

**SAÚDE PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS: Breves Considerações Sobre a
Produção de Literatura Científica**

**PUBLIC HEALTH AND PERSONNEL MANAGEMENT: Brief Considerations on
Scientific Literature Production**

Helena Renata Silva Cysneiros
helenacysneiros@hotmail.com
UFRPE/UAEADTec/ Especialização em Gestão Pública

Jorge da Silva Correia Neto
jorgecorreianeto@gmail.com
UFRPE/UAEADTec/ Especialização em Gestão Pública

Wagner Soares de Arruda
wsletras2@gmail.com
UFRPE/UAEADTec/ Especialização em Gestão Pública

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral realizar um levantamento bibliográfico das publicações em formato de artigo científico que estudam a gestão de pessoas no âmbito das organizações públicas de saúde no Brasil, entre os anos de 2008 e 2018, classificando o nível de evidência científica das publicações encontradas através do Overview Quality Assessment Questionnaire. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, realizada por meio de buscas eletrônicas nas plataformas/bases de dados Bireme e SciELO. Um total de seis artigos foi selecionado, apontando que 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. Observa-se 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.

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

ABSTRACT

The general purpose of this study is to carry out a bibliographic survey of publications, in original article format, which study personnel management within the scope of public health organizations in Brazil, between the years 2008 and 2018, classifying the found publications' level of scientific evidence through the Overview Quality Assessment Questionnaire. This is an integrative literature review, carried out through electronic searches on Bireme and SciELO platforms / databases. A total of six articles were selected, pointing out that the discussions about personnel management in the scope of public health covered several facets inherent to the theme, such as health performance evaluation, strategies for qualifying and structuring work management and education in SUS, experiences involving the National Health Humanization Program, among others. It is observed the importance of permanent education and practices of continuous monitoring of the group/ institutional environment and the active involvement of all parties included in the process. It is also highlighted the need for greater scientific production in the area, developed with greater scientific rigor in order to better explore the nuances of the theme.

Keywords: Personnel management. Public Health. Human Resources.

1. 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 (CALDAS *et al.*, 2015).

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. 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 (COUSTIN, 2010; BERGUE, 2011).

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).

É o momento em que a gestão de pessoas passa a ser atividade estratégica com 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. É neste sentido que a eficácia da 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).

Especialmente 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.

Este trabalho 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 de artigos científicos 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.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral realizar um levantamento bibliográfico das publicações em formato de artigo científico que estudam a gestão de pessoas no âmbito das organizações públicas de saúde no Brasil, entre os anos de 2008 e 2018.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever de maneira sucinta os estudos elencados de acordo com os critérios de inclusão estabelecidos;
- Discutir os principais achados das publicações encontradas;
- Classificar o nível de evidência científica destas publicações.

2. FUNDAMETAÇÃO TEÓRICA

As organizações dentro 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).

Para acompanhar essa nova visão, é preciso romper com o passado, colocar em desuso alguns conceitos e experiências mais tradicionais e arraigadas, buscando soluções

mais criativas, através da ampliação da 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).

Quando se pensa em organizações de saúde, o panorama não muda: devido a exigência maior por qualidade na prestação de serviços, 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).

Lefêfre (2001) aponta que, no setor da saúde, as políticas de gestão de pessoas têm características peculiares e que as diferenciam dos outros setores administrativos. Os recursos humanos devem ser classificados, em uma perspectiva moderna de gestão, como a riqueza e o patrimônio da administração. 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.

Dentro do 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 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.

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 dentro de uma visão multidimensional, sempre priorizando pela qualidade de vida, sem colocar distância dos objetivos e das ações da própria instituição (CORRÊA; DALMAU; BERNARDINI, 2013).

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

O SUS objetivava 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).

O SUS revelou 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)

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, e essa aplicabilidade também é possível no contexto do Sistema Único de Saúde.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, 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 preferencial que se utilize como fonte de dados a consulta às bases de dados indexadas. Tratam-se de bases que elencam periódicos que passaram por um processo seletivo 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.

3.1 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.

3.2 Critérios de seleção dos estudos

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.

3.3 Identificação, seleção e inclusão dos estudos

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 em 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).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após aplicação da metodologia de busca escolhida, foi encontrado um total de 2.098 artigos. Destes, 6 foram selecionados, conforme figura 1, que apresenta o fluxograma de artigos encontrados, excluídos e incluídos no estudo.

Os artigos incluídos foram, então, organizados na Tabela 1 de acordo com a análise a que foram submetidos através do OQAQ.

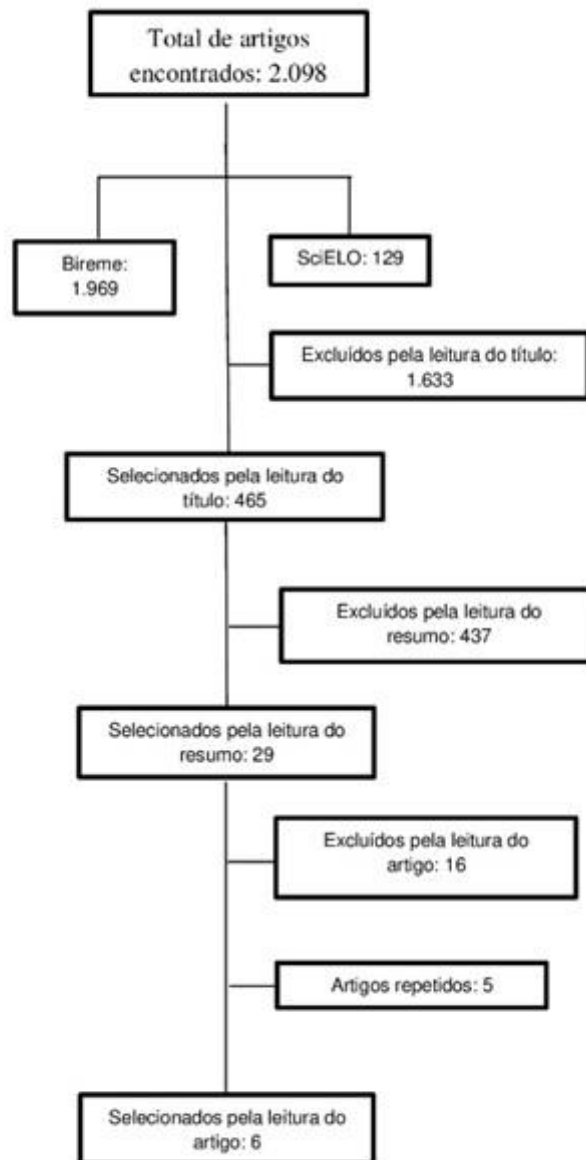
É possível observar que apenas o trabalho encabeçado por Magnago (2017), apresentou score 6, indicando que metodologicamente este trabalho é o mais bem construído, sendo também o mais recente.

O contraponto é observado nos estudos de Fonseca e Vieira (2011) e Pierantoni e colaboradores (2011), uma vez que ambos os trabalhos obtiveram score geral 2, seguidos de Regis (2011), com score geral 3. Os dois primeiros também tem 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: elaborada pela autora (2019)

Tabela1: 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 pra 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 responsabilidade entre as 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, 2003).

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. É feita uma contextualização bibliográfica 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).

O estudo conduzido por Regis (2011) aborda os processos de trabalho na área de gestão de pessoas, considerando a Política Nacional de Humanização (PNH), com ênfase no papel do Assistente Social na construção e execução destes processos. São consideradas as experiências da Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) do Hospital Giselda Trigueiro, no Rio Grande do Norte.

Também é realizada uma discussão da importância da PNH no âmbito da saúde pública, considerando seus três princípios intrínsecos, que são a transversalidade, que implica o aumento e mudanças na relação e comunicação entre todos que estão envolvidos na produção de saúde e uma “desestabilização das fronteiras dos saberes, dos territórios de poder e dos modos

instituídos na constituição das relações de trabalho”; a indissociabilidade entre atenção e gestão, que se torna inviável se não houver mudanças integradas entre modelos de gestão e de cuidar nos diferentes processos de trabalho; e o protagonismo, corresponsabilidade e autonomia dos sujeitos e dos coletivos: este princípio implica a necessidade de que no cotidiano dos diferentes espaços do SUS haja uma busca pela afirmação da autonomia dos diferentes sujeitos envolvidos e o envolvimento dos mesmos como corresponsáveis (PNH, 2009).

A criação da UGP vem como uma tentativa de atenuar dificuldade no processo de organização da saúde pública. Criada em 2009, agrupa três setores que desenvolvem processos de trabalho afins: Setor de Pessoal, Setor de Saúde do Trabalhador e Núcleo de Recursos Humanos. Tal reordenamento ocasionou, por conseguinte, a criação de uma missão aglutinadora das finalidades desses três setores, bem como a reorganização física dos mesmos, de modo que dois desses passaram a ocupar uma mesma sala e o outro foi posicionado o mais próximo possível para facilitar a troca de informações e a agilidade para com o tratamento às demandas dos trabalhadores.

O assistente social se alinha num contexto de desconstrução, por parte de cada membro das equipes, da ideia de que uns mandam (chefes) e a maioria só obedece; uns planejam (os chefes) e outros só executam; a construção e o fortalecimento da perspectiva interdisciplinar capaz de compreender que a saúde deve ser tratada em suas diversas dimensões e, por isso, os processos de trabalho precisam ser desenvolvidos de forma articulada com diferentes saberes, em busca de maior poder de resolução e qualidade dos serviços e o consequente fortalecimento da cidadania de todos os envolvidos (REGIS, 2011).

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 não é necessário 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).

5. 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.

REFERÊNCIAS

- AMANCIO Filho, A. **Dilemas e desafios da formação do profissional de saúde**. Interface (Botucatu). 2004; v. 8, n. 15):375-80
- 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.
- 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. In XVII SEMEAD – Seminários em Administração. Disponível em: <https://bit.ly/2AVKH4B>. Acesso em: 14 nov. 2019
- CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso**: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

- 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.
- 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. In: 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.
- 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. **Rev. Bras. 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.
- 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.

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.; SANTOS, M. R.; NASCIMENTO, D. Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 45 (Spe), p. 1627-1631, Dec. 2011. Disponível em: <http://lnnk.in/Cix>. acesso em: 12 jan. 2020.

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

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

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.