

Saúde Pública e Gestão de Pessoas: Uma Revisão Integrativa

*Helena Renata Silva Cysneiros¹, Wagner Soares de Arruda², Denys Marques de Oliveira³,
Elidiane Suane Dias de Melo Amaro⁴, Jorge da Silva Correia-Neto⁵*

Resumo: Realizar um levantamento bibliográfico sobre as publicações de artigos científicos que estudam a gestão de pessoas no âmbito das organizações públicas de saúde no Brasil entre os anos de 2008 e 2018 é o objetivo geral deste estudo, classificando o nível de evidência das publicações científicas encontradas por meio do Overview Quality Assessment Questionário. A revisão integrativa da literatura foi realizada por meio de buscas eletrônicas nas plataformas / bases de dados Bireme e SciELO. Apontando discussões sobre gestão de pessoas no âmbito da saúde coletiva e temas como avaliação de desempenho em saúde, estratégias de qualificação, estruturação da gestão do trabalho e da educação no SUS, experiências envolvendo o Programa Nacional de Humanização em Saúde, entre outros. Observa-se a importância educacional permanente e práticas de monitoramento contínuo do ambiente grupal / institucional, bem como o envolvimento ativo das partes contempladas no processo, além da necessidade de maior produção científica na área, para melhor explorar nuances do o tema.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Saúde pública. Recursos humanos.

Public Health and People Management: An Integrative Review

Abstract: Performing a bibliographic survey on publications of scientific articles that study people management within the scope of public health organizations in Brazil between the years 2008 and 2018 is the general objective of this study, classifying the level of evidence of scientific publications found through the Overview Quality Assessment Questionnaire. The integrative literature review was carried out through electronic searches on Bireme and SciELO platforms / databases. Pointing out discussions about people management in the scope of public health and topics such as health performance evaluation, strategies for qualification, structuring work management and education in SUS, experiences involving the National Program for Humanization in Health, among others. The permanent educational importance and practices of continuous monitoring of the group / institutional environment are observed, as well as the active involvement of the parties covered in the process, in addition to the need for greater scientific production in the area, to better explore nuances of the theme.

Keywords: Personnel management. Public Health. Human Resources.

¹ Mestrado em Saúde da Comunicação Humana pela Universidade Federal de Pernambuco e Especialização em Gestão da Saúde Pública pela Estácio – FIR e Especialização em Gestão Pública pela UFRPE. helenacysneiros@hotmail.com;

² Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil. Assistente em Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil wsletras2@gmail.com;

³ Bacharel em administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco e em Comunicação Social pela Uninabuco – Recife. webdenys@gmail.com;

⁴ Docente no curso Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. Mestrado e Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. elidiane.melo@ufrpe.br;

⁵ Mestrado e Doutorado em Administração pela UFPE. Professor adjunto da Universidade Federal Rural de Pernambuco no curso de bacharelado em Administração Pública (UAB) e no Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). jorgecorreianeto@gmail.com.

Introdução

A Gestão Pública vem passando pelo desafio de se renovar mediante às pressões e demandas de um ambiente dinâmico, repleto de transformações nos âmbitos ambiental, social, econômico e político, a destacar os fenômenos da reestruturação capitalista, do avanço tecnológico, estabilizações econômicas e crises financeiras, afetando um mundo de relações interconectadas que aumentaram a complexidade ambiental e o nível de exigência dos cidadãos (BARBOSA et al., 2016; CALDAS *et al.*, 2015).

Também por isso a gerência do setor público vem mudando e buscando a otimização dos serviços públicos, com aumento da eficiência, mas sem esquecer o princípio da equidade, que deve nortear as decisões organizacionais (PAIVA; COUTO, 2008).

No Brasil, essas reformas administrativas já vêm sendo realizadas nas últimas décadas. Há a percepção de transição entre três tipos de administração pública: da gestão patrimonialista para a burocrática e dessa para a gerencial (MIRANDA; GONÇALVES; DA COSTA, 2020). Essa última configuração de administração pública, a gerencial, surge na segunda metade do século XX como resposta às mudanças de paradigmas vivenciados, e é caracterizada como sendo mais flexível, trazendo como objetivo o aumento da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, priorizando a redução de custos e o aumento da qualidade dos serviços (BERGUE, 2011; COUSTIN, 2010; DURANTE et al., 2020).

Essas mudanças impactam na forma de gerir pessoas, considerando que as formas de organização do trabalho se tornam mais flexíveis, com processos mais ágeis e focados, aumentando a competitividade. Para atuar nesse contexto é preciso pessoas comprometidas e envolvidas, com postura autônoma, que procurem articulação e negociação no trabalho (PERAZZOLO, 2008).

Nesse processo gerencial atual, o surgimento de lideranças promove um ambiente mais eficiente com grupos de trabalho focado no resultado, pautados em diretrizes organizacionais propondo projetos e soluções com o intuito de promover uma melhor condição de ação e sanar intercorrências; é nesse sentido do melhor servir que a atividade estratégica de gestão de pessoas no setor público, possibilita às instituições o uso mais adequado do capital humano, de maneira a inovar e colaborar para o desenvolvimento organizacional (CALDAS et al., 2015), pois as pessoas são os principais recursos que as organizações utilizam para realizar seus objetivos (ALMEIDA, 2013). Então, nesse momento em que a gestão de pessoas passa a ter a missão de tentar romper padrões gerenciais obsoletos (modelos burocráticos e patrimonialistas) e reduzir

custos, prazos de entrega e melhorar a qualidade dos bens e serviços oferecidos à sociedade, possibilitando às instituições o uso mais adequado do capital humano, complementam Caldas et al. (2015).

Essa nova realidade é especialmente importante em se tratando de saúde pública, uma vez que, considerando a Emenda Constitucional 95 (2016), a demanda de atendimentos cresce exponencialmente enquanto os recursos não acompanham esse crescimento, o que exige alta eficácia na gestão de gastos, materiais e processos.

Nesse contexto de gestão de pessoas na saúde pública, esta investigação se justifica sob a ótica de que, considerando a mudança gradativa nos serviços públicos de saúde, que vem trazendo à tona discussões tangentes à qualidade do atendimento prestado, ao acesso, escuta qualificada, solução dos problemas e encaminhamentos resolutivos, faz-se necessário conhecer como se caracteriza a produção científica nacional (contexto brasileiro) acerca da gestão de pessoas no âmbito da saúde pública no Brasil, a fim de que se possa melhorar o planejamento e execução dos processos e atividades inerentes à área.

Assim, o estudo tem como objetivo geral realizar um levantamento bibliográfico das publicações em formato de artigo científico que investigam a gestão de pessoas no âmbito das organizações públicas de saúde no Brasil, entre os anos de 2008 e 2018. Mais especificamente buscou-se i) descrever os estudos elencados de acordo com os critérios de inclusão estabelecidos; ii) discutir os principais achados das publicações encontradas; iii) classificar o nível de evidência científica destas publicações.

Fundamentação Teórica

As organizações da esfera privada precisam gerenciar pessoas para alcançar seus objetivos, e essa necessidade também se faz evidente no setor público. O conceito de gestão de pessoas permanece muito próximo nos dois contextos, tratando-se de um conjunto de ações destinadas a orientar o comportamento humano e as relações interpessoais, segundo as necessidades da instituição, prezando pelo cumprimento da lei (COUSTIN, 2010).

Quando se utiliza o termo “recursos humanos” na área administrativa, pensa-se em planejamento, capacitação, seleção, plano de cargos e salários, dentre outras práticas comuns à área, mas é necessário destacar que esse conceito vem evoluindo para adequar-se às transformações do ambiente das organizações (BRAND *et al.*, 2008).

Girardi (2011) aponta que a gestão do ser humano é altamente dependente do contexto e do ambiente em que uma empresa atua. Devem-se considerar os fatores da quantidade e da qualidade da força de trabalho, influência sindical, governamental, cultural e legislativa, destacando-se que o desenvolvimento humano deve ser considerado como importante instrumento de melhoria nas relações entre os ambientes interno e externo das organizações.

Para acompanhar essa nova visão, é preciso reconhecer as dinâmicas implementadas no passado, colocar em desuso alguns conceitos e experiências mais tradicionais e arraigadas, buscando soluções mais criativas e ampliando a atuação da gestão de pessoas com uma perspectiva estratégica. Essa maneira de gerir tem sido discutida pelos pesquisadores da área, que apontam as pessoas como o elemento diferencial para todos os tipos de organização em uma nova era do conhecimento e da inteligência competitiva (CARDWELL; TICHY, 2003; SANTOS; LUZ, 2020).

Quando se pensa em organizações de saúde, o panorama não muda. Devido à exigência por mais qualidade na prestação de serviços, já que cuidam de seres humanos fragilizados, o aperfeiçoamento tecnológico e a concorrência do setor, as organizações de saúde também precisam se preocupar em aperfeiçoar suas maneiras de pensar e realizar a gestão, implementando ações no sentido de otimizar o desempenho dos seus colaboradores e garantir um maior grau de satisfação dos clientes (BRAND *et al.*, 2008).

Lefèvre (2001) aponta que, no setor da saúde, as políticas de gestão de pessoas têm características peculiares e que as diferenciam dos outros setores administrativos, sendo que em saúde, o destaque recai sobre as relações entre o cliente e a equipe de trabalho, dada sua importância para que sejam alcançados os objetivos da organização, uma vez que os profissionais precisam de motivação, preparo e da capacidade de desenvolver suas tarefas, pois eles estão na linha de frente do cuidado. Deve-se destacar que, nessa perspectiva, os recursos humanos são entendidos como meios, e não fins, para a obtenção de melhores resultados.

No ambiente organizacional da saúde, por se tratar de organizações prestadoras de serviço, as demandas inerentes ao contexto e a necessidade de atualização não podem estar distantes do dia a dia dos profissionais, sendo de extrema importância, que as pessoas sejam cada vez mais capacitadas e comprometidas com o exercício do trabalho e da função que exercem (BRAND *et al.*, 2008).

No âmbito da área da saúde, mais veementemente dentro do Sistema Único de Saúde (SUS), tornou-se *mister* a ocorrência de mudanças, especialmente na forma de gerir pessoas, agregando-se uma nova concepção, com o entendimento sistêmico de que uma organização

funciona através de um conjunto de partes que a compõe, considerado as pessoas como parceiras e não apenas como um recurso de produção (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Na gerência de recursos humanos dentro do SUS, o gestor precisa saber reconhecer a importância das pessoas, com suas relações interpessoais, e do comportamento humano, administrando em uma visão multidimensional, sempre priorizando pela qualidade de vida, sem colocar distância entre os objetivos e as ações da própria instituição (CORRÊA; DALMAU; BERNARDINI, 2013). Ademais, de acordo com Cavalcante *et al.* (2018), no momento atual, existem várias perspectivas possíveis em referência à QVT, com os estudos relacionando como fatores dessas perspectivas o foco clínico de ausência de doenças no âmbito pessoal, melhorias ambientais no trabalho e também com atitudes proativas no sentido de melhorar as condições para o trabalhador.

A fim de entender a evolução da gestão de pessoas nas administrações públicas, especialmente na área da saúde, é preciso entender a concepção do próprio SUS, que foi criado pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado pelas Leis n. 8.080/90 e 8.142/90, que dispõem sobre a participação dos cidadãos no controle social, bem como sobre os princípios de integralidade e equidade.

O SUS objetiva implementar uma política de maior acesso e cobertura do atendimento em saúde, visando a redução das desigualdades assistenciais e criando a obrigatoriedade e a gratuidade no atendimento a todo e qualquer cidadão dentro do território nacional. A criação do SUS trouxe avanços na democratização dos serviços de saúde, permitindo a inclusão de uma enorme parcela da população brasileira que, até então, estava desprovida de vários benefícios sociais, entre eles o direito assistencial à saúde (CORRÊA; DALMAU; BERNARDINI, 2013).

Contudo, para dar conta desse objetivo o SUS passou a ter uma grande demanda de serviços. Os atendimentos passaram a contemplar desde intervenções de menor complexidade, como internações de crianças com diarreia, até procedimentos altamente complexos, como a realização de transplantes de órgãos e cirurgias cardíacas (BRASIL, 2002)

Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura (GIL, 2009), realizada por meio de buscas eletrônicas nas plataformas/bases de dados Bireme e SciELO, por serem plataformas consolidadas e com grande número de publicações.

O uso de bases de dados na pesquisa científica vem se fortalecendo ao longo do tempo, inclusive através de estudos do tipo revisão integrativa. A revisão integrativa da literatura é um dos métodos de pesquisa utilizados na prática baseada em evidências. Ela tem a finalidade de elencar e sintetizar resultados de pesquisas sobre um determinado tema, de maneira sistemática e ordenada, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento do objeto de estudo investigado e vem sendo empregada na produção científica desde 1980 (LIMA; SOARES; BACALTCHUK, 2000).

Dentro desta metodologia, é preferível que se utilize como fonte de dados a consulta às bases de dados indexadas, pois estas elencam periódicos que passaram por um processo seletivo mais rigoroso em relação à cobertura e conteúdo, o que permite a maior visibilidade dos artigos indexados, conferindo ao periódico um valor técnico, razão que o diferencia dos periódicos não indexados (DANTAS, 2004).

Foram selecionados para a análise os artigos publicados nos idiomas inglês, espanhol ou português publicados entre janeiro de 2008 e dezembro de 2018.

Utilizaram-se os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) gestão de pessoas e saúde pública, bem como os correspondentes em inglês, Medical Subject Headings (MeSH), personnel management e public health, e seus correspondentes em espanhol, gestión de personas e salud pública.

Em termos de estratégia de busca, o operador booleano adotado foi o “AND” e a estratégia de busca, em pares de descritores, utilizada foi: gestão de pessoas AND saúde pública, com sua correspondente em inglês e espanhol. Ela foi aplicada em cada uma das plataformas/bases de dados selecionadas.

Os critérios de inclusão adotados para os artigos foram: ser artigo original, ter como objeto de pesquisa a gestão de pessoas no âmbito da saúde pública e estar publicado em português, inglês ou espanhol.

A seleção dos artigos foi realizada de acordo com três etapas consecutivas: i) leitura dos títulos nas diferentes bases eletrônicas de dados; ii) leitura dos resumos dos estudos selecionados na primeira etapa; iii) e leitura integral dos textos para seleção daqueles a serem incluídos nesta pesquisa.

As principais informações de cada artigo foram coletadas e inseridas em um banco de dados no programa Microsoft Office Excel versão 2010.

Quanto ao nível de evidência científica, foi utilizado o Overview Quality Assessment Questionnaire (OQAQ), elaborado por Oxman e Guyatt (1991). Trata-se de um questionário

composto pelas 10 perguntas a seguir: i) Os métodos de pesquisa foram reportados? ii) A pesquisa foi compreensível? iii) Os critérios de inclusão foram explicitados? iv) O viés de seleção foi evitado? v) Os critérios de validade foram explicitados? vi) A validade foi avaliada apropriadamente? vii) Os métodos foram utilizados pra combinar os estudos reportados? viii) Os achados foram combinados apropriadamente? ix) As conclusões foram baseadas nos dados? e x) *Score* geral?

As 9 primeiras visam avaliar a qualidade metodológica do estudo e podem ser respondidas com “sim”, “não” e “parcialmente / não é possível dizer”. A última questão avalia a qualidade científica geral da publicação em uma escala de 1 a 7, que se baseia no quão bom foi o desempenho do estudo nas 9 primeiras perguntas (ZHIJUN *et al.*, 2012), 1 indicando falhas extensas com maior risco de viés e 7 indicando falhas mínimas com menor risco de viés. Se o estudo obtiver “não é possível dizer” em um ou mais dos nove itens principais, considera-se que ele apresenta falhas menores, recebendo pontuação de 4 ou mais. Caso obtenha “não” nas perguntas 2, 4, 6 ou 8, considera-se que ele apresenta, no mínimo, falhas, devendo receber pontuação de 3 ou menos (OXMAN; GUYATT, 1991).

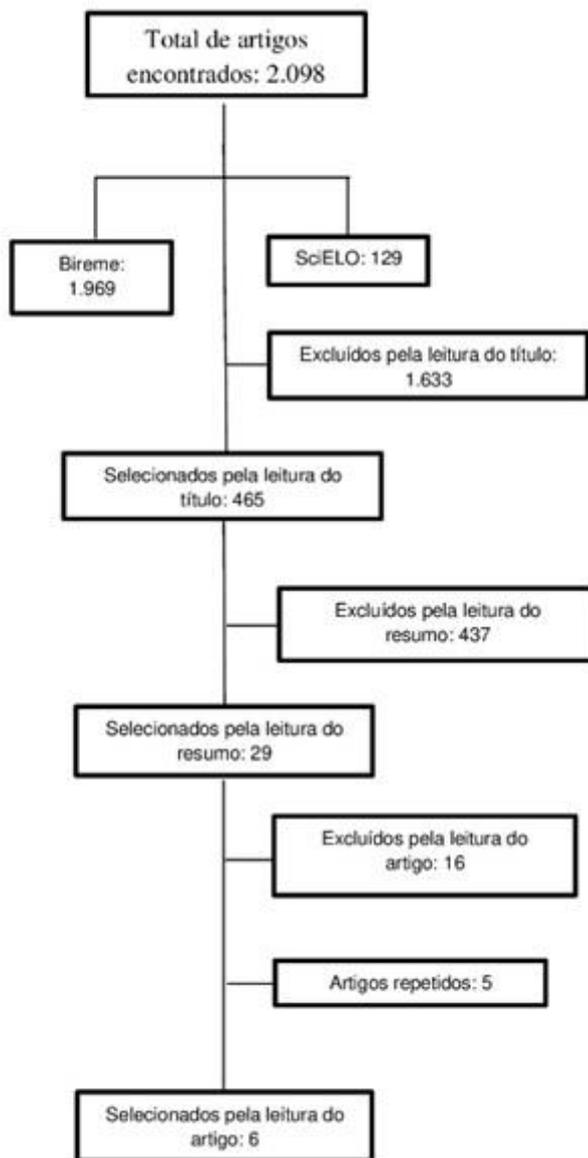
Resultados e Discussões

Após aplicação da metodologia de busca escolhida, foi encontrado um total de 2.098 artigos. Destes, 6 foram selecionados, como indica a Figura 1, que apresenta o fluxograma de artigos encontrados, excluídos e incluídos no estudo. Os artigos incluídos foram, então, organizados no Quadro 1, de acordo com a análise a que foram submetidos através do OQAQ.

É possível observar que apenas o trabalho encabeçado por Magnago (2017), apresentou escore 6, indicando que metodologicamente este trabalho é o mais bem construído, sendo também o mais recente. O contraponto é observado nos estudos de Fonseca e Vieira (2011) e Pierantoni e colaboradores (2011), uma vez que ambos os trabalhos obtiveram escore geral 2, seguidos de Regis (2011), com escore geral 3. Os dois primeiros também têm em comum o objeto de estudo, que foi a avaliação de desempenho em saúde.

O trabalho realizado por Fernandes, Machado e Anschau (2009), apesar de mais antigo que os 2 citados acima, obteve escore geral 4. O segundo artigo com melhor acurácia metodológica foi o de André, Ciampone e Santelle (2013), com escore geral 5.

Figura 1 Fluxograma de artigos encontrados, excluídos e incluídos no estudo



Fonte: elaborado pela autora (2019)

Tabela 1: Análise dos artigos incluídos no estudo de acordo com o OQAQ.

Primeiro autor/ano	1 Os métodos de pesquisa foram reportados?	2 A pesquisa foi compreensível?	3 Os critérios de inclusão foram explicitados?	4 O viés de seleção foi evitado?	5 Os critérios de validade foram explicitados?	6 A validade foi avaliada apropriadamente?	7 Os métodos foram utilizados para combinar os estudos reportados?	8 Os achados foram combinados apropriadamente?	9 As conclusões foram baseadas nos dados?	10 Score geral
Fernandes, 2009	sim	Sim	sim	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	sim	sim	sim	4
André, 2013	sim	Sim	sim	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	sim	sim	sim	sim	5
Fonseca, 2011	sim	Sim	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	sim	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	2
Regis, 2011	sim	Sim	sim	Sim	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	sim	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	3
Pierantoni, 2011	sim	Sim	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	sim	parcialmente/ não é possível dizer	parcialmente/ não é possível dizer	2
Magnago, 2017	sim	Sim	sim	parcialmente/ não é possível dizer	Sim	sim	sim	sim	sim	6

Fonte: elaborada pela autora (2019)

Em relação aos principais achados e características dos estudos analisados, pode-se observar que o trabalho desenvolvido por Magnago e colaboradores (2017) caracterizou-se como pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, desenvolvida em âmbito nacional, direcionada às Secretarias Estaduais de Saúde (SES) e Secretarias Municipais de Saúde (SMS) que aderiram ao Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS (ProgeSUS) até outubro de 2011. Os sujeitos avaliados foram os gestores responsáveis pela área de recursos humanos nas Secretarias de Saúde.

Há destaque para o fato de que a municipalização da saúde se deu, sobretudo, no nível primário de atenção, ao passo que, quando se trata do atendimento de terceiro nível, especializado e hospitalar, nota-se uma maior divisão de responsabilidades com outras esferas governamentais.

Ainda há debate acerca da capacidade gestora do município, uma vez que a regulamentação do processo de descentralização permanece incompleta, gerando ambiguidade e indefinições quanto às responsabilidades das instâncias federadas, considerando que a municipalização, por si só, não pressupõe a extrapolação de dificuldades de organização e gestão no âmbito local (COSTA, 2020).

As conclusões apontam que a adesão ao ProgeSUS trouxe contribuições especialmente para a qualificação profissional, implantação de planos de cargos, carreiras e salários e processos de negociação, apontando, ainda, a necessidade do constante monitoramento e avaliação da operacionalização pelas instâncias federativas das políticas de gestão do trabalho e da educação na saúde, para dar conta das especificidades da área e das tendências de mudanças nessas realidades administrativas.

Em se tratando do estudo de Fonseca e Vieira (2011), é feita uma análise crítica acerca da avaliação de desempenho individual (ADI) dos trabalhadores da saúde do estado de Minas Gerais, baseado na experiência dos autores na formação de trabalhadores e na gestão de serviços de saúde na área pública. A partir de uma contextualização acerca do papel do Estado frente à sociedade e suas exigências, que crescem em ritmo acelerado, tendo a educação, segurança, saúde e transporte compreendidos como temas de suma importância.

A questão do desenvolvimento da ADI é abordada, com destaque para a necessidade de que a mesma seja compreendida como um processo (FONSECA; OLIVEIRA, 2005), além de suas limitações, como constrangimentos de ordem técnica, organizacional e material que cerceiam o desenvolvimento de uma atividade de trabalho e, por conseguinte, limitam e/ou

precarizam a consecução de certos objetivos organizacionais, principalmente quando consideradas as dimensões subjetivas do trabalho (DEJOURS, 2004).

Além disso, é necessário um olhar diferenciado para a área da saúde, dadas suas particularidades, uma vez que uma visão reducionista na ADI, excessivamente centralizada nos produtos finais (resultados) e pouco atenta aos processos (meios), descarta a indispensável escuta dos trabalhadores e relega a um segundo plano a adoção de metodologias que permitam a emersão da realidade das situações de trabalho dos profissionais cujas vidas “fazem acontecer” outras vidas (FONSECA; VIERA, 2011).

Os autores sugerem, como possível contribuição, a noção de atividade tal como proposta pelo filósofo francês Yves Schwartz (2004), que propõe a Análise Pluridisciplinar das Situações de Trabalho (APST), pautado, basicamente, no processo de produção e reformulação dos saberes ligados ao trabalho humano.

O trabalho de Pierantoni e colaboradores (2011) é produto de reflexões e análises a partir do exame de opções conceituais inerentes às metodologias de avaliação de desempenho (AD) de profissionais e sua possibilidade de aplicação na área da saúde, destacando que, ao mesmo tempo em que ganha espaço de discussão sobre a gestão de recursos humanos no setor público, a AD provoca polêmica entre gestores e trabalhadores.

Os autores enfatizam a necessidade da adoção de modelos de avaliação de desempenho profissional que acolham tanto as exigências dos serviços quanto à proteção do exercício profissional, resguardando o usuário desses serviços com ações qualificadas e sem risco.

Considera-se que, para uma melhora na AD no âmbito da saúde pública, alguns desafios devem ser superados, tais como o estabelecimento de parâmetros de avaliação; de cultura organizacional de avaliação; da ampliação do uso da avaliação para além da política salarial; da expansão do processo, geralmente circunscrito a uma pessoa de nível hierárquico superior; da utilização de múltiplos instrumentos mais precisos e objetivos, entre outros (LOTTA, 2002).

Nesse sentido no ano de 2003, foi criada a Política Nacional de Humanização (PNH) que a partir da qualidade e dignidade no cuidado a saúde, articulação com iniciativas humanizadas e o enfrentamento de problemas relacionados a organização e gestão do trabalho, tem proporcionando a sociedade e na vida dos trabalhadores em saúde um reflexo favorável em suas demandas, fomentando a lateralidade na comunicação e promoção de políticas públicas, melhorando a comunicação e o processo entre equipes, trabalhadores e usuários. (PASCHE *et al.*, 2010).

A PNH, atualmente representa não só um programa, mais um conjunto de políticas e práticas organizacional que promove inovação nos modos de gerir e cuidar alicerçado em diretrizes como a transversalidade, inseparabilidade e humanização. (PNH, 2009).

O primeiro relaciona a comunicação entre os envolvidos em seus grupos de trabalho, fomentando discussões e proposição coletivas sobre as demandas abordadas, a segunda apresenta-se como um modelo de corresponsabilidades entre os agentes do processo de trabalho e a terceira baseia-se nas experiências e singularidade desenvolvido por cada grupo participante. (PNH, 2009).

O estudo de caso conduzido por Fernandes, Machado e Anschau (2009) objetivou conhecer o perfil e verificar as competências, atribuições e habilidades gerenciais, no nível de estrutura da atenção básica; identificar as dificuldades e facilidades em relação às suas atribuições e em relação à gestão de pessoas, considerando que o conhecimento das tecnologias de gerenciamento em saúde para os municípios torna-se essencial, visto que, historicamente, a gerência era apenas executora das ações planejadas no âmbito federal, não acumulando experiências em planejar, desenvolver e avaliar políticas de saúde (FRACOLLI; ERMEL, 2003).

Seus achados apontaram a necessidade de investimento em formação específica na área de gerência, uma vez que, apesar da experiência em saúde pública observada nos sujeitos avaliados, há a necessidade de formação específica para a área de saúde coletiva, direcionada para o novo modelo de atenção básica e de gerenciamento de recursos, sejam eles, humanos, materiais ou financeiros.

Considerando, ainda, que é necessário não somente organizar o serviço para obter eficácia e eficiência nas ações desenvolvidas, mas construir sujeitos sociais de práticas singulares (FRACOLLI; MAEDA, 2000), o estudo sugere que há grande necessidade de informatizar a rede pública e capacitar os profissionais para trabalhar com programas e dados epidemiológicos, a fim de efetivar o novo modelo de atenção básica e de reconhecer situações de vulnerabilidade social e em saúde.

Em relação ao trabalho de André, Ciampone e Santelle (2013), trata-se de um estudo prospectivo com dez gestores de unidades de saúde e dez especialistas da área de saúde de São Paulo-SP, em 2010, objetivando identificar fatores que produzem novas tendências no gerenciamento das unidades básicas de saúde (UBS) e mudanças nos modelos de gestão.

Algumas sugestões apontadas pelos sujeitos estudados foram disponibilização de educação continuada para os profissionais de todos os níveis, inclusive com o oferecimento de

cursos de pós-graduação lato sensu; utilização intensiva de meios informatizados de autoaprendizagem (programas de educação à distância); práticas de monitoramento contínuo do ambiente grupal/institucional; da delegação de autoridade e responsabilidade para o gestor; da avaliação periódica do desempenho do profissional, apresentando a ele um *feedback* para envolvê-lo e valorizá-lo, o que é corroborado pela literatura (PIERANTONI *et al.*, 2011).

Há, ainda, alinhamento com a literatura quanto à necessidade de formular propostas em que o desenvolvimento de recursos humanos em saúde esteja alinhado às mudanças no macro e no microcenário (ANDRÉ; CIAMPONE, 2007), bem como a construção de um processo educacional que conjugue a formação profissional na perspectiva de possibilitar ao indivíduo o exercício eficiente do seu trabalho, além de sua efetiva autorrealização (AMÂNCIO FILHO, 2004).

Considerações Finais

As discussões acerca da gestão de pessoas no âmbito da saúde pública abrangeram diversas facetas inerentes ao tema, como a avaliação de desempenho em saúde, estratégias para qualificação e estruturação da gestão do trabalho e educação no SUS, experiências envolvendo o Programa Nacional de Humanização em Saúde, entre outros, apontando que o sucesso dos processos atrelados à gestão de pessoas em saúde pública exige um olhar atento às peculiaridades e especificidades inerentes à área da saúde, com necessidade do fortalecimento da cidadania e formação em saúde coletiva dos atores envolvidos.

Observa-se também a importância da educação permanente e das práticas de monitoramento contínuo do ambiente grupal/institucional e do envolvimento ativo de todas as partes abarcadas no processo.

Destaca-se, ainda, a necessidade de maior produção científica na área, desenvolvida com maior rigor científico, a fim de melhor explorar as nuances do tema, visto que nenhuma das publicações elencadas neste estudo obteve escore máximo quanto ao nível de qualidade de suas evidências científicas.

Como estudos futuros sugere-se ampliar o escopo e a profundidade da investigação trazendo à discussão o paradigma Goal-Question-Metric (GQM), tal como proposto por Caldiera e Rombach (1994). Nesse paradigma a equipe GQM define os objetivos do projeto e um conjunto de perguntas para atingir cada objetivo. Em seguida, essa mesma equipe desenvolve métricas para abordar cada questão.

Referências

- AMANCIO FILHO, A. Dilemas e desafios da formação do profissional de saúde. **Interface** (Botucatu), v. 8, n. 15, p. 375-80, 2004.
- ANDRÉ, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. v. 41 (Spe), p. 835-40. 2007.
- ANDRÉ, A. M.; CIAMPONE, M. H. T.; SANTELLE, O. Tendências de gerenciamento de Unidades de Saúde e de Pessoas. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 158-163, fev. 2013. Disponível em: <http://lnnk.in/Hrq>. Acesso em: 12 jan. 2020.
- BARBOSA, N. M.; DA SILVA, L. M. F.; DE MOURA, M. A. B.; CUNHA, F. B. A implementação da gestão estratégica na escola: um caso da escola municipal João Fabio de Araujo. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 5, n. 1, 2016.
- BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EDUCS, 2011. Capítulo 1 (pp. 15 a 69).
- BRAND, A. F; TOLFO, S. R; PEREIRA, M. F; ALMEIDA, M. I. R. Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 71, art. 99, p. 79-88, 2008.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Coordenação Geral de documentação e informação. **O sistema público de saúde brasileiro**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2002. Disponível em: <https://bit.ly/2TbM2M5>. Acesso em: 14 jan. 2019.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Emenda constitucional n.º 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em: <http://lnnk.in/Htq>. Acesso em: 27 nov. 2019.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **Humaniza SUS**. Documento base para gestores e trabalhadores do SUS. 4. ed. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2009.
- CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. 2015. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. **Anais... XVII SEMEAD – Seminários em Administração**. Disponível em: <https://bit.ly/2AVKH4B>. Acesso em: 14 nov. 2019
- CALDIERA, V. R. B. G.; ROMBACH, H. D. The goal question metric approach. **Encyclopedia of software engineering**, p. 528-532, 1994.
- CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso**: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CAVALCANTE, R. M. F.; PONTES, K. V.; BANDEIRA, A. A.; ROCHA, A. L. Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho: uma revisão bibliográfica. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. v. 12, n. 40, p. 21-31. 2018.

CORRÊA, G. L.; DALMAU, M. B.; BERNARDINI, I. Gestão de Pessoas no Sistema Único de Saúde: o desafio da qualidade de vida no trabalho. **Coleção Gestão da Saúde Pública**. v. 3, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2S1bJ4m>. Acesso em: 13 nov. 2019.

COUSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DANTAS, P. E. C. Indexação bibliográfica em bases de dados: O que é? Para que serve? Onde estamos? **Arquivos Brasileiros de Oftalmologia**, São Paulo, v. 67, n. 4, p. 569-570, ago. 2004. Disponível em: <https://bit.ly/32i9BYI>. Acesso em: 06 dez. 2019.

DEJOURS, C. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Org.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004. p. 47-104.

DURANTE, D. G.; GOMES, L. A. S.; BARROS, C. D. M. P.; PONTES, E. S. Carreira no setor Público Federal: implicações do Decreto 9.262/2018 a partir do Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, v. 19, n. 2, p. 138-163.

FERNANDES, L. C. L.; MACHADO, R. Z.; ANSCHAU, G. O. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, supl. 1, p. 1541-1552, out. 2009. Disponível em: <http://lnnk.in/Hvq>. Acesso em: 12 jan. 2020.

FONSECA, J. C. F.; VIEIRA, C. E. C. Análise pluridisciplinar das situações de trabalho: para além da avaliação de desempenho dos trabalhadores do setor de saúde pública no estado de Minas Gerais. **Revista Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 390-397, jun. 2011. Disponível em: <http://lnnk.in/Cgx>. Acesso em: 12 jan. 2020.

FONSECA, J. C. F.; OLIVEIRA, R. O. F. Avaliação de desempenho individual como instrumento de aperfeiçoamento da gestão pública: estudo de caso no governo de Minas Gerais. **Anais... Congresso do CLAD**, 10., 2005, Santiago. Anais do X Congresso Latino-Americano de Administração Pública. Santiago: CLAD, 2005. p. 1-33.

FRACOLLI, L. A.; ERMEL, R. C. Processo de trabalho de gerência: uma revisão da literatura. **Escola Enfermagem USP** 2003; v. 37, n. 2, p. 89-96.

FRACOLLI, L. A.; MAEDA, S. T. A gerência nos serviços públicos de saúde: um relato de experiência. **Escola Enfermagem USP** 2000, v. 34, n. 2, p. 213-217.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

GIRARDI, D. M. **Gestão de pessoas: gestão da saúde pública**. Florianópolis: Editora Fundação Boiteux, 2011.

LEFÈVRE, A. M. C. Recursos humanos. In: WESTPHAL, Márcia F; ALMEIDA, Eurivaldo S. (Orgs.). **Gestão de serviços de saúde**. São Paulo: Edusp, 2001.

LIMA, M. S; SOARES, B. G. O; BACALTCHUK, J. Psiquiatria baseada em evidências. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 22, n. 3, p. 142-46, set. 2000.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos, **Revista de Administração de Empresas**, 2002, v. 1, n. 2.

MAGNAGO, C.; PIERANTONI, C. R.; FRANÇA, T.; VIEIRA, S. P.; MIRANDA, R. G.; NASCIMENTO, D. N. Política de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde: a experiência do ProgeSUS. **Ciência Saúde Coletiva**. 2017, v. 22, n. 5, p. 1521-1530.

MIRANDA, M. V. V. J.; GONÇALVES, J. R.; DA COSTA, D. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 11, n. 41, p. 88-107, 2020.

OXMAN, A. D; GUYATT, G. H. Validation of an Index of The Quality of Review Articles, **Journal of Clinical Epidemiology**, 1991, v. 44, n. 11, p. 1271-1278.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial "pós choque de gestão": o caso da Copasa-MG. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?> Acesso em: 11 dez. 2019.

PASCHE, D.F.; PASSOS, E.; HENNINGTON, E.A. **Cinco anos da política nacional de humanização: trajetória de uma política pública**. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 11, nov. 2011.

PERAZZOLO, E. Análise de avaliação de desempenho em hospital público. 2008. **Tese** (Doutorado), São Paulo. Disponível em: <https://bit.ly/2PhlatR>. Acesso em: 11 dez. 2019.

PIERANTONI, C. R., FRANÇA, T.; NEY, M. S.; MONTEIRO, V.O.; VARELLA, T. C.;

REGIS, M. F. A. O Serviço Social e a área de gestão de pessoas: mediações sintonizadas com a Política Nacional de Humanização no Hospital Giselda Trigueiro. **Revista Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, v. 107, p. 482-496, set. 2011. Disponível em: <http://lnnk.in/Hxq>. Acesso em: 12 jan. 2020.

SANTOS, A. P.; LUZ, C. N. M. Crise da gestão pública: o GesPública é a solução? **Humanidades & Inovação**, v. 7, n. 16, p. 517-526, 2020.

SCHWARTZ, Y. Ergonomia, filosofia e extraterritorialidade. In: DANIELLOU, F. (Org.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 141-180.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. **Revista de Administração Pública** (Impresso), Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.

ZHIJUN, X.; YE, Z.; YAN, W.; FENG, X. Quality Assessment for Systematic Review /Meta-Analysis on Antidepressant Therapy Published in Chinese Journals. **International Journal of Pharmacology**, v. 8, p. 614-620. 2012.

●

Como citar este artigo (Formato ABNT):

CYSNEIROS, Helena Renata Silva; ARRUDA, Wagner Soares de; OLIVEIRA, Denys Marques de; AMARO, Elidiane Suane Dias de Melo; CORREIA-NETO, Jorge da Silva. Saúde Pública e Gestão de Pessoas: Uma Revisão Integrativa. *Id on Line Rev. Mult. Psic.*, Fevereiro/2021, vol.15, n.54, p. 34-49. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 05/11/2020; Aceito: 22/12/2020.