



**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA SAÚDE PÚBLICA**  
**THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT IN PUBLIC HEALTH**BARBOSA, Johnatta Augusto Seabra<sup>1</sup>**RESUMO**

A gestão de pessoas é considerada um elemento estratégico e fundamental no planejamento das organizações, e isso, não é diferente com o poder público, pois precisa gerenciar com responsabilidade seus funcionários para que executem as políticas públicas de estado e em especial na saúde pública. Este artigo tem como objetivo promover uma reflexão sobre a importância que a gestão de pessoas desempenha na orientação e na prestação de serviços de saúde pública. A importância do tema se justifica pela relevância social que a saúde assume na vida das pessoas e pela crescente demanda da qualificação do corpo de trabalho e do aperfeiçoamento do manejo organizacional da administração pública. Utilizou-se como método a revisão de literatura com características qualitativas e descritivas em que se utilizou como fonte de dados: artigos científicos no scielo, google academic e na internet.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Saúde; Política Pública<sup>2</sup>.

**ABSTRACT**

People management is considered a strategic and fundamental element in the planning of organizations, and this, is no different with the public power, as it needs to manage its employees responsibly so that they carry out public policies of the state and especially in public health. This article aims to promote a reflection on the importance that people management plays in the orientation and provision of public health services. The importance of the theme is justified by the social relevance that health assumes in peoples lives and by the growing demand for qualification of the body of work and the improvement of public administration. The literature review with qualitative and descriptive characteristics was used as a data source: scientific articles on scielo, gloogle academic and on the internet.

**Keywords:** People Management; Health; Public Policies.

---

<sup>1</sup> Graduado em Psicologia pelo Centro Universitário IESB. Psicólogo no Distrito Federal. E-mail: johnatta.seabra@gmail.com.

<sup>2</sup> Artigo científico apresentado para o TCC da Pós-graduação em Administração Pública e Gestão Estratégica do Instituto Souza.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem sido um tema bastante discutido em espaços acadêmicos, no espaço de trabalho e no serviço público. Deve-se ressaltar que ela é considerada um elemento estratégico e fundamental no planejamento das organizações. Não seria diferente com o poder público já que precisa gerenciar com responsabilidade seus funcionários para que executem as mais diversas políticas públicas, em especial na área da saúde. A literatura em gestão de pessoas costuma reforçar o papel do potencial intelectual humano que as pessoas possuem como o ativo principal de uma instituição, pois sem uma eficiente gerência desse capital humano, não será possível operar com excelência a prestação de serviços públicos.

Este artigo tem como objetivo promover uma reflexão sobre a importância que a gestão de pessoas desempenha na orientação e na prestação de serviços de saúde pública. A abordagem desse tema se justifica pela relevância social que a saúde assume na vida das pessoas e pela crescente demanda da qualificação do corpo de trabalho e do aperfeiçoamento do manejo organizacional da administração pública. A metodologia empregada lançou mão de revisão de literatura com características qualitativas e descritivas em que se utilizou como fonte de dados: artigos científicos no scielo, google academic e na internet.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 E A SAÚDE

De acordo com a CF/88, o artigo 196 diz que a saúde é um direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas, isto é, qualquer pessoa poderá utilizar o serviço de saúde independente de suas condições, pois o acesso é universal.

Além disso, de acordo com o artigo 197 da CF/88, cabe ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua

execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado.

A compreensão do dispositivo mostra que o poder público é responsável por executar as principais políticas de saúde, entretanto, sem prejuízo da cooperação entre o público e o privado, pois é possível que o Estado não tenha condições de aguentar toda a demanda do serviço e, através de parcerias, por exemplo, encaminhe o usuário para o serviço privado. É importante ressaltar que prestação do serviço estatal é exercida por seus agentes públicos.

E ainda no artigo 198 do texto constitucional, as ações e serviços de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único (SUS), organizado em diretrizes: descentralização, com direção única em cada esfera de governo; atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais e participação da comunidade.

A partir da leitura do referido artigo, percebe-se que ele traz uma dimensão ampla e ao mesmo tempo complexa na realidade prática. Para que o SUS funcione é necessário que a rede esteja conectada, isto é, que o sistema de gerenciamento de dados seja devidamente alimentado e sem interferência e que os gestores e funcionários estejam executando as políticas e suas atribuições e que todo o sistema possua os recursos humanos e financeiros suficientes para sua fiel execução.

Há uma diferença básica entre os modos de contratação entre o serviço público e privado: no privado pode-se realizar processo seletivo ou contratar da maneira que melhor atenda às necessidades de uma clínica ou hospital, por exemplo; no público se contrata, em regra, com base na exigência constitucional do Art. 37, inciso II, em que há a obrigatoriedade de realizar concurso público. Com isso, o processo de admissão se torna mais demorado, pois é necessário realizar licitação para contratar uma empresa que, se sair vencedora, aplicará as provas que avaliarão conhecimentos e organizará as demais etapas de todo o processo de seleção.

## 2.2 A SAÚDE PÚBLICA

Em relação à saúde pública, a Lei 8.080 de 1990 regulamenta o funcionamento do Sistema Único de Saúde (SUS), definindo a maneira como serão organizados os serviços do programa bem como dispõe sobre a promoção, proteção e a recuperação da saúde em âmbito nacional.

A saúde pública é uma temática que demanda muito esforço por parte da administração pública já que envolve complexo planejamento e intensa alocação de recursos financeiros para um bom funcionamento. O financiamento da saúde é caro e o Estado não dispõe de recursos suficientes para atender toda a população embora seja obrigado a observar o princípio da universalidade do artigo 7º.

De acordo com o artigo 9º, a legislação buscou dividir a execução do programa por esferas de governo pelos seguintes órgãos: na União, pelo Ministério da Saúde; nos Estados e no Distrito Federal, pela Secretaria de Saúde; no Município; pela Secretaria Municipal. Essa iniciativa visa a facilitar que a gestão da saúde seja contextualizada em cada local, levando em consideração suas capacidades e potencialidades. O município ofertará assistência local, o estado prestará apoio técnico e financeiro aos municípios e a União prestará apoio financeiro e estratégico para todas as esferas da federação.

É importante salientar que todo o processo da prestação do serviço do SUS envolverá a participação da sociedade, sendo um requisito indispensável para exercer o controle social e promover a efetivação da política pública. Por outro lado, em termos de gestão, a lei também faz referência à política de recursos humanos (RH) no artigo 27, em que preconiza a formação do RH em todos os níveis de ensino bem como a elaboração de programa permanente de aperfeiçoamento.

Pressupõe-se que o corpo técnico de profissionais deve ser regido por uma política de gestão de pessoas eficiente para atingir elevados níveis de excelência na prestação do serviço.

### 2.3 A GESTÃO DE PESSOAS

Uma das mais importantes contribuições na área de recursos humanos nas organizações surgiu no século XIX com a administração científica de Taylor (1856-1915), em que as pessoas eram vistas como recursos que serviam aos interesses da empresa e a ênfase era centrada nas tarefas. Não havia a noção dos trabalhadores serem vistos como “parceiros”, o sistema de administração era pautado na maior eficiência e economia possível sem levar em consideração o bem-estar individual e coletivo. (CHIAVENATO, 1989)

Com o passar dos anos, as administrações evoluíram e construíram formas diferenciadas de conceber as organizações, primando, não só pelas tarefas, mas também, pelas pessoas que nela trabalham. Há uma transição da noção de recursos humanos para a noção gestão de pessoas no século XX em que a gestão se torna um elemento estratégico para qualquer tipo de empreendimento, negócio ou atividade estatal.

A gestão de pessoas, quando realizada de forma correta, torna-se uma excelente vantagem competitiva, pois uma empresa que tem funcionários satisfeitos funciona inteiramente melhor. A empresa pode ter um belo prédio, um produto bastante útil, uma propaganda que marca. Mas se as pessoas que fizerem parte da empresa não se sentirem parte dela, é bem provável que as consequências no mercado não sejam as melhores (ZACHER, 2008)

De acordo com Chiavenato (2010), sem as pessoas as organizações não existem e por isso é necessário direcionar atenção a elas. As empresas, as organizações e o serviço público só conseguem alcançar seus objetivos através do esforço de seus funcionários e para isso é necessário motivá-los e recompensá-los sem perder de vista que o maior objetivo é o alcance dos objetivos da instituição e do serviço público.

Torna-se necessário reforçar o papel institucional do Estado como formador de profissionais e, ao mesmo tempo, gerenciador dos interesses de seus funcionários através de uma eficiente metodologia de gestão de pessoas. Contudo, de acordo com Chiavenato (2010), para que isso ocorra é necessário mobilizar os gestores para que sistematizem o aperfeiçoamento profissional, agreguem valor às carreiras e estimulem

o aprendizado contínuo dos servidores já que eles favorecem o potencial capital intelectual da instituição.

#### **2.4. A NECESSIDADE DO BOM FUNCIONAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA SAÚDE**

A maioria dos usuários do serviço público de saúde não têm condições de pagar um plano de saúde e por isso recorrem às instituições públicas, conseqüentemente postos e hospitais poderão estar lotados e o serviço poderá ficar sobrecarregado. Diante desse quadro, cabe aos responsáveis elaborar estratégias que possam minimizar os problemas que possam afetar o funcionamento do serviço público. A sociedade espera que os órgãos e as instituições prestadoras de serviço estejam preparados.

De acordo com Chiavenato (*apud* Gomes, p.11-12), define que a gestão de pessoas deve ajudar na eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- a) Auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: a função da gestão de pessoas é um componente fundamental da organização atualmente. No passado, a ênfase era em fazer as coisas de maneira correta através de métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência. O avanço para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados, em que o principal objetivo da gestão de pessoas é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.

O objetivo do poder público é prestar um serviço amparado nos princípios e diretrizes que regem o SUS e, para isso, é necessário que os servidores estejam determinados a cumprir a missão institucional com zelo, respeito, eficácia, eficiência e excelência em favor do usuário.

- b) Promover competitividade à organização: significa saber empregar as habilidades e as capacidades da força de trabalho. A função da gestão de pessoas é transformar a força dos servidores em produtividade para beneficiar clientes, parceiros e empregados.

No serviço público não há o mesmo nível de competitividade da iniciativa privada, mas para suprir essa lacuna é realizada a avaliação de desempenho dos servidores com o intuito de força-los a manter o nível de produtividade elevado, caso contrário, poderiam sofrer algum tipo de penalização como ocorre na iniciativa privada.

- c) Proporcionar treinamento e motivação aos servidores e funcionários: dar reconhecimento às pessoas, não só dinheiro, constitui elemento básico da motivação humana. Para a melhora do desempenho, as pessoas precisam perceber justiça na recompensa, direcionando-a para aquele que tem um bom desempenho e agregue valor à instituição.

Os servidores precisam estar constantemente motivados e focados no trabalho para que não se acomodem no serviço público. Por isso, é necessário implantar uma boa política de recompensa e progressão na carreira para aqueles que conseguem entregar serviço de qualidade e de excelência à sociedade. Entretanto, para que o serviço seja de excelência é necessário estabelecer um programa de treinamento de forma contínua e para todos que estejam envolvidos com a saúde.

- d) Elevar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho: antigamente o foco era colocado nas organizações, hoje se vê a necessidade de os trabalhadores se sentirem felizes. Para que sejam produtivos, os funcionários devem sentir que o trabalho é adequado para às suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

Atualmente, percebe-se que os profissionais da saúde pública estão sobrecarregados com a alta demanda dos hospitais, número insuficiente de servidores para atenderem ao público e muitas vezes abandonam o serviço público para ingressar na iniciativa privada em busca de melhores condições de trabalho e da felicidade. O gestor público precisa ter habilidade para conciliar os recursos disponíveis com as necessidades do público.

- e) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: qualidade de vida no trabalho (QVT) diz respeito às características da experiência do trabalho, como estilo de gerência, liberdade e autonomia para tomar decisões,

ambiente agradável, segurança, carga horária e tarefas. Um programa de QVT busca estruturar o trabalho e o ambiente com vistas a tornar a organização um local desejável e atraente. A confiança na organização também é fundamental para a retenção e permanência do pessoal.

Quando o QVT é bem estruturado, a ocorrência de paralizações e greves tendem a diminuir, pois há um sentimento de bem-estar por parte dos servidores, pois se sentem devidamente respeitados e admitem os esforços do gestor público para tornar o ambiente de trabalho um local saudável. Mas quando não é bem estruturado, os problemas e insatisfações se acumulam gerando queda na produtividade que provavelmente será sentida pelos usuários. Muitos postos de saúde e hospitais funcionam em sua capacidade máxima quase todos os dias, essa situação exige muito dos profissionais principalmente por ser em uma área delicada.

- f) Manter políticas éticas e postura socialmente responsável: a atividade de gestão de pessoas deve ser aberta, ética e confiável. As pessoas devem ser bem tratadas e ter seus direitos garantidos. Todas as atividades de gestão de pessoas devem ser baseadas em princípios éticos, isto é, pessoas e instituições devem seguir padrões que assegurem a responsabilidade social.

Uma organização que se espelha em padrões de elevada responsabilidade social tende a ganhar o respeito do público e servir como exemplo para outras instituições. Além disso, torna-se referência institucional e conseqüentemente conhecido pela prestação de serviço satisfatória.

Com as recorrentes denúncias sobre o caos e o descaso na saúde, acaba-se deixando de lado o trabalho de algumas umas instituições de referência como o Hospital de Base e o Sarah Kubitschek, altamente especializados em reabilitação, queimaduras e tratamento contra o câncer. Por que será que ambos hospitais possuem boas referências? É provável que nestes anos de funcionamento tenham implantado uma boa gestão de pessoas e que esteja em constante aprimoramento. Isso explicaria o bom desempenho dessas instituições.

## 2.5. A GESTÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

De acordo com Fischer (2002), gestão estratégica pode ser definida como o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo. O seu principal valor é ajudar a organização a operar de forma bem-sucedida em um ambiente dinâmico e complexo e para serem competitivas em ambientes dinâmicos, as corporações estão se tornando menos burocráticas e mais flexíveis. O contexto da saúde é pautado pela dinamicidade e complexidade em que o gestor precisa decidir rápido e com assertividade, caso isso não ocorra, o sistema ficará paralisado e as filas de hospitais congestionadas.

O processo de gestão estratégica de pessoas tem como objetivo principal produzir decisões e ações que direcionam o caminho das organizações na direção da sua visão, missão, objetivos estratégicos e valores. Para a estratégia dar certo, é necessário levar em consideração os recursos humanos disponíveis e adequar sua utilização para as exigências do meio, influenciado seu comportamento organizacional. (BARDUCHI et al. 2006)

De acordo com Mascarenhas (2008), para alinhar o comportamento organizacional às demandas e estratégias, é necessário extrapolar os limites das práticas tradicionais de gestão de pessoas, sendo menos operacional e mais contingentes. Para se tornar estratégica, não basta focar no alinhamento sistêmico, mas também considerar a complexidade existente na relação entre indivíduo e o sistema de trabalho. Dito isso, deve-se monitorar a produtividade da organização para que não fique muito estável e, assim, evitar a estagnação. O ideal seria promover a inovação e a busca por melhores resultados focando na eficácia e eficiência organizacional através da descentralização da gestão de pessoas.

Uma importante ferramenta que contribui para a gestão estratégica é a pesquisa interna e externa. A pesquisa interna constitui um ótimo instrumento para avaliar a função de recursos humanos. Ela permite coletar, informações e dados, opiniões e atitudes das pessoas envolvidas por meio de técnicas de questionário para obter informações com base em critérios estatísticos. Há os tipos: de clima organizacional, opinião e de atitude, de satisfação no trabalho etc. A avaliação de

processos e programas de RH pode envolver uma comparação externa com o que outras instituições fazem. (Chiavenato, 2009)

O *benchmarking* é a técnica de descobrir como e por que certas empresas podem desempenhar mais tarefas em volume e qualidade. Ele permite comparar diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma empresa com outras de grande referência. O objetivo do *benchmarking* é melhorar ou imitar o desempenho de organizações bem-sucedidas. (Chiavenato, 2009)

Modelos de saúde pública de outros países podem não dar certo quando aplicados de qualquer maneira ou sem as devidas adaptações. Antes de implantar qualquer modelo de saúde, é necessário realizar um estudo prévio para analisar o grau de viabilidade, tamanho da população local, a capacidade de operacionalizar políticas públicas do município em conjunto com o estado, alocação de recursos condizentes com a realidade, treinamento do pessoal, avaliações de desempenho, participação da sociedade em decisões que digam respeito a contratação de empresas terceirizadas e equipamentos de alta complexidade, promover a adaptação do serviço de saúde à realidade local e fiscalizar a lisura dos procedimentos licitatórios para a compra de materiais e realização de concurso público.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do texto buscou resgatar alguns conceitos que versam sobre a saúde na Constituição Federal de 1988 e na literatura sobre gestão de pessoas e a saúde pública. Foi ressaltada a importância de se levar a sério a gestão de pessoas aplicada ao contexto da saúde, levando em consideração que a saúde pública é uma área complexa e muito dinâmica e que exige bons conhecimentos práticos e teóricos para gerir políticas de nível municipal, estadual e federal.

As contribuições dos teóricos na área de gestão de pessoas puderam contribuir com um melhor gerenciamento do capital humano e da própria organização para definir políticas, estratégias, objetivos, missão, valores e estrutura organizacional. Tendo esses elementos bem definidos, as instituições adquirem a capacidade de prestar um serviço eficiente. No caso da saúde, a prestação do serviço

também precisa ser de qualidade e deve atender a um volume muito grande de pessoas. Estar preparado para atender a população nos hospitais e nos postos de saúde exige uma sólida gestão estratégica de pessoas capaz de lidar com as adversidades e de aperfeiçoamento constante.

Para que o poder público consiga desafogar a saúde é necessário abandonar o corporativismo, lançar mão da descentralização da gestão, adaptar-se às mudanças com celeridade e dedicar recursos para a saúde. Se não tiver dinheiro, não tem como manter o sistema funcionando e, além disso, torna-se imperioso enrijecer a fiscalização de licitações para evitar as constantes trapaças e desvios dos recursos públicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDUCHI, Ana Lucia Jankovic; MIGLINSKI, Carlos Alexandre. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. 10, nº 12. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1989. P. 37-60.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier. 2010.

**Constituição Da República Federativa Do Brasil de 1988**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acessado em 17/03/2023.

CORRÊA, Gilson Luis Borges. **Gestão de pessoas no sistema único de saúde: o desafio da qualidade de vida no trabalho**. Coleção gestão de saúde pública, vol. 3. 2003.

FISCHER, Andre Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GOMES, Viliza Rudenco. **Gestão e desenvolvimento de pessoas**. Santa Catarina: Uniasselvi. 2017. 173p.

LEAL, Lucia Lelis. **Gestão de pessoas na saúde pública com foco nas unidades da estratégia saúde da família: análise de eficiência dos municípios de Minas Gerais**. 2017. 78 f. Dissertação de mestrado em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais. 2017.

**LEI 8.080 de 1990 – SUS.** Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm). Acessado em 22/03/2023.

MASCARENHAS, Andre Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage, 2008.

ZACHER, Clarissa. **Gestão de pessoas: o diferencial competitivo**. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-o-diferencial-competitivo>. Acessado em: 17/03/2023.