2011	Revista Gaúcha de Enfermagem	Emanaram-se duas categorias temáticas: Atuando na estruturação da equipe de enfermagem à qualidade do atendimento e Gerenciando as ações de enfermagem à qualidade no atendimento.
LOPES, M. M.B., <i>et al.</i>	Políticas e tecnologias de gestão em serviços de saúde e de Enfermagem	2009	Revista ACTA Paulista de Enfermagem	A análise resultou em 11 referências completas, no período de 2003 a 2007. Constatamos que os enfermeiros possuem articulação nos serviços de enfermagem e competência técnica no exercício profissional, porém, apresentam-se frágeis politicamente, o que limita sua autonomia profissional e os torna ainda subordinados a outros profissionais.
PINHEIRO, A. L. S.	Gerência de Enfermagem em Unidades Básicas: A informação como instrumento para a tomada de decisão	2009	Revista de APS	Demonstraram que há falta de retroalimentação das informações para os serviços por parte da Secretaria Municipal de Saúde (SMS), expressando a importância dos SIS na tomada de decisão.
SANTOS, J. L. G., <i>et al.</i>	Governança em Enfermagem: Revisão integrativa da literatura	2013	Revista da Escola de Enfermagem da USP	Entre os impactos desses modelos, destacam-se: melhoria da qualidade assistencial, maior autonomia profissional dos enfermeiros, melhoria da articulação entre os serviços de saúde e maior satisfação profissional entre Enfermeiros.
ZAMBIAZI, B. R. B.; COSTA, A. M.	Gerenciamento de Enfermagem em Unidade de Emergência: Dificuldades e desafios	2013	Revista de Administração em Saúde	Os resultados apontam que as atividades dos enfermeiros são voltadas quase que exclusivamente para a assistência, deixando de lado a supervisão e o papel gerencial do profissional, justificadas principalmente pela falta de mão de obra correlacionada com a alta demanda e complexidade do setor.

Fonte: *Elaboração própria com base nos dados bibliográficos. Santo Antônio de Jesus - Bahia, Junho de 2019.*

Considerações sobre a Gestão de Pessoas em Saúde

O sistema de saúde é, sobretudo, formado por pessoas. São essas pessoas que inventam, preparam, chefiam e controlam os afazeres deste sistema, que precisa proporcionar serviços, acolhendo, da mais perfeita forma plausível, as precisões e as esperanças dos seus usuários (PINHEIRO, 2009).

Gomes, *et al.*, (2014), traz a ideia de que de forma mais específica, no que diz respeito à atenção à saúde, se encontra a forma do processo de trabalho dos profissionais de saúde, o mesmo tem como intuito atuações terapêuticas no ramo da saúde, nas quais demonstra como elemento pessoas ou grupos de pessoas adoentadas, saudáveis ou sujeitas a vulnerabilidades, precisando de alternativas de formas curativas, bem como a manutenção da saúde e precaução das doenças e agravos.

A melhor forma de definir a palavra gestão é dizendo que se trata de um conjunto de procedimentos empregados para esquematizar, edificar, abastecer, analisar e conservar a credibilidade de espaços e tecnologias (LOPES, *et al.*, 2009).

Nesse sentido, Zambiasi, *et al.*, (2014), fala que o termo gerenciamento é empregado para conceituar as atuações sobre a administração de uma organização ou conjunto de pessoas desempenhadas com a finalidade de alcançar uma meta ou alvos em comum, através da adesão de empenhos.

O método de “refletir, esquematizar e gerenciar” é resultante da interação e, das diversas táticas de gestão, que são definidas como atos que permitem o gerenciamento dos métodos do processo de trabalho em saúde em novas extensões, arrojados e democráticos, num todo interdependente, interconectado (GOMES, *et al.*, 2014).

Santos, *et al.*, (2013), apresenta que a definição do termo governança tem procedência do latim, tendo como significado administrar, conduzir ou guiar, e pode ser determinado como o método de atuação grupal que estabelece o intercâmbio entre os atores, a dinâmica, os métodos e as normas formais e informais, através das quais uma determinada sociedade ou organização assume e pratica suas determinações e origina seus comportamentos. Mesmo que existam provas de seu emprego desde o início dos apontamentos registrados, o termo em questão tornou-se circular na bibliografia acadêmica e profissional apenas nas últimas décadas do século XX, tendo seu início a partir das modificações no campo da gestão organizacional e das políticas pública.

Ainda de acordo com Santos, *et al.*, (2013), desde os dados apresentados no parágrafo anterior, a expressão governança tem permanecido empregada nos mais diferentes panoramas da existência humana para debater, como exemplo, assuntos relacionados a capitalização, bem-estar, ensino, informação, política, espaço e inquérito científico, levando em consideração que um dos principais motivos para a presente atualização do emprego desse termo é a sua competência de envolver toda a gama de afinidades e estabelecimentos envolvidos no ação de administrar, ao oposto do conceito mais limitado de governo.

A Administração implanta os métodos e os afazeres, tendo em vista a conservação, em condições apropriadas, de todos os membros do espaço, infraestrutura e aparelhamentos, e dar cumprimento ao seu plano de aperfeiçoamentos ou alinhos de rota, de combinação com as preferências instituídas (LOPES, *et al.*, 2009).

Seguindo esse contexto, as pessoas denominadas como gestores não exerce somente o papel de dirigir os indivíduos para obter transformações, mas também de inventar ambientes organizacionais que entusiasmam, tolerem e alavanquem a fantasia e a iniciativa de todos os níveis envolvidos. Sendo assim, torna-se essencial excitar a metodologia de transformação através do grupo envolvido no seu método de trabalho (GOMES, *et al.*, 2014).

Pinheiro (2009), cita que nessa situação, o processo de gerenciamento abrange o método de trabalhar com pessoas, arrastando diferentes outras soluções para alcançar os alvos organizacionais. Assim sendo, o método de gerenciar, quando realizado de forma adequada, abrange uma variedade de tarefas que compreendem, entre outras, esquematizar, analisar, organizar, comandar e controlar.

Considerar os afazeres de administração dos serviços de saúde, apreendendo que este contém potencialidade para modificar o padrão de saúde a contar pelo seu período mais funcional, isto é, a partir da prestação do serviço, é um contexto satisfatório para explicar a precisão de estudos e de edificação de ciências teórico-práticos que embasem a efetivação de métodos gerenciais que reorganizem os serviços e os sistemas de saúde, a partir de seu alicerce (JONAS, *et al.*, 2011).

Logo, todo administrador necessita de informações atuais, verdadeiras e finalizadas para poder adotar determinações sobre as intervenções e a execução das atuações da unidade ou do ofício sob seu encargo, já que durante o procedimento de enfrentamento de dificuldades, poderá obter induções, esquematizar, inserir e programar atos iniciando a partir dos dados que estejam disponíveis (PINHEIRO, 2009).

De acordo com Dias, *et al.*, (2011), na contemporaneidade, aqueles que são prestadores de serviços de saúde, com a finalidade de se adaptarem às diversas modificações acontecidas na coletividade, procuram ilustrar táticas e opções no que descreve a respeito ao gerenciamento. Nessa totalidade, fez-se indispensável instituir um novo ambiente para a chefia, afetada com o acréscimo da eficácia do sistema, comando dos preços e com a criação de progressos da qualidade nos serviços proporcionados.

Nos anos passados, foram expandidos os discursos sobre novas escolhas de amostras de gestão inseridas nos setores de saúde, evidenciando que esta procura não pode permanecer alicerçada exclusivamente de forma prioritária na saúde como precisões do sujeito, porém igualmente na apreciação do desempenho habitual dos serviços de saúde, tendo como objetivo

agradar não exclusivamente a clientela, mas também as cobranças do negócio (DIAS, *et al.*, 2011).

O gerenciamento do cuidado incide por determinações partilhadas, iniciando da multidisciplinaridade para a interdisciplinaridade. Todo profissional unido e coletivamente intui e esquematiza o auxílio à saúde, fundamentado na personalidade da pessoa a ser oferecido o cuidado, nas suas precisões, adapta-se a situação e às condições humanas e as condições materiais da unidade de saúde (ZAMBIAZI, *et al.*, 2014).

Segundo Dias, *et al.*, (2011), na época presente, o administrador de organização de saúde precisa conhecer primeiramente que esta forma-se em um aglomerado de organizações de segurança, de auxílio e de gerência que se completam e se relacionam nos diferentes métodos de trabalho em saúde, com a intenção de originar uma figura de certeza e garantia perante os serviços proporcionados. Deste modo, a qualidade em saúde combinar-se na idealização e preparo do sistema de saúde de maneira estratégica, com a finalidade de que todas as unidades de serviço decidam e estruturem seus afazeres e alcancem as referentes avaliações, através de elementos adequados (DIAS, *et al.*, 2011).

As cidades exercem a função mais formidável desse método, em desempenho das particularidades de descentralização seguidas pelo governo federal, estadual e municipal. Cada uma das cidades da federação fica responsável pela sua administração, ou seja, o domínio, o projeto, bem como a efetivação da maior parte dos serviços em saúde (GOMES, *et al.*, 2014).

Nesse sentido, Pinheiro (2009), traz que o modelo de municipalização da saúde decide que a gestão dos serviços fundamentais incida a fazer parte da responsabilidade do município, ressaltando a seriedade da função gerencial no procedimento de reorganização das Unidades Básicas de Saúde. Dessa maneira, a contemporânea presunção política para o campo da saúde - o Sistema Único de Saúde (SUS) – enxerga uma reorganização prática e gerencial dos serviços, de maneira que haja uma mudança nas técnicas das atuações de saúde vigentes.

Função da Gestão do Processo de Trabalho em Enfermagem

A agitação perante a qualidade prestada nos serviços de saúde se diferencia como um acontecimento mundial que, diante da precisão de acolher à crescente reivindicação das

peças por melhoras no atendimento ofertado, tem ocasionado abundantes debates e averiguações (JÚNIOR, *et al.*, 2011).

O método de trabalho em saúde faz referência a uma tarefa de obra enérgica, relacional e que aciona distintos tipos de metodologias (condutas clínicas, aparelhos e instrumentos) e se concretiza, fundamentalmente, pela interferência criadora do operário, sendo respeitado como um trabalho intenso em ação (ALVES, *et al.*, 2011).

Ainda de acordo com Alves, *et al.*, (2011), a administração do dia-a-dia das unidades assistenciais foi agrupada a tal método de trabalho, com destaque na separação do trabalho, com uma descrição detalhada dos afazeres prescritas: normas de procedimentos, hábitos, regras e escalas cotidianas de repartição de afazeres. Esses fatos provocam uma coordenação interna dos grupos e estruturam de tal maneira as afinidades entre os demais profissionais que vivem em uma enfermaria assim como a coordenação do próprio serviço (ALVES, *et al.*, 2011).

As tarefas de Enfermagem são formadas por três ações principais: ensino em saúde, cuidado assistencial e gerenciamento. O método de gerenciar tem a intenção de preparar o ambiente terapêutico, espalhar e conter os afazeres do grupo de Enfermagem, a fim de oferecer condições para a efetivação do cuidado (ZAMBIAZI, *et al.*, 2014).

O Enfermeiro, quando responsável pela supervisão da assistência proporcionada ao doente, exerce o papel de agenciar a qualidade dos serviços de saúde prestados (DIAS, *et al.*, 2011).

Sendo assim, LOPES, *et al.*, (2009), afirma que para garantir que o profissional de Enfermagem, em diferentes graus de atuação, gere atos fundamentados na noção científica, faz-se indispensável a obtenção de informações e capacidades técnicas, de gestão e liderança como obrigações elementares no desenrolar de seus afazeres laborais. Deste modo, o ensino continuado igualmente realiza uma ação respeitável na aquisição dos fins de qualquer que seja a atuação de Enfermagem para uma assistência bem ofertada.

Nesse contexto, o profissional da área de Saúde é o sujeito do método de modificação das suas técnicas, portanto, a Enfermeira gestora precisa se envolver no cronograma e idealização dos serviços de saúde, empregando como ferramenta os elementos e dados disponíveis (PINHEIRO, 2009).

A atividade da gestão está ininterruptamente constante nos afazeres do Enfermeiro já que permeia o ato de cuidar. Assim sendo, é imprescindível apresentar o debate sobre ferramentas que possam intensificar a apreciação e avaliação das tarefas, procurando, o desenrolar do cuidado de Enfermagem (JONAS, *et al.*, 2011).

Santos, *et al.*, (2013), assegura que a atuação dos Enfermeiros como coordenadores do cuidado está incluída à responsabilidade destes profissionais pela administração do cuidado, um dos seus deveres no contexto do preparo do trabalho e das técnicas de administração em Enfermagem e saúde. Entretanto, para que o Enfermeiro possa ter a capacidade de administrar o cuidado e empregar essas ferramentas é formidável que ele apresente autonomia e tome parte dos procedimentos de determinação que envolve as técnicas de governança nos serviços de saúde e Enfermagem.

Em meio os distintos profissionais que são atuantes no método de trabalho em saúde, a área da Enfermagem lança-se por ser uma classe profissional que adota atividades como: a oferta do cuidado, monitoramento de pacientes, práticas educacionais e gerência de serviços de saúde. O curso dessa classe tem uma biografia marcada pela interferência da religião, separação do gênero feminino e afinidade com a medicina enquanto estruturação de um espaço de informações científicas (ALVES, *et al.*, 2011).

Para Jonas, *et al.*, (2011), o profissional Enfermeiro entrelaçado no cargo de administrador de unidade de serviço, a delegar afazeres é uma capacidade expressiva na tentativa de suavizar a sobrecarga de afazeres e impulsionar a co-responsabilização da equipe completa na ofertar do cuidado.

Dessa forma, portanto, a inclusão da Enfermagem nas ações administrativas destinadas à qualidade, é condição indispensável já que todo o procedimento determina atos esquematizados, estruturados e consecutivos, voltados para acolher o usuário de forma acolhedora e modo resolutivo (JÚNIOR, *et al.*, 2011).

O perfil de gerência pode ser deliberado como um aglomerado de maneiras, competências e capacidades frente às quais o Enfermeiro origina a administração dos serviços de Enfermagem ou de serviços de saúde. Alguns elementos que constitui o perfil gerencial: comando, motivação, diálogo, competência para suportar conflitos, informação técnico-científico para analisar e identificar as precisões de saúde da população e moral (JONAS, *et al.*, 2011).

Zambiasi, *et al.*, (2014), garante que a Enfermagem aproveita a metodologia do gerenciamento no seu método de trabalho e surge procurando elementos mais ativos de adaptar padrões administrativos ao seu dia-a-dia, de maneira a não espaçar o seu objetivo fundamental de atenção, o cuidado proporcionado ao paciente.

Adotando o cargo de gestor, o profissional Enfermeiro, em algumas ocasiões, acaba se afastando das suas obrigações de assistência aos pacientes, que são próprias da sua função, por permanecer entrelaçado em atividades administrativas, dentre elas a fiscalização sobre o controle de horários, controle de equipamentos e relatórios, conversação com a secretaria de saúde e coordenação de atenção à saúde e atendimento aos requerimentos dos pacientes essenciais à gestão da unidade de saúde (JONAS, *et al.*, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que perante os dados expostos no decorrer deste artigo de revisão, é admirável ressaltar que explorar uma temática como esta, sobre a gestão de pessoas na área da saúde, evidenciou a necessidade de um aprofundamento qualitativo dessa pesquisa, bem como do desenvolvimento de outras pesquisas com temas relacionados, que venha a conduzir pesquisadores e profissionais a se capacitarem frente a esta temática abordada.

Uma parcela dos Enfermeiros emprega todo o conhecimento técnico-administrativo obtido na faculdade com o objetivo de preparar e comandar o processo de trabalho nas áreas assistenciais.

Entretanto, os dados revelam que o cuidado ofertado à população deveria está vinculado ao processo de gerenciamento por parte do profissional de Enfermagem, porém na realidade a gestão de pessoas em saúde, tendo a Enfermagem na liderança acontece de forma satisfatória, porém a maior parte das atividades desenvolvidas na maioria das vezes afasta os Enfermeiros do processo assistencial, dando lugar a atividades com características administrativas e burocráticas.

REFERÊNCIAS

ALVES, C.A., *et al.* **A gestão do processo de trabalho da enfermagem em uma enfermaria pediátrica de média e alta complexidade: uma discussão sobre cogestão e**

humanização. Revista Interface, Comunicação, Saúde e Educação. Botafogo - RJ. v.15, n.37, p.351-61, abr./jun. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/icse/2011nahead/aop0711>

DIAS, I. M. A.V., *et al.* **Sistematização da Assistência de Enfermagem no gerenciamento da qualidade em saúde.** Revista Baiana de Enfermagem. Salvador - BA. v. 25, n. 2, p. 161-172, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/enfermagem/article/viewFile/5001/4472>.

GOMES, I. E. M., *et al.* **Desafios na gestão do trabalho em saúde: A educação na interface com atenção.** Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro. Belo Horizonte – MG. 4(2):1100-1111, maio/ago. 2014. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/638>.

JONAS, L.T., *et al.* **A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: Limites e possibilidades.** Revista de APS. Alfenas - MG. jan/mar; 14(1); 28-38. 2011. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=593763&indexSearch=ID>

JÚNIOR, J. A. B., *et al.* **O Enfermeiro no gerenciamento à qualidade em serviço hospitalar de emergência: Revisão integrativa da literatura.** Revista Gaúcha de Enfermagem. Porto Alegre - RS. dez;32(4):797-806. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472011000400022

LOPES, M. M.B, *et al.* **Políticas e tecnologias de gestão em serviços de saúde e de Enfermagem.** Revista ACTA Paulista de Enfermagem. Belém - PA. 22(6):819-27. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002009000600015&script=sci_abstract&tlng=pt

PINHEIRO, A. L. S. **Gerência de Enfermagem em Unidades Básicas: A informação como instrumento para a tomada de decisão.** Revista de APS. Ilhéus - BA. v. 12, n. 3, p. 262-270, jul./set. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/>

SANTOS, J. L. G., *et al.* **Governança em Enfermagem: Revisão integrativa da literatura.** Revista da Escola de Enfermagem da USP. São Paulo - SP. 47(6):1417-25. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342013000601417&script=sci_abstract&tlng=pt

SANTOS V. **O que é e como fazer “Revisão da Literatura” na Pesquisa Teológica.** Fides Reformata XVII, N° 1. 89 -104. 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/7522446/O_QUE_%C3%89_E_COMO_FAZER_REVIS%C3%83O_DA_LITERATURA_NA_PESQUISA_TEOL%C3%93GICA.

ZAMBIAZI, B. R. B.; COSTA, A. M. **Gerenciamento de Enfermagem em Unidade de Emergência: Dificuldades e desafios.** Revista de Administração em Saúde. São Paulo - SP. Vol. 15, No 61 - Out-Dez, 2013. Disponível em: www.cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p_ndoc=1021&p_nanexo=507