

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM ENFERMAGEM

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN NURSING



► **Débora Maria da Silva Santos**

Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UNIFACEMA, Caxias, Maranhão-Brasil. Orcid: 0009-0009-6758-3179

► **Luciana Cunha Da Silva**

Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão – UNIFACEMA, Caxias, Maranhão-Brasil. Orcid: 0009-0002-9190-5595

► **Andréa Karla de Souza Gouveia**

E-mail: milamelia_ninas@hotmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4150546572644782>

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-6674-7700>. Instituição: Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Biodiversidade, ambiente e saúde/Universidade Estadual do Maranhão

► **Ana Carla Marques da Costa**

Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UNIFACEMA, Caxias, Maranhão-Brasil. Orcid: 0000-0002-4246-145x

RESUMO

Objetivo: Analisar as funções de liderança e a importância da gestão de recursos humanos (RH) na enfermagem, destacando as competências necessárias aos enfermeiros gestores. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, investigando as práticas de gestão de RH no setor de saúde, com ênfase na enfermagem, e as competências exigidas dos gestores. **Desenvolvimento:** O desenvolvimento da pesquisa inclui a análise da legislação vigente, como a Lei do Exercício Profissional da Enfermagem, e destaca a relevância da liderança e da comunicação no contexto organizacional, enfatizando a importância da capacitação contínua e da adaptação às mudanças tecnológicas e sociais. **Conclusão:** Conclui-se que uma gestão eficiente em enfermagem é essencial para promover um cuidado seguro e humanizado, além de melhorar a satisfação de profissionais e pacientes, ressaltando o papel estratégico da gestão de RH na sustentabilidade das instituições de saúde.

Palavras-chave: Gestão em Enfermagem; Liderança; Recursos Humanos; Qualidade do Cuidado, Capacitação em Enfermagem

ABSTRACT

Objective: to analyze leadership functions and the importance of human resources (HR) management in nursing, highlighting the skills required by nurse managers. The research adopts a qualitative approach, investigating HR management practices in the health sector, with an emphasis on nursing, and the skills required of managers. **Development:** The research development includes the analysis of current legislation, such as the Nursing Professional Practice Law, and highlights the relevance of leadership and communication in the organizational context, emphasizing the importance of continuous training and adaptation to technological and social changes. **Conclusion:** It is concluded that efficient nursing management is essential to promote safe and humanized care, in addition to improving the satisfaction of professionals and patients, highlighting the strategic role of HR management in the sustainability of health institutions.

Keywords: Nursing Management; Leadership; Human Resources; Quality of Care, Nursing Training

INTRODUÇÃO

A gestão em enfermagem é uma área essencial dentro do sistema de saúde, pois integra princípios administrativos ao contexto assistencial, com o objetivo de garantir qualidade, eficiência e eficácia nos cuidados prestados aos pacientes. A gestão em enfermagem envolve funções de planejamento, organização, direção e controle, desempenhadas pelos enfermeiros gestores para otimizar os recursos disponíveis e promover um ambiente de cuidado seguro e eficiente (Marquis; Huston, 2017).

A prática da enfermagem no Brasil é regulamentada pela Lei n.º 7.498, de 25 de junho de 1986, conhecida como a Lei do Exercício Profissional da Enfermagem. Essa legislação define as atribuições dos enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, estabelecendo que o enfermeiro é o profissional habilitado para a direção e organização dos serviços de enfermagem, bem como para a supervisão de equipes e o planejamento assistencial. A lei reforça o papel de liderança do enfermeiro no contexto organizacional, conferindo-lhe a responsabilidade de garantir a qualidade e segurança do cuidado prestado (Brasil, 1986).

O papel do enfermeiro gestor é fundamental, uma vez que ele coordena equipes, implementa protocolos assistenciais e assegura um ambiente de trabalho saudável. A liderança e a comunicação são habilidades indispensáveis para gestores, permitindo o desenvolvimento de estratégias que atendam às demandas da instituição e da população atendida (Chiavenato, 2014).

Além disso, é necessário que o enfermeiro gestor possua competências técnicas e comportamentais, como resolução de problemas, tomada de decisões e capacidade de adaptação, essas competências são cruciais em um cenário de constantes mudanças tecnológicas, políticas e sociais no setor de saúde (Maximiano, 2021).

A gestão em enfermagem, portanto, contribui significativamente para a qualidade dos serviços de saúde, promovendo a humanização do atendimento e a satisfação dos pacientes e profissionais, sendo a capacitação contínua dos gestores é essencial para enfrentar os desafios do setor e garantir a sustentabilidade das instituições de saúde (Marquis; Huston, 2017).

DESENVOLVIMENTO

Abordagens gerais da gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos (RH) é uma área estratégica que compreende um conjunto de práticas e políticas voltadas para a administração do capital humano em uma organização. Em termos gerais, sua atuação abrange o planejamento, o recrutamento, a capacitação, a avaliação de desempenho e a retenção de talentos, com o objetivo de alinhar os interesses organizacionais aos das equipes de trabalho. No setor da saúde, a gestão de RH adquire características específicas devido à complexidade dos serviços prestados, que exigem profissionais altamente qualificados e comprometidos com a qualidade do cuidado ao paciente (Almeida; Ferraz, 2008).

Conforme Lima e Kurganct (2009), em ambientes de saúde, a gestão de RH enfrenta o desafio de equilibrar a eficiência operacional com as demandas éticas e humanísticas inerentes à assistência. A especificidade deste contexto está associada à necessidade de atender tanto às exigências técnicas quanto às necessidades emocionais dos profissionais, que frequentemente lidam com situações de alta carga psicológica. Além disso, o caráter essencial e ininterrupto dos serviços de saúde exige um planejamento detalhado e contínuo, envolvendo escalas de trabalho, controle de jornada e medidas de segurança ocupacional, que impactam diretamente na qualidade do cuidado prestado.

No setor de enfermagem, a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial na organização e funcionamento das equipes. Como a enfermagem é a maior força de trabalho em saúde, a gestão eficaz dessa categoria é determinante para o desempenho das instituições de saúde. A alocação adequada de enfermeiros, técnicos e auxiliares, com base no dimensionamento correto e na complexidade dos casos atendidos, é essencial para garantir o equilíbrio entre a qualidade do cuidado e a sustentabilidade do serviço (Mendes et al., 2011).

A gestão de pessoas no setor de enfermagem não se limita à administração de contratos ou escalas; trata-se de uma função estratégica voltada para a promoção do desenvolvimento profissional e para a criação de um ambiente de trabalho propício à motivação e ao comprometimento. Nesse contexto, é fundamental o investimento em educação continuada e capacitação técnica, de forma a assegurar que os profissionais acompanhem as inovações científicas e tecnológicas, melhorando continuamente sua prática assistencial (Freitas; Fugulin; Fernandes, 2006).

O papel estratégico da gestão de recursos humanos em enfermagem também está relacionado à criação de uma cultura organizacional baseada em valores éticos, respeito e colaboração. Esse enfoque promove um clima organizacional positivo, que reflete diretamente na qualidade do cuidado ao paciente. Além disso, o gestor de RH deve atuar como mediador em situações de conflito e como facilitador do diálogo entre diferentes níveis hierárquicos, garantindo a coesão e o alinhamento da equipe (Santos et al., 2013).

A utilização de indicadores de desempenho é outra ferramenta indispensável na gestão de RH em enfermagem. Esses indicadores permitem avaliar a produtividade, a eficiência e a qualidade do serviço prestado, possibilitando intervenções baseadas em dados concretos. Assim, a gestão de pessoas torna-se uma aliada na busca por melhores resultados assistenciais e na sustentabilidade das instituições de saúde (Vieira; Kurcgant, 2010).

É importante destacar que a gestão de recursos humanos no setor de enfermagem requer uma visão sistêmica e integradora. O gestor deve considerar não apenas os aspectos técnicos e operacionais, mas também os fatores emocionais e sociais que influenciam o desempenho da equipe. Dessa forma, a gestão de RH em enfermagem contribui para o fortalecimento do cuidado centrado no paciente, garantindo que as demandas assistenciais sejam atendidas com excelência e ética (Silva et al., 2012).

Estrutura organizacional e o papel do RH em enfermagem

De acordo com Lima e Kurgant (2009), a estrutura organizacional em instituições de saúde é composta por diferentes níveis hierárquicos e setores que, de forma integrada, buscam assegurar a eficiência dos serviços prestados. O organograma hospitalar reflete essa organização, evidenciando a relação entre os diversos departamentos e suas funções específicas. No contexto da enfermagem, essa hierarquia é essencial para estabelecer as responsabilidades de cada membro da equipe, promover a comunicação eficiente e garantir a prestação de cuidados seguros e de alta qualidade.

No ambiente hospitalar, a enfermagem ocupa uma posição estratégica, sendo responsável pelo gerenciamento contínuo do cuidado aos pacientes. O gestor de enfermagem, geralmente situado em posições intermediárias ou superiores da hierarquia, desempenha um papel crucial na coordenação das equipes, no planejamento das atividades assistenciais e na mediação entre os níveis operacionais e administrativos. Essa função exige competências técnicas, administrativas e interpessoais, uma vez que o gestor de enfermagem atua como elo entre a equipe e a alta gestão (Vieira; Kurcgant, 2010).

Conforme Mendes et al. (2011), entre as principais responsabilidades do gestor de enfermagem estão o dimensionamento de pessoal, a elaboração de escalas de trabalho, a supervisão das práticas assistenciais e a garantia do cumprimento das normas éticas e legais da profissão. Além disso, cabe a este profissional identificar as necessidades de capacitação da equipe, promover programas de desenvolvimento profissional e implementar estratégias para melhorar a qualidade do atendimento ao paciente. Essas atribuições reforçam o papel central do gestor de enfermagem na manutenção de um ambiente de trabalho funcional e produtivo.

A integração entre o setor de recursos humanos (RH) e as equipes de enfermagem é outro aspecto determinante na estrutura organizacional de instituições de saúde. O setor de RH tem a responsabilidade de apoiar o gestor de enfermagem em processos como recrutamento, seleção e avaliação de desempenho, além de colaborar no planejamento estratégico para atender às demandas assistenciais. Essa colaboração é essencial para assegurar que o perfil dos profissionais contratados esteja alinhado às competências necessárias para o exercício das funções na enfermagem (Freitas; Fugulin; Fernandes, 2006).

Segundo Santos et al. (2013), o setor de RH também atua na implementação de políticas organizacionais que impactam diretamente o trabalho da equipe de enfermagem, como programas de qualidade de vida, prevenção de riscos ocupacionais e promoção do bem-estar no ambiente hospitalar. Por meio dessa parceria, é possível criar condições que favoreçam a motivação e a retenção dos profissionais, reduzindo índices de absenteísmo e turnover, fatores críticos para a sustentabilidade do serviço.

A comunicação eficiente entre o setor de RH e a gestão de enfermagem é fundamental para garantir que as necessidades da equipe sejam atendidas de forma adequada e tempestiva. Essa integração permite a identificação precoce de problemas, como lacunas na capacitação ou desequilíbrios nas cargas de trabalho, possibilitando a adoção de medidas corretivas que assegurem o equilíbrio entre a qualidade do cuidado e o bem-estar dos profissionais (Almeida; Ferraz, 2008).

Além disso, o setor de RH desempenha um papel estratégico no apoio à liderança da enfermagem, fornecendo dados e análises que auxiliam no processo de tomada de decisão. Indicadores como produtividade, rotatividade e índices de satisfação da equipe são ferramentas importantes para o gestor de enfermagem, que pode utilizá-los para desenvolver planos de ação voltados para a melhoria contínua dos processos assistenciais e administrativos (Silva et al., 2012).

Planejamento e dimensionamento de pessoal em enfermagem

Segundo Mendes et al. (2011), o planejamento e o dimensionamento de pessoal em enfermagem são processos fundamentais para garantir a alocação adequada de recursos humanos, levando em consideração as demandas assistenciais e as características específicas de cada unidade de saúde. Esses processos envolvem a análise criteriosa de fatores como carga de trabalho, complexidade dos cuidados prestados e os parâmetros estabelecidos por órgãos regulamentadores, com o objetivo de assegurar a qualidade, segurança e eficiência no atendimento ao paciente.

Conforme Lima e Kurganct (2009), o dimensionamento da equipe de enfermagem é realizado com base em métodos que combinam aspectos quantitativos e qualitativos. Entre os principais métodos utilizados estão o cálculo da relação profissional-paciente, a avaliação da carga de trabalho por meio de indicadores como o Nursing Activities Score (NAS), e o uso de parâmetros legais e normativos, como as recomendações do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN). Essas ferramentas permitem ao gestor de enfermagem determinar o número necessário de enfermeiros, técni-

cos e auxiliares, considerando as especificidades de cada unidade, como internação clínica, UTI ou pronto-socorro.

Outro aspecto relevante no dimensionamento de pessoal é a consideração das necessidades de cuidado dos pacientes. Em ambientes de alta complexidade, como unidades de terapia intensiva, o cuidado é intensivo e exige maior proporção de profissionais por paciente. Por outro lado, em unidades de menor complexidade, a carga de trabalho tende a ser mais distribuída. Assim, a análise da gravidade clínica, do tempo médio de permanência e das intervenções necessárias é essencial para ajustar o número de profissionais à demanda de cuidados de forma precisa (Freitas; Fugulin; Fernandes, 2006).

De acordo com Santos et al. (2013), a insuficiência de profissionais de enfermagem no ambiente hospitalar tem efeitos adversos significativos, tanto para os pacientes quanto para a equipe. Estudos apontam que o subdimensionamento está associado a maiores taxas de erros de medicação, aumento de eventos adversos e menor satisfação do paciente. Além disso, a sobrecarga de trabalho pode levar ao esgotamento físico e emocional dos profissionais, contribuindo para altos índices de absenteísmo e turnover, o que agrava ainda mais o problema.

Por outro lado, o excesso de profissionais também pode gerar desafios, como o aumento dos custos operacionais e a subutilização de recursos humanos. Esse desequilíbrio pode comprometer a sustentabilidade financeira da instituição e criar situações de ociosidade que, a longo prazo, desmotivam os profissionais. Portanto, o dimensionamento deve buscar um equilíbrio que atenda às demandas assistenciais sem comprometer os recursos financeiros e humanos da organização (Silva et al., 2012).

A aplicação de um dimensionamento de pessoal baseado em evidências é indispensável para promover a qualidade e a segurança do cuidado ao paciente. O planejamento deve ser revisado periodicamente, considerando as mudanças no perfil epidemiológico e nas políticas de saúde, bem como os avanços tecnológicos e científicos que impactam a prática de enfermagem. Essa revisão contínua permite ajustes necessários para acompanhar as demandas dinâmicas do sistema de saúde (Vieira; Kurcgant, 2010).

Segundo Magalhães, Riboldi e Dallagnol (2009), o planejamento e o dimensionamento de pessoal em enfermagem são processos que requerem uma abordagem integrada e multidisciplinar. A participação do gestor de enfermagem, do setor de recursos humanos e da administração hospitalar é essencial para garantir que as decisões tomadas estejam alinhadas às necessidades dos pacientes e às metas institucionais. Dessa forma, é possível alcançar uma assistência segura, eficiente e centrada no paciente, além de preservar a saúde e o bem-estar dos profissionais de enfermagem.

Capacitação e desenvolvimento de competências em enfermagem

Conforme Mendes et al. (2011), a capacitação e o desenvolvimento de competências em enfermagem são pilares essenciais para garantir uma assistência segura e de qualidade. Em um cenário

de constantes avanços tecnológicos e científicos, os programas de educação continuada e treinamentos surgem como instrumentos estratégicos para o aprimoramento das habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais. Essas iniciativas permitem a atualização do conhecimento, a consolidação de boas práticas assistenciais e o fortalecimento do cuidado centrado no paciente.

A realização de treinamentos específicos para a equipe de enfermagem também desempenha um papel crucial no fortalecimento da prática assistencial. Treinamentos periódicos em áreas como controle de infecções, manejo de pacientes críticos e uso de equipamentos médicos são fundamentais para garantir a segurança do cuidado e a conformidade com os padrões estabelecidos. Além disso, simuladores clínicos têm sido cada vez mais utilizados, proporcionando um ambiente controlado para o desenvolvimento de habilidades práticas e a redução de erros durante a assistência real (Almeida; Ferraz, 2008).

Segundo Santos et al. (2013), o desenvolvimento profissional em enfermagem vai além do aprimoramento técnico, pois também influencia a motivação e o engajamento dos profissionais. Investir na capacitação contínua promove o reconhecimento e a valorização do trabalho dos enfermeiros, técnicos e auxiliares, gerando um impacto positivo no clima organizacional. Esse processo não apenas melhora os resultados assistenciais, mas também contribui para a retenção de talentos, reduzindo os índices de rotatividade, que são desafios recorrentes nas instituições de saúde.

A importância do desenvolvimento de competências em enfermagem também está relacionada à adaptação às demandas emergentes do sistema de saúde. O envelhecimento populacional, o aumento das doenças crônicas e os avanços em terapias de alta complexidade exigem profissionais capacitados para lidar com situações clínicas cada vez mais desafiadoras. Dessa forma, a capacitação contínua permite que os profissionais de enfermagem acompanhem essas mudanças e atendam às necessidades dos pacientes de maneira eficaz e humanizada (Vieira; Kurcgant, 2010).

Conforme Magalhães, Riboldi e Dallagnol (2009), outro aspecto relevante é o papel estratégico da liderança na promoção do desenvolvimento de competências. Gestores de enfermagem devem identificar as necessidades de treinamento da equipe, planejar ações educativas alinhadas aos objetivos institucionais e criar uma cultura de aprendizagem contínua. Esse compromisso com a formação permanente é essencial para que as instituições de saúde mantenham padrões elevados de qualidade e segurança no cuidado prestado.

Em síntese, a capacitação e o desenvolvimento de competências em enfermagem são processos fundamentais para a valorização e o fortalecimento da profissão. Por meio de programas de educação continuada, treinamentos específicos e avaliações sistemáticas, os profissionais de enfermagem tornam-se mais preparados para enfrentar os desafios da prática assistencial, contribuindo para a excelência no cuidado ao paciente e para o avanço do campo da saúde como um todo (Silva et al., 2012).

Legislação e ética na gestão de RH em enfermagem

A gestão de recursos humanos (RH) em enfermagem deve estar fundamentada no cumprimento das normas trabalhistas e nas regulamentações específicas da profissão, garantindo condições dignas e justas de trabalho aos profissionais. No Brasil, a legislação trabalhista geral é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que estabelece direitos como jornada de trabalho, férias, remuneração e adicional noturno. Além disso, a enfermagem conta com regulamentações próprias, como a Lei nº 7.498/86, que define o exercício profissional, e a Resolução COFEN nº 543/2017, que orienta sobre a carga horária máxima de 44 horas semanais ou 12x36 horas em regimes de plantão (Vieira; Kurcgant, 2010).

No âmbito das relações de trabalho, o respeito às diretrizes do Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem, estabelecido pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), é essencial para garantir práticas éticas e humanizadas no ambiente de saúde. O código orienta as responsabilidades e os deveres dos profissionais em relação aos pacientes, à equipe de saúde, às instituições e à sociedade. No contexto da gestão, princípios como justiça, igualdade e transparência devem nortear as decisões que impactam a equipe, promovendo um ambiente de trabalho ético e harmonioso (Freitas; Fugulin; Fernandes, 2006).

Conforme Lima e Kurgant (2009), um aspecto fundamental da legislação específica é a observância das normas de segurança e saúde ocupacional, estabelecidas pela Norma Regulamentadora nº 32 (NR-32). Essa regulamentação visa proteger os trabalhadores da saúde contra riscos biológicos, químicos e ergonômicos, exigindo do gestor de RH em enfermagem a implementação de medidas preventivas, como a disponibilização de equipamentos de proteção individual (EPIs), programas de vacinação e capacitação em biossegurança. Além disso, compete ao gestor monitorar o cumprimento dessas normas e promover ações que reduzam os impactos negativos das condições de trabalho sobre a saúde dos profissionais.

Segundo Santos et al. (2013), a ética na gestão de recursos humanos também exige que as relações interpessoais e hierárquicas sejam conduzidas com respeito e dignidade. Situações de assédio moral, discriminação ou abuso de autoridade devem ser prevenidas e tratadas de forma assertiva pelo gestor de enfermagem, que deve atuar como mediador em possíveis conflitos. Além disso, práticas como feedback construtivo, reconhecimento do desempenho e comunicação clara reforçam uma gestão ética e comprometida com o bem-estar da equipe.

Práticas de gestão alinhadas aos direitos dos trabalhadores incluem o incentivo à participação ativa dos profissionais nas decisões organizacionais, como a elaboração de escalas de trabalho e a definição de prioridades assistenciais. Essa abordagem participativa, além de valorizar a equipe, promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e comprometido com os objetivos institucionais. Também é responsabilidade do gestor garantir que todos os profissionais tenham acesso a informações claras sobre seus direitos e deveres, fomentando a autonomia e o senso de responsabilidade coletiva (Silva et al., 2012).

Conforme Magalhães, Riboldi e Dallagnol (2009), outro ponto relevante é a necessidade de a

gestão de RH ser adaptável às mudanças legislativas e às demandas sociais. Reformas trabalhistas e atualizações no Código de Ética podem impactar diretamente a gestão de equipes de enfermagem, exigindo que os gestores estejam constantemente atualizados. Essa adaptação contínua é essencial para assegurar que as práticas de gestão sejam sempre condizentes com os direitos dos profissionais e com os padrões éticos e legais (Almeida; Ferraz, 2008).

Em síntese, a gestão de RH em enfermagem deve integrar legislação e ética de forma indissociável, garantindo que os direitos dos trabalhadores sejam respeitados e que as relações de trabalho sejam conduzidas com base em princípios éticos e humanísticos. Essa abordagem promove não apenas a satisfação e o bemestar da equipe, mas também a excelência nos serviços prestados, refletindo diretamente na qualidade do cuidado ao paciente e na sustentabilidade das instituições de saúde (Vituri et al., 2011).

Composição e distribuição da equipe de enfermagem na organização do trabalho

A equipe é composta por profissionais com diferentes níveis de formação, incluindo enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, que desempenham funções complementares. Essa distribuição deve ser planejada de forma criteriosa, com base nas necessidades assistenciais, no grau de complexidade dos cuidados e na legislação vigente (Freitas; Fugulin; Fernandes, 2006).

Os enfermeiros são responsáveis pela supervisão, planejamento e avaliação das atividades da equipe de enfermagem. Sua atuação abrange não apenas a assistência direta ao paciente, mas também a gestão de processos, como o dimensionamento de pessoal, a elaboração de protocolos e a capacitação da equipe. Técnicos e auxiliares de enfermagem, por sua vez, executam ações assistenciais sob a orientação do enfermeiro, com funções específicas que variam conforme o nível de formação e a legislação profissional. Essa estrutura hierárquica é essencial para garantir a continuidade e a segurança do cuidado (Vieira; Kurcgant, 2010).

A distribuição dos profissionais deve considerar o dimensionamento adequado, que é baseado na carga de trabalho, no número de pacientes atendidos e na complexidade das necessidades assistenciais. Em unidades de alta complexidade, como terapia intensiva, a proporção enfermeiro-paciente deve ser maior devido às demandas intensivas de cuidado. Já em unidades de menor complexidade, essa relação pode ser ajustada para refletir o perfil dos pacientes e as atividades realizadas. A utilização de parâmetros definidos por órgãos regulamentadores, como o COFEN, auxilia nesse planejamento (Almeida; Ferraz, 2008).

De acordo com Santos et al. (2013), outro aspecto relevante na distribuição da equipe é a análise da jornada de trabalho e das escalas. Modelos de plantão, como o regime 12x36 horas, são amplamente utilizados na enfermagem devido à necessidade de cobertura assistencial ininterrupta. A elaboração de escalas deve equilibrar as demandas assistenciais com a carga horária prevista em lei, garantindo períodos adequados de descanso. Uma distribuição inadequada pode levar ao au-

mento da sobrecarga de trabalho, com impactos negativos na saúde do profissional e na qualidade do atendimento.

Conforme Mendes et al. (2011), a composição da equipe também deve considerar a heterogeneidade de competências dos profissionais. A formação acadêmica, a experiência prática e as habilidades específicas devem ser avaliadas ao alocar profissionais em setores como emergência, pediatria ou unidades cirúrgicas.

Esse alinhamento permite maior eficiência na execução das atividades e reduz o risco de erros, especialmente em situações de alta complexidade. Além disso, promover a integração entre diferentes níveis de profissionais fortalece o trabalho em equipe e a comunicação interpessoal.

A adequação da equipe à realidade da instituição exige uma abordagem flexível e adaptativa. Fatores como sazonalidade de doenças, aumento do fluxo de pacientes em períodos específicos e a introdução de novas tecnologias devem ser considerados no planejamento da distribuição. Estratégias como a criação de equipes de apoio ou a utilização de escalas suplementares podem ser adotadas para lidar com essas variações, mantendo a qualidade do cuidado mesmo em situações de alta demanda (Silva et al., 2012).

A falta de profissionais no quadro de enfermagem compromete a continuidade e a segurança do cuidado. O subdimensionamento pode levar à sobrecarga de trabalho, aumento de eventos adversos e insatisfação dos pacientes. Por outro lado, o excesso de profissionais pode resultar em subutilização de recursos, com impactos negativos na sustentabilidade financeira da instituição. Assim, o equilíbrio na composição e distribuição da equipe é um fator crítico para o desempenho organizacional (Vituri et al., 2011).

De acordo com Magalhães, Riboldi e Dallagnol (2009), a organização do trabalho da equipe de enfermagem requer planejamento estratégico e avaliação contínua. A aplicação de ferramentas como auditorias internas, indicadores de desempenho e feedback dos profissionais auxilia na identificação de necessidades de ajuste na composição e distribuição da equipe. Esse processo dinâmico garante que as demandas assistenciais sejam atendidas com eficiência, promovendo a excelência do cuidado e o bem-estar dos profissionais de enfermagem.

Princípios e técnicas fundamentais da gestão em enfermagem

A enfermagem, como profissão multidimensional, não se limita ao cuidado direto ao paciente. A gestão em enfermagem é um componente crucial para o bom funcionamento das instituições de saúde, pois envolve a organização de recursos, a coordenação de equipes e a implementação de estratégias que assegurem o cumprimento de metas institucionais. No Brasil, a Lei 7.498/1986 regulamenta o exercício profissional dos enfermeiros (Brasil, 1986).

Neste contexto, compreender os princípios e as técnicas fundamentais da gestão em enfermagem é essencial para o desenvolvimento de práticas eficientes e humanizadas. Os princípios incluem: planejamento, organização, direção ou liderança, controle e avaliação, e comunicação (Lorenzetti et al., 2014).

O planejamento consiste na definição dos objetivos e metas, estratégias e técnicas a serem utilizadas pela equipe de profissionais, buscando alcançar os objetivos do cuidado e do interesse da instituição de maneira eficiente. Para a sua efetivação, requer conhecimentos teóricos e práticos (Ciampone, Tronchin, Melleiro, 2016).

A organização refere-se à distribuição de tarefas e à estruturação das equipes de forma que cada membro compreenda seu papel. Uma organização bem estruturada promove a eficiência e reduz conflitos entre os profissionais, atuando ainda na viabilização de condições necessárias e adequadas para o desenvolvimento do trabalho (Lorenzetti et al., 2014).

Ressalta-se também que a direção ou liderança eficaz é essencial para inspirar e motivar a equipe, criando um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Líderes atuantes e engajados com suas equipes promovem mudanças significativas no ambiente organizacional. Um enfermeiro líder deve demonstrar empatia, inteligência emocional e capacidade de tomada de decisão. É parte do trabalho da gestão em enfermagem criar uma comunicação efetiva para subsidiar as relações e oportunizar a melhoria no ambiente de trabalho (Ofei; Paarima; Paarima, 2021).

Os fundamentos da gestão em enfermagem manifestam-se diretamente nas ações práticas do cotidiano, que visam organizar e otimizar os processos assistenciais. Um exemplo claro é o planejamento de escalas de trabalho, que garante a distribuição equilibrada dos profissionais nos turnos, evitando sobrecarga e promovendo a continuidade do cuidado. Outra prática é o controle de materiais e medicamentos, assegurando que estejam disponíveis e em quantidade suficiente para atender às demandas. Além disso, reuniões de equipe são realizadas para alinhar objetivos, discutir desafios e propor soluções, fortalecendo o engajamento e a integração dos profissionais (Martins et al., 2021).

A avaliação das práticas ocorre por meio do acompanhamento de indicadores, como taxas de infecção hospitalar ou a satisfação dos pacientes, permitindo ajustes nas rotinas para alcançar melhores resultados. Assim, a gestão em enfermagem vai além da teoria, traduzindo-se em ações concretas que impactam diretamente a qualidade do cuidado (Martins et al., 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão em enfermagem é um componente indispensável no sistema de saúde, desempenhando um papel estratégico na garantia de serviços eficientes, humanizados e de alta qualidade. Os principais aspectos dessa temática incluem a liderança, o planejamento, a organização, a comunicação eficaz e a gestão de recursos humanos e materiais, todos fundamentais para que o enfermeiro gestor desempenhe suas funções de maneira assertiva e alinhada às necessidades do ambiente de trabalho e da assistência ao paciente.

Outro aspecto relevante é o planejamento e a organização das atividades assistenciais, que incluem desde a elaboração de escalas de trabalho e a supervisão de equipes até o gerenciamento de materiais e insumos. A capacidade de prever demandas e otimizar os recursos disponíveis contribui diretamente para a eficiência dos serviços. A comunicação eficaz, por sua vez, é indispensável para

evitar falhas e promover um fluxo de informações claro e contínuo entre os diferentes níveis hierárquicos, fortalecendo a integração das equipes.

Portanto, nota-se a importância da gestão de recursos humanos e materiais como um desafio constante para o gestor em enfermagem, sendo fundamental garantir condições adequadas de trabalho, bem como a capacitação e o desenvolvimento contínuo da equipe a fim de assegurar que não falem recursos essenciais à assistência, sem comprometer a sustentabilidade financeira da instituição.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luciana Pavanelli von Gal de; FERRAZ, Clarice Aparecida. Políticas de formação de recursos humanos em saúde e enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 61, n. 1, p. 31-35, fev. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-71672008000100005>.

BRASIL. Lei n.º 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: XXXXXX.

CHIAVENATO I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

CIAMPONE, M. H. T.; TRONCHIN, D. M. R.; MELLEIRO, M. M. Planejamento e processo decisório como instrumentos de trabalho gerencial. In: Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.

FERREIRA, V. H. S.; TEIXEIRA, V. M.; GIACOMINI, M. A.; ALVES, L. R.; GLERIANO, J. S.; CHAVES, L. D. P. Contributions and challenges of hospital nursing management: scientific evidence. *Rev. Gaúcha Enferm.*, 2019. [volume, número, páginas].

FREITAS, Genival Fernandes de; FUGULIN, Fernanda Maria Togeiro; FERNANDES, Maria de Fátima Prado. A regulação das relações de trabalho e o gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da Usp**, [S.L.], v. 40, n. 3, p. 434-438, set. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0080-62342006000300017>.

GIL, AC. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2010.

LIMA, A. F. C.; KURGANCT, P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, [S.L.], v. 62, n. 2, p. 234-239, abr. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s003471672009000200010>.

LORENZETTI, J.; ORO, J.; MATOS, E.; GELBCKE, F. L. Organização do trabalho da enfermagem hospitalar: abordagens na literatura. *Texto Contexto Enferm.*, Florianópolis, 2014. [páginas].

MAGALHÃES, A. M. M.; RIBOLDI, C. de O.; DALL'AGNOL, C. M. Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças. *Revista Brasileira de Enfermagem*, [S.L.], v. 62, n. 4, p. 608-612, ago. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-71672009000400020>.

MARQUIS, Bessie L.; HUSTON, Carol J. **Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application**. 9ª ed. Philadelphia: Wolters Kluwer, 2017.

MARTINS, M. M.; TRINDADE, L. L.; VANDRESEN, L.; AMESTOY, S. C.; PRATA, A. P.; VILELA, C. Estratégias de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses. *Rev. Bras. Enferm.*, 2020; 73(sup6): e20190336. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0336>.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MENDES, Isabel Amélia Costa; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MAZZO, Alessandra; GODOY, Simone de; VENTURA, Carla Aparecida Arena. Marketing profissional e visibilidade social na enfermagem: uma estratégia de valorização de recursos humanos. **Texto & Contexto - Enfermagem**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 788-795, dez. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-07072011000400019>.

MORORÓ, D. D. de S.; ENDERS, B. C.; LIRA, A. L. B. de C.; SILVA, C. M. B. da; MENEZES, R. M. P. de. Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. *Acta Paul. Enferm.*, 2017.

OFEI, A. M. A.; PAARIMA, Y.; PAARIMA, Y. Exploring the governance practices of nurse managers in the Greater Accra Region of Ghana. *Journal of Nursing Management*, 2021; 29(6): 1444-1453. <https://doi.org/10.1111/jonm.13288>.

SANTOS, José Luís Guedes dos; PESTANA, Aline Lima; GUERRERO, Patrícia; MEIRELLES, Betina Schlindwein Hörner; ERDMANN, Alacoque Lorenzini. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 66, n. 2, p. 257-263, abr. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-71672013000200016>.

SILVA, Maria Verônica Sales da; SILVA, Lucilane Maria Sales da; DOURADO, Hanna Helen Matos; NASCIMENTO, Adail Afrânio Marcelino do; MOREIRA, Thereza Maria Magalhães. Limites e possibilidades da auditoria em enfermagem e seus aspectos teóricos e práticos. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 65, n. 3, p. 535-538, jun. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s003471672012000300021>.

VIEIRA, A. P. M.; KURCGANT, P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. *Acta Paulista de Enfermagem*, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 11-15, 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-21002010000100002>.

VITURI, Dagmar Willamowius; LIMA, Solange Moreira; KUWABARA, Cleuza Catsue Takeda; GIL, Roseli Broggi; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Dimensionamento de enfermagem hospitalar: modelo opas/oms. **Texto & Contexto - Enfermagem**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 547-556, set. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-07072011000300017>.