



## ARTIGO DE PESQUISA

### A VISÃO DO ENFERMEIRO/GESTOR SOBRE A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAR APOIO PSICOLÓGICO AOS PROFISSIONAIS DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO MÓVEL DE URGÊNCIA

*THE OVERVIEW OF THE NURSE / MANAGER ABOUT THE NEED TO IMPLEMENT PSYCHOLOGICAL SUPPORT TO PROFESSIONALS OF THE MOBILE EMERGENCY CARE*

*LA VISIÓN DELENFERMERO / DIRECTOR SOBRE LANECESIDAD DE IMPLEMENTAR ELAPOYO PSICOLÓGICO A LOSPROFESIONALES DE LAATENCIÓN DE EMERGENCIA MÓVIL*

Kayena Lopes de Mesquita<sup>1</sup>, Giselle Pinheiro Lima Aires Gomes<sup>2</sup>, Maria de Jesus Barros Figueira da Silva<sup>1</sup>, Leidiene Ferreira Santos<sup>2</sup>.

#### RESUMO

Analisar a visão do gestor/enfermeiro sobre necessidade de implementar o apoio psicológico aos profissionais do SAMU. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, de abordagem qualitativa, desenvolvida com gestores/enfermeiros do SAMU do Estado do Tocantins, onde há três núcleos de gestão e cada um conta com um enfermeiro gestor. Percebe-se que, apesar de não terem realizado qualquer estratégia para identificar estresse ocupacional, os gestores/enfermeiros consideram importante implementar o apoio psicológico aos profissionais do SAMU. **Descritores:** Gestão em saúde; Papel do profissional de enfermagem; Esgotamento profissional.

#### ABSTRACT

To analyze the vision of the manager / nurse about the need to implement psychological support to SAMU professional. This was a descriptive and exploratory, with qualitative approach, developed with SAMU managers / nurses of Tocantins State, where there are three management cores and each one has a nurse manager. It was observed that, despite of not having done any strategy to identify occupational stress, managers / nurses consider important to implement psychological support to SAMU professionals. **Descriptors:** Health management; Role of vocational nursing; Professional burnout.

#### RESUMEN

Analizar la visión del director / enfermero acerca de la necesidad de implementar el apoyo psicológico al profesional de SAMU. Se trata de un estudio descriptivo y exploratorio con enfoque cualitativo, desarrollado con directores / enfermeros de SAMU del Estado de Tocantins, donde hay tres núcleos de gestión y cada uno cuenta con un enfermero gestor. Se observó que, a pesar de no haber hecho ninguna estrategia para identificar el estrés profesional, gestores / enfermeros consideran importante la implementación del apoyo psicológico a los profesionales de SAMU. **Descritores:** Gestión en salud; Rol de enfermería profesional; Agotamiento profesional.

<sup>1</sup>Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal do Tocantins-UFT. <sup>2</sup>Doutoranda em Enfermagem pela Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás-UFG.

## INTRODUÇÃO

O termo “gestão” corresponde a um conjunto de processos utilizados para planejar, construir, equipar, avaliar e manter a confiabilidade de espaços e tecnologias<sup>(1)</sup>.

Pensar em gestão é pensar nos gestores, em seus comportamentos e ações, seus cálculos, suas práticas e relações de poder, suas interações interpessoais, desacordos e acordos etc<sup>(2)</sup>. Isso significa refletir sobre a capacidade de gerenciar uma equipe de saúde, superando os déficits de pessoal, de materiais, de recursos, bem como a demanda cada vez maior de usuários<sup>(3)</sup>.

Nessa perspectiva, destacamos que o gerenciamento em enfermagem é ação privativa do enfermeiro, regulamentada pela Lei do exercício profissional n. 7.498, que dispõe em seu art. 11, sobre a direção dos órgãos de enfermagem da instituição de saúde pública, privada e à chefia do serviço de enfermagem<sup>(4)</sup>.

O gestor/enfermeiro deve ser um líder inspirador de sua equipe e instigador da excelência no atendimento aos seus clientes para alcançar as metas estabelecidas. Para isto, ele deve utilizar de conhecimento teórico, habilidades e atitudes, como ferramentas capazes de favorecer o alcance de resultados satisfatórios<sup>(5)</sup>.

As competências de um gestor são

formadas pela tríade conhecimento, habilidades e atitudes<sup>(5-6)</sup>, o conhecimento está relacionado às informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que permitem entender o mundo; a habilidade corresponde à capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido a fim da consecução de um propósito definido e a atitude diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho<sup>(6)</sup>.

Nas unidades pré-hospitalares de urgência, que representam uma unidade intermediária entre o hospital e a atenção básica, o gerenciamento em enfermagem torna-se mais complexo, pois exigem dos gestores frequente desenvolvimento não só no foco tecnológico e de conhecimentos, mas também, atualização em ferramentas de gestão<sup>(7)</sup>.

Nestas unidades o gestor, além de atentar para os recursos materiais/estruturais<sup>(8)</sup>, deve direcionar sua atenção aos recursos humanos com o intuito de evitar o desgaste físico, psíquico e emocional da equipe, naquilo que o compete, pois os profissionais que atuam em situações de urgência, como os do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) estão mais susceptíveis a desenvolver estresse devido à sobrecarga de trabalho, a gravidade dos pacientes, a mudança no estado geral da vítima, a morte, o deslocamento da ambulância, o tráfego, os locais das ocorrências e a família da

vítima<sup>(9)</sup>.

Por estar mais susceptível ao estresse ocupacional, a enfermagem encontra-se no quarto lugar no ranking das profissões mais desgastantes do serviço público, no entanto são poucos os estabelecimentos de saúde que prestam algum tipo de atendimento com suporte psicológico a estes profissionais<sup>(10)</sup>.

Este fato fica evidente até mesmo na Portaria 2.048 de 05 de novembro de 2002 que Normatiza o Regulamento Técnico dos Sistemas Estaduais de Urgência e Emergência não contemplando no contexto da normativa, aspectos relacionados ao bem-estar do profissional, no que tange um serviço de apoio psicológico aos profissionais, ou condições que possam aliviar o estresse<sup>(11)</sup>.

Sabendo-se do estresse vivenciado pela equipe de enfermagem<sup>(12-13-14)</sup>, o objetivo deste estudo foi analisar a visão do gestor/enfermeiro sobre necessidade de implementar o apoio psicológico aos profissionais.

Tendo em vista a diversidade do cenário de urgência e em emergência e a quantidade de estressores presentes nesse ambiente, é de fundamental importância o conhecimento desses fatores pelos enfermeiros para que sejam adotadas medidas de enfrentamento<sup>(15)</sup>.

## MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, de abordagem qualitativa, desenvolvida com gestores/enfermeiros do SAMU do Estado do Tocantins, onde há três núcleos de gestão e cada um conta com um enfermeiro gestor. Assim, as unidades gestoras foram os campos de Araguaína, Gurupi e Palmas. Juntas, essas cidades atendem a uma população de aproximadamente 500 mil habitantes<sup>(16)</sup>.

Para coleta de dados foi realizada entrevista com os enfermeiros/gestores, em que se utilizou um roteiro semi-estruturado, composto por duas partes. A primeira visava caracterizar as condições socioeconômica dos sujeitos, e a segunda identificar a visão dos gestores quanto à necessidade de implementar o apoio psicológico aos profissionais que atuam no SAMU (APÊNDICE, 01). As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. As identidades dos participantes foram ocultadas e substituídas pela letra (G) seguida do número da entrevista.

Antes de iniciar a etapa de coleta de dados, a pesquisadora visitou as unidades gestoras do SAMU, visando maior aproximação ao campo e também aos gestores/enfermeiros. Durante essa fase foi realizado agendamento das entrevistas, respeitando a disponibilidade dos sujeitos.

Para análise do material coletado

durante as entrevistas, visando a compreensão do fenômeno estudado, foi usada a técnica de análise temática de Bardin<sup>(17)</sup>, especificamente o procedimento de distribuição de conteúdos por “caixas”. Esse processo requer que a análise seja feita a partir de categorias pré-definidas.

Dessa maneira, considerando o referencial teórico metodológico dessa pesquisa, os resultados foram distribuídos nas seguintes categorias: “avaliação do nível de estresse dos profissionais”, “apoio psicológico aos profissionais”, “o enfermeiro como gestor”. Elas foram definidas a partir da leitura de materiais científicos<sup>(15-18)</sup> que indicam aspectos que devem ser acompanhados/avaliados em profissionais que atuam em serviços de urgência/emergência.

Os dados foram coletados após aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Tocantins, sob protocolo nº 177/2013 de acordo com a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde<sup>(19)</sup> e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Caracterização dos sujeitos

Os três enfermeiros/gestores participantes do estudo, possuem idade entre 26 e 37 anos, sendo 02 (66,6%) do sexo feminino e 01 (33,3%) do sexo masculino.

Quanto ao tempo de trabalho no SAMU, houve uma variação de 2 anos a 8 anos. No que se refere à carga horária de trabalho semanal, 02 (66,6%) trabalham 30 horas no SAMU e possuem outro vínculo empregatício, totalizando 60 horas de trabalho semanal, sendo os mesmos efetivos; e 01 (33,3%) trabalha 40 horas no SAMU, sendo seu único vínculo empregatício.

### Estresse ocupacional entre profissionais do SAMU: necessidade de avaliação

Quando questionados se é realizada alguma estratégia que vise identificar a presença de estresse ocupacional entre os funcionários do SAMU, todos os entrevistados relataram que não, como indicam algumas falas:

G1 [...] “Não porque desde quando eu entrei aqui em 2005, é e até hoje depois que eu assumi a coordenação agora em 2013 não foi feito nenhum tipo de diagnóstico situacional” [...].

G3 [...] “Não realizou, mas a gente tem um projeto que já que já está descrito já está em planejamento pra gente realizar ano que vem” [...].

### Necessidade de apoio psicológico aos profissionais que atuam no SAMU

Os depoimentos dos enfermeiros/gestores indicam que eles

consideram importante implementar o apoio psicológico aos profissionais, pois os mesmos percebem o trabalho dessas pessoas como estressante e árduo, como indicam as falas:

G1 [...] “eu acho de grande importância é o programa seria um programa de prevenção na verdade do estresse, desconforto psicológico devido o trabalho ser árduo e exigir muito, temos que ser ágil, temos que saber lidar com a situação” [...]

G2 [...] “a gente vive sobre tensão e estresse o tempo todo, a possibilidade de ocorrência e a gente nunca saber o que a gente vai encontrar e quando a gente vai pra rua ainda encontra situações estressantes” [...]

G3 [...] “muito importante porque como acabei de falar existe muitas situações de risco, traumas a esses profissionais eles passam por diversas situações e a gente nunca sabe como tá o psicológico de cada um né” [...]

Ressalta-se que dois dos gestores também atuam na assistência direta ao paciente, o que permite, aos mesmos, maior compreensão das dificuldades vivenciadas diariamente pelos profissionais de saúde que atendem no SAMU.

### O enfermeiro enquanto gestor

Esta categoria revela o quanto o gestor considera seu trabalho complexo e se preocupa em atender às expectativas de sua equipe:

G1 [...] “Na verdade a gestão, ser gestor não é fácil é complexo, mas assim tenho me dedicado da melhor forma, o máximo possível pra tentar alcançar um pouco das expectativas dos profissionais com o qual lido” [...].

Avaliar o nível de estresse entre os profissionais que atuam no SAMU é recomendado por vários autores<sup>(15-13)</sup>, haja vista que, por meio das informações levantadas, é possível promover ações para manter o equilíbrio físico e psíquico dos profissionais, corroborando para reduzir fatores que comprometem a qualidade de vida dessas pessoas<sup>(20)</sup>.

Ainda, pesquisa<sup>(21)</sup> indica que é necessário a implementação de estratégias que possibilitem aos profissionais a oportunidade para verbalizar os sentimentos de ansiedade, insatisfação, insegurança e de conflito.

Segundo autores<sup>(22)</sup>, os recursos disponíveis, que auxiliam no tratamento contra o estresse, podem ser: métodos psicoterapêuticos, processos que favorecem o autoconhecimento, avaliação periódica da qualidade de vida individual e revisão do

redimensionamento das formas de organizações de trabalho.

Pesquisa<sup>(23)</sup> revela que medidas para minimizar esse tipo de transtorno, estresse ocupacional, deveria estar inseridas nas discussões entre os gestores, os empregados, o meio acadêmico e, os resultados dessas discussões deveriam ser apresentadas aos conselhos federais e regionais de enfermagem, buscando o lado benéfico da situação e ainda, buscar auxílio de especialistas.

Neste cenário, destacamos que o profissional que assume a gestão dos serviços de urgência e emergência deve aliar sua capacidade administrativa e seu conhecimento técnico a um alto grau de sensibilidade, que lhe permita enxergar necessidades, expectativas, potencialidades e desejos de seus trabalhadores<sup>(24)</sup>.

Pesquisa<sup>(25)</sup> afirma que o enfermeiro, como gestor, torna-se o elo que objetiva o gerenciamento adequado, conectado as expectativas dos dirigentes da instituição com as dos trabalhadores da linha operacional.

Estudo indica que cabe o estabelecimento de saúde implantar um programa de controle de estresse, informando, treinando e ensinando às pessoas a lidarem com situações estressantes, cujo enfoque seja no interagir com os eventos estressantes no trabalho e na vida pessoal e desenvolver programas

interdisciplinares de apoio e prevenção do estresse, a fim de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores da saúde, estabelecendo estratégias que minimizem os problemas evidenciados por esses profissionais preferencialmente nos ambientes e horários de trabalho<sup>(26)</sup>.

Sugere-se as seguintes estratégias para promoção de saúde e qualidade de vida para a equipe de enfermagem: palestras educativas sobre agentes estressores e o seu enfrentamento; mudanças nas condições de trabalho e remanejamento dos funcionários; desenvolvimento de pesquisa de clima organizacional quanto à hierarquia e papéis profissionais; pesquisas de opinião dos funcionários para facilitar o diálogo e melhorar as condições de trabalho<sup>(27)</sup>.

Estratégias com resultados positivos que amenizaram o estresse ocupacional foram à implementação de grupo de encontro com profissionais de enfermagem da Unidade de Terapia Intensiva (UTI) coordenado por graduandas de psicologia e a auriculoterapia onde percebeu-se diminuição dos níveis de estresse na equipe de enfermagem<sup>(28-29)</sup>.

Se não amenizado, os principais agravos que podem acometer o indivíduo com estresse ocupacional são a fadiga, distúrbios do sono, depressão, síndrome do pânico, síndrome de Burnout, síndrome residual pós-traumática, quadros neuróticos pós-traumáticos, síndromes paranóides,

além de alguns distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) ou lesões por esforços repetitivos (LER), transtornos psicossomáticos, síndromes de insensibilidade<sup>(30)</sup>.

Além das síndromes os indivíduos com estresse podem apresentar diminuição na eficiência e, conseqüentemente, na produtividade, gerando pressa, conflitos interpessoais, desmotivação, agressividade, atrasos constantes, ociosidade, absenteísmo, alta rotatividade de funcionários, altas taxas de doenças, baixo nível de esforço<sup>(31)</sup>.

Neste aspecto a gestão de pessoas compreende um amplo conjunto de complexas atividades, voltadas para o pleno desenvolvimento das tarefas que a organização se propõe a realizar e as metas que se pretende atingir<sup>(32)</sup>.

Assim, percebe-se que o gestor de pessoas deve ser capaz de atuar como agente de mudanças, de modo a desenvolver a capacidade da organização de aceitar a mudança, principalmente no setor saúde, pois os profissionais precisam estar motivados, preparados, e ser capazes de desenvolver suas tarefas, haja vista que eles lidam diariamente com vidas de pessoas<sup>(33-34)</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados dessa pesquisa indicam que, apesar de não terem realizado uma avaliação do nível de estresse nos

profissionais, os enfermeiros/gestores consideram importante implementar estratégias de apoio psicológico.

Eles acreditam que o apoio psicológico pode favorecer a qualidade de vida dessas pessoas, como refletir em melhor desempenho nas atividades cotidianas.

Destacamos que foram encontrados muitos artigos científicos que abordam a temática estresse ocupacional, entre profissionais de enfermagem, no entanto são escassos trabalhos que evidenciam estratégias de intervenção direcionadas à esse agravo à saúde.

Assim, novos estudos são necessários visando instrumentalizar gestores/enfermeiros para o desenvolvimento de ações que, de fato, corroborem para atender as necessidades de apoio psicológicos dos profissionais que atuam em unidades de urgência/emergência.

## REFERÊNCIAS

- 1- Lopes MMB, Carvalho JN, Backes MTS, Erdman AL, Schindwein BHS. Políticas e tecnologias de gestão em serviços de saúde e de enfermagem. *Acta paul. enferm.* 2009; 22(6): 819-27.
- 2- Ministério da Saúde (Brasil). Secretaria-Executiva, Departamento de Apoio à Descentralização Gestores do SUS: olhares e vivências. Brasília: Editora do Ministério da Saúde; 2006.

- 3- Moraes PA. Gestão na Atenção Pré-Hospitalar de Urgência do Município de Goiânia-Go [dissertação]. Goiânia (GO): Programa de Pós-Graduação em Enfermagem/ Universidade Federal de Goiás; 2012.
- 4- Jorge MSB, Freitas CHA, Nóbrega MFB, Queiroz MVO. Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódico (2000-2004). *Rev. bras. enferm.* 2007; 60(1):81-6.
- 5- Ruthes RM, Feldman LB, Cunha ICK, Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem. *Rev. bras. enferm.* 2010; 63(2):317-21.
- 6- Durand T. Forms of incompetence. In: 4th Internacional Conference on Competence-Based Management. Oslo (NW): Waikato Management School; 1998.
- 7- Fundação Oswaldo Cruz. Projeto de Curso Nacional de Qualificação dos Gestores do SUS. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2008.
- 8- Camelo, SH. Competência profissional do enfermeiro para atuar em Unidades de Terapia Intensiva: uma revisão integrativa. *Rev. latinoam. enferm.* 2012; 20(1):192-200.
- 9- Stacciarini, JMR, Tróccoli, BT. O Estresse na atividade ocupacional do enfermeiro. *Rev. latinoam. enferm.* 2001; 9(2):17-25.
- 10- Farias SMC, Teixeira OLC, Moreira W, Oliveira MAF, Pereira MO. Caracterização dos sintomas físicos do estresse na equipe de pronto atendimento. *Rev. Esc. Enferm. USP.* 2011; 45(3):722-9.
- 11- Ministério da Saúde (Brasil). Portaria nº 2048, de 5 de novembro 2002. Normatiza o Regulamento Técnico dos Sistemas Estaduais de Urgência e Emergência. 2002.
- 12- Coronetti A, Nascimento ERP, Barra DCC, Martins JJ. O estresse da equipe de enfermagem na unidade de terapia intensiva: o enfermeiro como mediador. *ACM arq. Catarin. Med.* 2006; 35(4):36-43.
- 13- Maia EC, Miranda MC, Caetano JÁ, Carvalho ZMF, Santos MCL, Caldini LN. Avaliação do nível de estresse de equipe de enfermagem de Serviço de Atendimento Móvel de Urgência. *Rev. pesqui. cuid. fundam.* (Online). 2012; 4(4):3060-68.
- 14- Silva ICB, Ferreira EB, Aquino JM, Medeiros SEG, Silva TTM. Estresse em Enfermeiros do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) de Recife-PE. In: 17º Seminário Nacional de Pesquisa em Enfermagem (SENPE). Natal: ABEn- Seção - RN; 2013. p. 2695-99.
- 15- Bezerra FN, Silva TM, Ramos VP. Estresse ocupacional dos enfermeiros de urgência e emergência: Revisão Integrativa da Literatura. *Acta paul. enferm.* 2012; 25(nº esp. 2):151-6.
- 16- Ministério do Planejamento (Brasil). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Cidades-Tocantins [Internet]. 2013 [acesso em 2013 Jul 9]. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=17&search=tocantins>

- 17- Bardin L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 2009.
- 18- Mendes SS, Ferreira LRC, Martino MMF. Identificação dos níveis de stress em equipe de atendimento pré-hospitalar móvel. *Estud. psicol. (Campinas)*. 2011; 28(2):199-208.
- 19- Ministério da Saúde (Brasil). Conselho Nacional de Saúde. Resolução- nº466/2012 - Normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília: Ministério da Saúde; 2012.
- 20- Sarturi F. Nível de stress do enfermeiro hospitalar frente a suas competências. [dissertação]. Santa Maria (RS): Programa de Pós-Graduação em Enfermagem/ Universidade Federal de Santa Maria; 2009.
- 21- Pereira CA, Miranda LCS, Passos JP. O estresse ocupacional da equipe de enfermagem em setor fechado. *Rev. pesqui. cuid. fundam. (Online)*. 2009; 1(2):196-202.
- 22- Rocha EL, Glima DMR. Distúrbios Psíquicos Relacionados ao Trabalho. In: Júnior MF. *Saúde no Trabalho. Temas básicos para o profissional que cuida da saúde dos trabalhadores*. São Paulo: Editora Roca Ltda, 2000.
- 23- Dias LG, Nogueira MM, Dutra GO et al. Caracterização e formas de enfrentamento do estresse no profissional de enfermagem em atendimento pré-hospitalar. *Rev. pesqui. cuid. fundam. (Online)*. 2011; 3(1):1582-93
- 24- Pereira ITB. Recursos humanos e educação: uma parceria indispensável. In: Westphal MF, Almeida ES (Orgs.). *Gestão de serviços de saúde*. São Paulo: Edusp, 2001.
- 25- Valduga T. *Setor saúde: Competências fundamentais do enfermeiro gestor*. [Internet]. 2013 [acesso em 2013 Jan 15]. . Disponível em: <http://setorsaude.com.br/teresinhavalduga/2013/01/15/competencias-fundamentais-do-enfermeiro-gestor/>
- 26- Guido LA. *Stress e coping entre enfermeiros de centro cirúrgico e recuperação anestésica [Tese]*. São Paulo (SP): Doutorado em Enfermagem - Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo; 2003.
- 27- Paschoalini B, Oliveira MM, Frigério MC, Dias A. Efeitos cognitivos e emocionais do estresse ocupacional em profissionais de enfermagem. *Acta paul. enferm.* 2008; 21(3):487-92.
- 28- Kurebayashi LFS, Gnatta JR, Borges TP, Silva MJP. Aplicabilidade da auriculoterapia para reduzir estresse e como estratégia de coping em profissionais de enfermagem. *Rev. latinoam. enferm.* 2012; 20(5):980-7.
- 29- Peres RS, Pereira MS, Xavier FTA, Oliveira FM. Compartilhar para conviver: relato de uma intervenção baseada em grupos de encontro para abordagem de estressores ocupacionais. *Rev. SPAGESP*. 2011; 12(1):14-21.
- 30- Silva JFC. *Estresse ocupacional e suas principais causas e consequências [Monografia]*. Rio de Janeiro (RJ): Universidade Cândido Mendes, Instituto A

VeZ do Mestre; 2010.

31- França ACL, Rodrigues AL. Stress e Trabalho. Uma abordagem Psicossomática.

2. ed. São Paulo: Atlas; 1999.

32- Cornetta VK. A administração de recursos humanos e suas funções. In: Westphal MF, Almeida ES (Orgs.). Gestão de serviços de saúde. São Paulo: Edusp; 2001.

33- Brand AF, Tolfo SR, Pereira MF e Almeida MIR. Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. Gestão e Regionalidade. 2008; 24(71):79-88.

34- Lefèvre AMC. Recursos humanos. In: Westphal MF, Almeida ES (Orgs.). Gestão de serviços de saúde. São Paulo: Edusp, 2001.

**Recebido em: 02/12/2013**

**Versão final em: 15/04/2014**

**Aprovação em: 18/04/2014**

**Endereço de correspondência**

Kayena Lopes de Mesquita

Rua onze, nº 286, Centro. Presidente Kennedy,  
TO, Brasil

CEP: 77745-000

Email: kayena\_mes@hotmail.com