



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2022

**24 a 28
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

O PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS NA SAÚDE PÚBLICA

THE ROLE OF THE PEOPLE MANAGER IN PUBLIC HEALTH

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Rafaela Rodrigues Lins, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, rafaela.lins@ufrpe.br

Anderson Valeriano Alves Rodrigues, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil,
anderson_valeriano@hotmail.com

Millena de Carvalho da Cunha, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil,
millenacarvalho97@gmail.com

Alessandra Carla Ceolin, UFRPE, Brasil, alessandra.ceolin@ufrpe.br

Rívson José Damásio Barbosa Camelo, UNINASSAU, Brasil, rivsoncamelo@gmail.com

Resumo

Dentro de muitos sistemas de saúde em todo o mundo, a atenção crescente está sendo focada na gestão de recursos humanos. Tanto o número como o custo dos consumíveis de cuidados de saúde (medicamentos, próteses e equipamentos descartáveis) estão a aumentar consideravelmente, o que por sua vez pode aumentar drasticamente os custos dos cuidados de saúde. Em sistemas com financiamento público, os gastos nessa área podem afetar a capacidade de contratar e manter profissionais eficazes. Tanto nos sistemas financiados pelo governo quanto nos pagos pelo empregador, as práticas de gestão de recursos humanos devem ser desenvolvidas para encontrar o equilíbrio adequado entre a oferta de força de trabalho e a capacidade desses profissionais. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo identificar o papel do gestor na gestão de pessoas na saúde pública, assim como verificar como uma boa gestão pode contribuir a satisfação no trabalho. A metodologia utilizada foi de uma pesquisa bibliográfica, em que é procurado a investigação de conhecimentos técnicos acerca da temática. Os principais resultados apontam que, uma vez que todos os cuidados de saúde são prestados por e para as pessoas, é necessária uma forte compreensão das questões de gestão de recursos humanos para garantir o sucesso de qualquer programa de cuidados de saúde. Por fim, a gestão de recursos humanos é importante para o sucesso de qualquer organização de saúde. Em tempos de crise, como a pandemia do COVID-19, esses profissionais cumprem um papel ainda mais indispensável.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Saúde Pública; Gestor; Covid-19

Abstract

Within many healthcare systems around the world, increasing attention is being focused on human resource management. Both the number and cost of healthcare consumables (drugs, prostheses and disposable equipment) are increasing considerably, which in turn can dramatically increase healthcare costs. In publicly funded systems, spending in this area can affect the ability to hire and retain effective professionals. In both government-funded and employer-paid systems, human resource management practices must be developed to strike the right balance between the supply of the workforce and the capacity of these professionals. In this way, the present work aims to identify the role of the manager in the management of people in public health, as well as to verify how good management can contribute to job satisfaction. The methodology used was a bibliographic research, in which the investigation of technical knowledge on the subject is sought. The main results point out that, since all health care is provided by and for people, a strong understanding of human resource management issues is needed to ensure the success of any health care program. Finally, human resource management is important to the success

of any healthcare organization. In times of crisis, such as the COVID-19 pandemic, these professionals play an even more indispensable role.

Keywords: People management; Public health; manager; Covid-19.

1. INTRODUÇÃO

Dentro de muitos sistemas de saúde em todo o mundo, observa-se uma atenção crescente focada na Gestão de Recursos Humanos (GRH). Especificamente, os recursos humanos são um dos três principais insumos do sistema de saúde, sendo os outros dois principais o capital físico e os consumíveis.

Os recursos humanos, no que se refere aos cuidados de saúde, podem ser definidos como os diferentes tipos de pessoal clínico e não clínico responsáveis pela intervenção em saúde pública e individual. Para além do equilíbrio entre os recursos humanos e físicos, é também essencial manter uma combinação adequada entre os diferentes tipos de promotores de saúde e cuidadores para garantir o sucesso do sistema. Devido às suas diferenças, é imperativo que o capital humano seja tratado e gerido de forma muito diferente do capital físico. A relação entre recursos humanos e cuidados de saúde é muito complexa, e merece um exame e estudo mais aprofundados.

Tanto o número quanto o custo dos consumíveis de cuidados de saúde (medicamentos, próteses e equipamentos descartáveis) estão aumentando, o que por sua vez pode aumentar os custos dos cuidados de saúde. Em sistemas com financiamento público, os gastos nessa área podem afetar a capacidade de contratar e manter profissionais eficazes. Tanto nos sistemas financiados pelo governo quanto nos pagos pelo empregador, as práticas de GRH devem ser desenvolvidas para encontrar o equilíbrio adequado entre a oferta de força de trabalho e a capacidade desses profissionais de praticar de maneira eficaz e eficiente. Um praticante sem ferramentas adequadas é tão ineficiente quanto ter as ferramentas sem o praticante.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo identificar o papel do gestor na gestão de pessoas na saúde pública, assim como verificar como uma boa gestão pode contribuir com a satisfação no trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Devido à evolução no processo de gestão de pessoas, tornou-se fundamental a adaptação das empresas que desejam ser modernas. De acordo com Marras (2011), a empresa moderna possui novos desafios para desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível, a fim de tornar-se competitiva no século XXI, estes desafios são (quadro 1):

DESAFIO	CONCEITO
Globalizar-se	Para evoluir de maneira geral, várias empresas têm buscado oportunidades de negócios no mercado global. Os concorrentes e os aliados estrangeiros têm se tornado elementos cada vez mais fundamentais para as empresas
Adotar novas tecnologias	Um dos grandes benefícios proporcionados pelo avanço da tecnologia computacional às empresas foi a imensa quantidade de informações. As empresas que conseguem utilizar adequadamente as informações disponíveis, através dos computadores, conseguem tomar decisões com riscos menores e mudar a forma com que fazem seus negócios. Quantidades ilimitadas de informações podem ser armazenadas, recuperadas e usadas de formas diferentes, desde o registro de informações ao controle de equipamentos complexos.

Gerenciamento de mudanças	A globalização e a tecnologia são apenas duas das forças que dirigem as mudanças nas empresas. A globalização faz com que as empresas não se acomodem devido à concorrência que pode oferecer produtos diferenciados ou preços menores. Além disso, o comportamento do consumidor pode mudar, assim como a estrutura de custo. Podem haver também diversas mudanças na empresa em detrimento de novas tecnologias revolucionárias;
Aprimoramento do capital humano	Trata-se do imensurável valor do conhecimento humano, habilidades e capacidades das pessoas dentro da organização. Embora o valor desses ativos não apareça diretamente no balanço patrimonial de uma organização, seu impacto no desempenho da empresa é muito relevante;
Respostas ao mercado	Baseia-se em alinhar os processos da empresa às necessidades dos clientes. Além de auxiliar nas demandas sobre gerenciamento interno, os executivos devem atender às condições de inovação, qualidade, rapidez e variedade no atendimento ao cliente, fundamentais para o crescimento de uma organização
Contenção de custos	Há, nas empresas, pressões cada vez maiores para reduzir os custos e melhorar a produtividade, com o intuito de maximizar a eficiência.

Quadro 1: Desafios para desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível
Fonte: Marras (2011).

Para se adequarem às mudanças demandadas pelo novo contexto mercadológico, as empresas modernas necessitam de líderes cada vez mais efetivos. Para Leme (2015), os líderes efetivos são aqueles que “transformam” pessoas e organizações. Promovem transformações em suas mentes e em seus corações, ampliam a sua visão e sua compreensão, esclarecem as metas, tornam os comportamentos congruentes e consonantes com as crenças, os princípios e os valores, implementando transformações permanentes, que se auto-perpetuam e cujo ímpeto e intensidade é cada vez maior. Esse é o grande desafio que as organizações que querem estar sempre à frente nos seus negócios devem atender para obter o sucesso esperado.

Cada vez mais, com a rapidez com que as mudanças têm ocorrido, se torna cada vez mais difícil surgirem oportunidades, e quando ocorrem é essencial que não se deixe passar. Neste intuito, as organizações precisam estar capacitadas. Quem nunca ouviu falar que a sorte é o encontro da oportunidade com a capacidade? Essa frase é muito comum e quando as organizações visualizam as oportunidades é necessário que também se tenha capacidade para aproveitá-las, assim muitas empresas acabam por tomar um caminho de sucesso. Devido a estes motivos que a Gestão de Pessoas tem se tornado cada vez mais um setor indispensável para as organizações, uma vez que deve trabalhar de forma estratégica o potencial da organização por meio de uma Gestão por Competências e do Conhecimento (Mildeberger, 2010).

Além disso, deve-se compreender quais são os requisitos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para determinados cargos em aberto, vinculados aos objetivos da empresa para que estes possam ser alcançados. Essa função exige responsabilidade e conhecimento do profissional encarregado pelo recrutamento e seleção, pois ao recrutar se está atraindo um candidato à vaga e, ao selecionar tal pessoa, o profissional está assumindo os riscos de adaptação ou não do novo funcionário da empresa. Caso ocorra que esse colaborador não se adeque a cultura, aos princípios e aos serviços prestados, podem vir a acontecer conflitos e falhas operacionais, assim como também gerar um clima organizacional sem harmonia (Mueller & Mayer, 2013).

Sendo assim, o recrutamento deve ser realizado conforme o perfil que a empresa deseja, já a seleção deve ser feita com muita atenção e cuidado, para que futuramente não venha a colocar em risco a empresa (Klering, 2010). Com relação à redução do quadro de pessoal, o mesmo

diz respeito quando a empresa, por questões financeiras ou reestruturação, precisa diminuir o número de funcionários (Mildeberger, 2010).

Já, com relação à função de um líder, o mesmo deve mobilizar seus subordinados e colocar ideias em ação, um líder faz com que as coisas aconteçam. Ele pode estar no dia a dia acompanhando o desenvolvimento e o trabalho, bem como realizar algumas partes do mesmo, porém o seu trabalho consiste em usar até o fim a capacidade de realização de seus subordinados, isso irá ajudá-los a manifestar seu potencial em busca dos objetivos esperados (Mueller & Mayer, 2013).

Mesmo se tendo um RH ativo na organização, o desafio maior está nas mãos daquele que exerce influência direta sobre o colaborador, aquele chefe que sempre está por perto, de olho nas atividades, com isso, tudo que a empresa oferecer não valerá de nada se o gestor não fizer seu papel com eficiência, caso não compreenda que sua atividade essencial é lidar com pessoas, se não compreender que seu trabalho é primordialmente lidar com gente (Maxwell, 2007).

A gestão de pessoas abrange várias funções no que diz respeito à retenção de funcionários, recrutamento, seleção, desenvolvimento e outras etapas. Cada uma dessas funções exige do gestor habilidades variadas, pois serão diferentes pessoas que o mesmo estará lidando no dia a dia, essas habilidades também são primordiais ao líder de uma organização, pode-se afirmar que um bom líder sempre possui características de um gestor de pessoas, pelo fato de que os dois procuram um bem comum, a superação em busca dos objetivos da organização (Mueller & Mayer, 2013).

A base para uma boa gestão de pessoas, de acordo com Maxwell (2007) é:

- a) Acreditar no ser humano e seu potencial;
- b) Estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados;
- c) Gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras;
- d) Assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém; e
- e) Adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio, orientação.

Assim como as tarefas de um gerente financeiro, uma secretária ou um coordenador de TI, por exemplo, a vida de um gestor de pessoas também não é nada fácil (Maxwell, 2007). Saber conviver e respeitar todas as pessoas na sua individualidade é uma característica que muitos não possuem, a gestão de pessoas exige profissionais qualificados e direcionados a fazer um ótimo trabalho, porque trabalhar e dirigir pessoas exige capacidade de entendê-las e respeitá-las (Mueller & Mayer, 2013).

Define-se inteligência como a habilidade que as pessoas têm para adaptar-se às diferentes situações e, também, modificá-las. Inteligência não participação e trabalho não pode significar sofrimento. Ideias e soluções criativas dependem de pessoas que sentem prazer em trabalhar (Mueller & Mayer, 2013).

2.2 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações, instituições e dos países.

De acordo com Gil (2001, p. 202):

motivação é a força que estimula as pessoas a agir, e tem sempre origem numa necessidade. Dessa forma, cada ser dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. A motivação decorre de necessidades não satisfeitas, jamais definidas por gerente algum, pois são necessidades intrínsecas ao ser humano. Cabe aos gerentes satisfazer as necessidades humanas, estando atentos à motivação de seus funcionários (Gil, 2001, p.202).

Para Chiavenato (2003, p. 89):

Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico. Tal impulso pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente, nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, ou seja, pelo que ele pensa, acredita e vê. Ao perguntar-se o motivo por agir de tal forma, entra-se na questão da motivação, pois a resposta é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras entendidas como desejo e receio. Como as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, as pessoas são diferentes quanto à motivação, mas o processo que dinamiza o comportamento é semelhante em todas as pessoas. A este processo dá-se o nome de ciclo motivacional (Chiavenato, 2003, p. 89).

O ciclo motivacional nasce quando uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, levando o indivíduo a um comportamento capaz de aliviar a tensão e livrá-lo do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, e assim voltará ao estado de equilíbrio anterior, encerrando o ciclo (Gil, 2001).

Com relação à motivação, compreende-se que a mesma possui um forte impacto na prática da liderança, sendo considerada até como um fator que impulsiona a equipe para o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos. Porém, também se sabe que cada pessoa se sente motivada de uma forma diferente, até porque cada uma possui uma personalidade, para alguns a motivação é satisfação financeira, mas para outros, a motivação está vinculada a tarefas desafiadoras, oportunidades de aprendizado, além de promoção e reconhecimento profissional (Silva, 2016).

A teoria motivacional de Abraham Maslow é considerada pioneira. Tratar-se-á de uma teoria fundamentada na Hierarquia das Necessidades. Para Maslow (1971), a cada momento há a existência de uma necessidade que predomina nas pessoas, movimentando seu comportamento. Nesse caso, os incentivos através da gerência precisam de alguma maneira, buscar a ter compatibilidade com a satisfação dessas necessidades que predominam, para que, de forma espontânea, a pessoa acabe caminhando na direção desejada pela organização. Essa hierarquia faz classificação das necessidades por ordem em: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e autorrealização.

A teoria de Herzberg, conhecida como Teoria dos Dois Fatores surgiu em complemento a teoria de Maslow, demonstrando que a motivação se dá apenas nos últimos graus da hierarquia das necessidades humanas. Para isso, Herzberg identificou os fatores que geravam satisfação e os fatores que geravam insatisfação no trabalho. Como resultado, concluiu que, os fatores voltados para a insatisfação tinham relação com o ambiente trabalhista, e os fatores de satisfação ao trabalho em si. Os fatores que acabavam gerando satisfação possuem denominação de fatores de motivação e aquelas que somente faziam a prevenção da

insatisfação de fatores higiênicos, buscando a evidência que, no comportamento humanismo, o contrário de insatisfação não é de forma necessária a satisfação (Ribeiro, 1994).

O contrário de insatisfação seria nenhuma insatisfação e o contrário de satisfação, nenhuma satisfação. Realizando um paralelo com a teoria desenvolvida por Maslow, pode-se pontuar que, os fatores higiênicos teriam consideração aqueles que buscam a satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, e os fatores de motivação teriam consideração aqueles que buscam a satisfação das necessidades de estima e autorrealização (Ribeiro, 1994).

Posto isso, faz-se oportuno evidenciar a diferença entre motivação e movimento. De acordo com Ribeiro (1994), os fatores que servem de estímulo externo à realização das tarefas geram apenas movimento. O autor ainda esclarece que, na teoria dos dois fatores, a motivação aconteceria somente quando houvesse a vontade própria do indivíduo de realizar o serviço. A principal forma de fazer com que o indivíduo sinta vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho, ou seja, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores.

Sequencialmente a estas teorias surge a Teoria X e Y de Douglas McGregor que condiciona a percepção dos administradores acerca da natureza e motivação dos trabalhadores. A Teoria X postula que os trabalhadores não têm interesse de assumir responsabilidades preferindo, assim, ser dirigidos. Ademais, as pessoas são motivadas exclusivamente pelo dinheiro, pelos benefícios materiais e pela ameaça de punição. Já a teoria Y defende que os trabalhadores não são irresponsáveis por natureza, mas criativos e produtores se adequadamente motivados.

As pessoas quando são privadas de oportunidades para a satisfação trabalhista, as necessidades que são de maior importância, possuem seus comportamentos com indolência, passividade, irresponsabilidade e desinteresse. McGregor faz demonstração da necessidade da adoção de uma postura Y relacionada aos trabalhadores, lhes confiando responsabilidade e autoridade, para que o desafio assim como a satisfação tenham estímulo, e o trabalho possa ser tido como agradável (Kondo, 1994).

Tanto Maslow quanto Herzberg baseiam-se na hipótese de que as pessoas, em qualquer situação, podem ser igualmente motivadas se suas necessidades predominantes forem iguais. Dito isso ter-se-á que Victor Vroom contrapõe-se a esta hipótese ao defende que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido (Vroom, 1997).

Para Vroom (1997), há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo, influenciando seu nível de desempenho e motivação no trabalho: Valência, Expectativa e Instrumentalidade. Vroom afirma que é preciso que o trabalhador reconheça ser capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que possa se sentir motivado. Pelo exposto ter-se-á a motivação atrelada à competência. Sugere-se que um trabalhador que busca a autorrealização através do alcance dos objetivos pessoais só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz de atingir estes objetivos. Esta hipótese estabelece um elo entre treinamento e motivação.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho se trata de uma pesquisa bibliográfica, em que é procurado a investigação de conhecimentos técnicos acerca da temática. Segundo Ruiz (1992), este tipo de pesquisa tem consistência em examinar a bibliografia, para levantar e analisar o que já teve produção acerca do tema. Além do mais, é uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Andrade (2005), tem consideração como um método para investigações científicas com o foco na

natureza subjetiva do objeto em análise, fazendo estudos das suas especificidades e experiências individualistas.

Esse método teve realização em duas etapas: a coleta das bibliografias, em que foi realizado o levantamento das obras literárias em revista acadêmicas, dissertações, teses, sites acadêmicos (Portal de periódicos Capes, Scielo), entre outros, e após, foram coletadas informações, em que foi realizado o levantamento dos dados, fatos e informações com presença nos materiais selecionados.

Para o levantamento da bibliografia, foram selecionados artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais dos últimos 10 anos para os resultados e discussão. A busca pelos textos foi realizada de forma predominantemente manual e nas bases de dados disponíveis da internet utilizando os seguintes descritores e suas combinações: gestão de pessoas, saúde pública e satisfação no trabalho.

Foi realizada uma leitura crítica, com objetividade, na busca de respostas aos intuitos do estudo, e seguidamente, foi realizada uma leitura interpretativa, em que foram relacionadas as informações e ideias dos autores com os problemas para os quais são buscadas soluções. Depois das leituras, foi elaborado um texto de análise dos dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A GESTÃO DE PESSOAS E SUA UTILIDADE DURANTE AS CRISES DE SAÚDE PÚBLICA

A gestão de recursos humanos afeta a capacidade de uma unidade de saúde de fornecer serviços eficazes. Ao supervisionar as principais funções administrativas, como relações com funcionários, folha de pagamento e recrutamento, os gerentes de recursos humanos apoiam o principal ativo de uma unidade de saúde: sua força de trabalho (Portela, 2017).

O objetivo da gestão de recursos humanos é capacitar e orientar as pessoas para alcançarem seu melhor desempenho. Isso requer a contratação de talentos que se encaixem na cultura de uma organização. Também envolve manter os funcionários engajados e ajudá-los a trabalhar de forma mais produtiva e eficiente (Repula & Silva, 2020).

Os profissionais de recursos humanos desempenham um papel organizacional importante, especialmente durante as crises de saúde pública. Apesar das interrupções significativas que as crises de saúde pública podem causar às unidades de saúde, a organização ainda precisa oferecer atendimento de qualidade. Garantir que as instalações de saúde permaneçam operacionais durante essas crises requer planejamento estratégico e trabalho árduo (Portela, 2017).

Para responder às perguntas “O que é gestão de recursos humanos e como ela é útil durante crises de saúde pública?” é útil examinar os principais conceitos organizacionais e o papel do gerenciamento de recursos humanos em cada um: capital humano, cultura corporativa, pacotes de benefícios e conformidade legal.

4.1.1 O CAPITAL HUMANO

O capital humano refere-se ao valor das habilidades e experiência de um funcionário. Isso pode incluir a educação, inteligência e lealdade de um funcionário. Embora os estabelecimentos de saúde não possam quantificar essas coisas em um balanço, eles são ativos claros (Portela, 2017).

As unidades de saúde investem na educação e na saúde de seus funcionários para construir capital humano. Isso pode aumentar a produtividade do trabalhador e melhorar a eficácia e a

lucratividade geral de uma organização (Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro, Correia-Neto, 2021).

Muitas responsabilidades fundamentais para a gestão de recursos humanos ajudam a construir capital humano. Por exemplo, contratação e recrutamento, desenvolvimento profissional e planejamento da força de trabalho podem aumentar o nível de habilidade e conhecimento de uma força de trabalho (Portela, 2017).

As crises de saúde pública podem ter um enorme impacto no planejamento da força de trabalho e criar uma demanda por novos treinamentos. O gerenciamento de recursos humanos desempenha um papel fundamental para ajudar as unidades de saúde a responder a essas e outras mudanças nas operações. Por exemplo, em resposta a fluxos de trabalho interrompidos, o gerenciamento de recursos humanos pode formar equipes que ajudam a sincronizar os projetos dos funcionários e reduzir os problemas de fluxo de trabalho. Isso pode incluir a organização de check-ins para ver como os funcionários estão se saindo ou monitorar regularmente a saúde dos funcionários (Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro, Correia-Neto, 2021).

Além do mais, Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro e Correia-Neto (2021) pontuam que, emergências também podem exigir habilidades de despacho e aplicação de conhecimento de novas maneiras. O gerenciamento de recursos humanos pode precisar reorganizar horários e responsabilidades para garantir que os funcionários sejam alocados adequadamente. Por exemplo, hospitais sobrecarregados podem atribuir a alguns enfermeiros responsabilidades de tele saúde para gerenciar pacientes que não precisam de hospitalização. Eles podem atribuir outros a unidades designadas para lidar com a crise de saúde pública em questão.

Cada organização de saúde tem sua própria cultura estabelecida. Os estilos de liderança executiva e o acúmulo de traços de personalidade dos funcionários podem contribuir para essa cultura (André, Ciampone, & Santelle, 2013).

Segundo Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro e Correia-Neto (2021), a cultura corporativa pode afetar a capacidade de uma organização de saúde de ter sucesso nessas áreas-chave:

- i) Atraindo talentos;
- ii) Construindo uma imagem positiva da empresa; e
- iii) Promovendo um ambiente de trabalho produtivo.

Os departamentos de recursos humanos desempenham um papel central na formação da cultura corporativa. Responsabilidades como a integração de funcionários, lidar com questões de pessoal, incluindo recrutamento e retenção, e mediar disputas se prestam a melhorar o moral (Brand, Tolfo, Pereira & Almeida, 2018).

Se os gerentes de recursos humanos trabalharem para construir transparência e justiça em sua gestão de funcionários, eles podem afetar positivamente a cultura de uma organização de saúde. Isso, por sua vez, pode ajudar a organização a manter e engajar os funcionários (Corrêa, Dalmau & Bernardini, 2013).

Manter uma cultura positiva é especialmente importante quando as unidades de saúde enfrentam estresse extremo. Durante crises de saúde pública, a gestão de recursos humanos pode se concentrar no desenvolvimento de programas de comunicação e divulgação que mantenham os funcionários engajados e mantenham o moral (Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro & Correia-Neto, 2021).

Os pacotes de benefícios podem fazer uma grande diferença na vida dos colaboradores. O gerenciamento de recursos humanos ajuda a determinar as práticas que impulsionam a remuneração dos funcionários e outras recompensas além dos salários que reconhecem o desempenho dos funcionários (Girardi, 2011).

Durante uma crise de saúde pública, os funcionários podem precisar contar com seus benefícios mais do que o normal. Por exemplo, eles podem precisar de ajuda para entender seus benefícios de seguro se ficarem doentes, ou podem precisar sacar dinheiro inesperadamente de seus planos de aposentadoria. Os profissionais de recursos humanos ajudam os funcionários a navegar por esses detalhes (Brand, Tolfo, Pereira & Almeida, 2018).

Muitos empregadores são legalmente obrigados a oferecer seguro de saúde. Bons programas de seguro saúde geralmente oferecem várias opções de planos. Essas opções devem atender às diversas necessidades dos funcionários, oferecendo planos acessíveis com prêmios baixos para que todos possam participar (Girardi, 2011).

Os planos de poupança para aposentadoria permitem que os funcionários contribuam com dinheiro antes dos impostos para contas de poupança para aposentadoria. Os empregadores administram esses planos e podem igualar as contribuições como uma dedução fiscal (Brand, Tolfo, Pereira & Almeida, 2018).

Licenças remuneradas ou férias permitem que os funcionários recebam as folgas necessárias sem um ônus econômico. Os períodos de férias padrão duram duas semanas, mas os pacotes de benefícios competitivos geralmente oferecem mais (Girardi, 2011).

Segundo Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro e Correia-Neto (2021), o gerenciamento de recursos humanos garante que as organizações de saúde cumpram as leis e regulamentos que regem suas relações com os funcionários. O não cumprimento dessas leis pode gerar multas e prejudicar a reputação de uma organização. A conformidade legal pode se concentrar nos seguintes elementos:

1. Leis de Padrões de Trabalho Justo: Trata-se dos requisitos do salário-mínimo e das especificidades relativas ao direito ao pagamento de horas extras para alguns trabalhadores; e
2. Leis Federais de Direitos Civis: Essas leis impedem que os empregadores usem raça, gênero ou outros fatores protegidos ao contratar ou demitir funcionários.

4.2 O Papel dos Gestores de Recursos Humanos Durante uma Crise Pública

Profissionais de recursos humanos coordenam a força de trabalho de uma unidade de saúde. Isso vale em tempos de operações normais e crises. No entanto, a coordenação dos funcionários mudará um pouco em tempos de emergência (Arcari, Barros, Rosa, Marchi & Martins, 2020).

O que os gerentes de recursos humanos fazem para garantir que as unidades de saúde continuem prestando atendimento, apesar das interrupções causadas pelas crises? Para começar, segundo Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro e Correia-Neto (2021), eles definem os requisitos de pessoal. As unidades de saúde devem saber quantos funcionários são necessários em cada cargo. Isso envolve a avaliação de vários parâmetros. Em seu papel, os profissionais de recursos humanos podem determinar quem é necessário e onde. Alguns fatores que eles consideram incluem taxas de ocupação, níveis de habilidade necessários e tecnologia disponível.

Uma crise de saúde pública pode criar um aumento no número de pacientes, e isso pode alterar os requisitos de pessoal. Uma doença altamente contagiosa, por exemplo, pode exigir

peçoal adicional para tarefas que normalmente não seriam consideradas essenciais. Os gerentes de recursos humanos também devem levar em consideração as questões de segurança ao determinar os requisitos de peçoal. Para limitar a transmissão de doenças ou proteger funcionários em estados vulneráveis de saúde, os profissionais de recursos humanos podem precisar fazer ajustes adicionais (Arcari, Barros, Rosa, Marchi & Martins, 2020).

Depois de definir os requisitos de peçoal, os profissionais de recursos humanos recrutam peçoal dentro e fora de suas organizações para preencher cargos. Isso primeiro requer a criação de perfis de trabalho precisos. Com uma descrição abrangente das habilidades necessárias e da posição em si, os profissionais de recursos humanos podem encontrar candidatos adequados (Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro & Correia-Neto, 2021).

Segundo Porto e Granetto (2020), durante uma crise de saúde pública, manter os níveis de peçoal pode representar um desafio significativo. Os Centros de Controle e Prevenção de Doenças (CDC) aconselham os profissionais de recursos humanos a:

- Determinar a equipe mínima necessária para garantir ambientes de trabalho seguros e atendimento seguro ao paciente; e
- Comunicar-se com coalizões locais de saúde e parceiros de saúde pública para ajudar a encontrar funcionários adicionais, como profissionais de saúde aposentados, estudantes e voluntários.

Além desses requisitos básicos, segundo Porto e Granetto (2020), o CDC defende as seguintes estratégias para profissionais de recursos humanos:

- Rotacionar o peçoal de saúde para cargos que apoiem o atendimento ao paciente;
- Tentar abordar os motivos que interferem no emprego na área da saúde, como transporte de e para o trabalho; e
- Incentivar o peçoal de saúde a adiar as férias, exceto em casos de preocupação com a saúde mental.

A gestão de recursos humanos também deve certificar-se de que os funcionários tenham as qualificações e licenças para realizar o trabalho que lhes é atribuído. Em tempos de crise de saúde pública, os gerentes de recursos humanos devem prestar atenção às isenções de emergência específicas do estado. Eles também devem considerar mudanças nos requisitos de licenciamento que podem dar-lhes mais flexibilidade nas decisões de contratação (Arcari, Barros, Rosa, Marchi & Martins, 2020).

As crises de saúde pública podem afetar o papel dos gestores de recursos humanos. Tais momentos de incerteza podem exigir a adoção de certas estratégias de gerenciamento de crises para garantir a segurança da equipe de saúde (Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro & Correia-Neto, 2021).

Segundo Porto e Granetto (2020), a gestão de crises na gestão de recursos humanos envolve vários componentes como:

- Planos de gestão de recursos humanos e preparação para crises: Antes que ocorra uma crise de saúde pública, a gestão de recursos humanos pode avaliar quais suprimentos e recursos sua unidade de saúde pode precisar. Por exemplo, hospitais em todo o país sofreram escassez de equipamentos de proteção individual (EPI) durante a pandemia do COVID-19. Os profissionais de recursos humanos também podem antecipar o apoio emocional e de comunicação que os profissionais de saúde podem exigir durante uma crise de saúde pública;

- Equipes de gestão de recursos humanos e gestão de crises: Essa equipe pode desenvolver procedimentos relacionados a crises e planos de contingência. Também pode desenvolver maneiras de abordar os problemas humanos que os funcionários podem enfrentar durante uma crise de saúde pública, como a falta de creche;
- Centros de ajuda para a gestão de recursos humanos e crises de saúde pública: Um centro de ajuda pode fornecer informações críticas aos profissionais de saúde sobre medidas de segurança e recursos disponíveis. Ter uma plataforma onde as pessoas podem obter as últimas notícias ajuda a acalmar os funcionários e aliviar os medos; e
- Gestão de recursos humanos e planos de recuperação de crises de saúde pública: Após uma crise de saúde pública, o pessoal pode se sentir exausto e desmoralizado. Os gerentes de recursos humanos podem ajudar os funcionários a recuperar sua motivação e restabelecer um estado de calma. Ao aplicar etapas que abordam questões como esgotamento e bem-estar pessoal, os planos de recuperação podem funcionar para reabilitar e revigorar a equipe.

4.3. As Funções da Gestão de Pessoas em Tempos de Crise

Além de suas responsabilidades regulares, os profissionais de recursos humanos assumem muitas tarefas adicionais em tempos de crise. Algumas maneiras pelas quais os gerentes de recursos humanos criam ambientes de trabalho seguros durante tempos de crise incluem a criação de políticas que garantam que áreas e materiais perigosos sejam rotulados, estabelecimento de regras claras sobre as qualificações para entrar em áreas perigosas e fornecimento de treinamento de saúde e segurança que mitiga a transmissão de doenças (Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro & Correia-Neto, 2021).

Nos casos em que o trabalho remoto é uma opção, os gerentes de recursos humanos encontram maneiras de facilitar o trabalho em casa durante uma crise de saúde pública. Além de oferecer acordos de trabalho remoto, os gerentes de recursos humanos apoiam os funcionários de forma contínua. Por exemplo, eles criam guias que orientam os funcionários em tudo, desde a configuração de seu espaço de trabalho virtual até o gerenciamento de seu tempo. Eles também dão dicas sobre maneiras bem-sucedidas de realizar reuniões online e se comunicar regularmente ao trabalhar remotamente (Arcari, Barros, Rosa, Marchi & Martins, 2020).

Devido à natureza de seu trabalho, os profissionais de saúde geralmente precisam de apoio extra para questões de segurança e saúde mental. A gestão de recursos humanos pode ajudar disponibilizando fontes de segurança e saúde mental aos funcionários. Algumas táticas úteis são: comunicar-se repetidamente com os funcionários sobre os serviços disponíveis dos provedores de benefícios, como programas de assistência aos funcionários e planos de saúde; incentivar o pessoal a procurar ajuda; compartilhar informações sobre serviços de tele saúde e aconselhamento online para crises, oportunidades de ajuda financeira, recursos de cuidados infantis e programas de assistência alimentar (Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro & Correia-Neto, 2021).

4.4. Abordagem Global da Gestão de Recursos Humanos em Saúde

Ao examinar os sistemas globais de saúde, é útil e importante explorar o impacto dos recursos humanos na reforma do setor de saúde. Embora o processo específico de reforma dos

cuidados de saúde varie de país para país, algumas tendências podem ser identificadas. Três das principais tendências incluem objetivos de eficiência, equidade e qualidade.

Diversas iniciativas de recursos humanos têm sido empregadas na tentativa de aumentar a eficiência. A terceirização de serviços tem sido utilizada para converter gastos fixos de mão de obra em custos variáveis como forma de melhorar a eficiência. A terceirização, os contratos de desempenho e a contratação interna também são exemplos de medidas empregadas (Kabene, Orchard & Howard, 2016).

Muitas iniciativas de recursos humanos para a reforma do setor da saúde também incluem tentativas de aumentar a equidade ou justiça. Estratégias voltadas para a promoção da equidade em relação às necessidades requerem um planejamento mais sistemático dos serviços de saúde. Algumas dessas estratégias incluem a introdução de mecanismos de proteção financeira, o direcionamento de necessidades e grupos específicos e a redistribuição de serviços. Um dos objetivos dos profissionais de recursos humanos deve ser usar essas e outras medidas para aumentar a equidade em seus países (Elarabi & Johari, 2014).

Os recursos humanos na reforma do setor da saúde também buscam melhorar a qualidade dos serviços e a satisfação dos pacientes. A qualidade dos cuidados de saúde é geralmente definida de duas formas: qualidade técnica e qualidade sociocultural. A qualidade técnica refere-se ao impacto que os serviços de saúde disponíveis podem ter nas condições de saúde de uma população. A qualidade sociocultural mede o grau de aceitabilidade dos serviços e a capacidade de satisfazer as expectativas dos pacientes (Kabene, Orchard & Howard, 2016).

Os profissionais de recursos humanos enfrentam muitos obstáculos na tentativa de prestar cuidados de saúde de alta qualidade aos cidadãos. Algumas dessas restrições incluem orçamentos, falta de congruência entre os valores das diferentes partes interessadas, taxas de absenteísmo, altas taxas de rotatividade e baixo moral do pessoal de saúde (Wilkinson, Muurlink, Awan & Townsend, 2019).

Uma melhor utilização do espectro de prestadores de cuidados de saúde e uma melhor coordenação dos serviços ao paciente por meio do trabalho em equipe interdisciplinar têm sido recomendados como parte da reforma do setor de saúde. Uma vez que todos os cuidados de saúde são, em última análise, prestados por pessoas, a gestão eficaz dos recursos humanos desempenhará um papel vital no sucesso da reforma do sector da saúde (Elarabi & Johari, 2014).

O exame da relação entre cuidados de saúde nos Estados Unidos e gestão de recursos humanos revela três grandes problemas: custos de saúde em rápida escalada, um número crescente de americanos sem cobertura de saúde e uma epidemia em relação ao padrão de atendimento. Cada um desses problemas tem consequências significativas para o bem-estar dos americanos individuais e terá efeitos devastadores sobre a saúde física e psicológica e o bem-estar da nação como um todo (Elarabi & Johari, 2014).

A saúde física de muitos americanos está comprometida porque esses fatores dificultam que os indivíduos recebam consulta e tratamento adequados dos médicos. Isso pode ter efeitos prejudiciais sobre o estado mental do paciente e pode levar a grandes quantidades de estresse indevido, o que pode agravar ainda mais a situação física (Elarabi & Johari, 2014).

O exame de estudos torna evidente que a gestão de recursos humanos pode e desempenha um papel essencial no sistema de saúde. As práticas, políticas e filosofias dos profissionais de recursos humanos são imperativas no desenvolvimento e melhoria dos cuidados de saúde americanos. A implicação é que mais pesquisas e estudos devem ser realizados para

determinar práticas de recursos adicionais que podem ser benéficas para todas as organizações e pacientes (Wilkinson, Muurlink, Awan & Townsend, 2019).

Comparada aos Estados Unidos, Canadá e países em desenvolvimento, a Alemanha encontra-se em situação especial, dado seu excedente de médicos capacitados. Devido a esse superávit, o país se viu com uma alta taxa de desemprego no grupo da população médica. Esta é uma questão de recursos humanos que pode ser resolvida por meio de legislação. Ao impor critérios de admissão mais restritivos para as faculdades de medicina na Alemanha, eles podem reduzir o número de médicos treinados. Acompanhando o problema do excedente está a restrição legislativa que limita o número de especialistas autorizados a praticar em áreas geográficas. Essas são duas questões que estão empurrando os médicos formados na Alemanha para fora do país e, portanto, não permitindo que o país aproveite ao máximo seu investimento nacional na formação desses profissionais (Kabene, Orchard & Howard, 2016).

Os países em desenvolvimento também enfrentam o problema de investir na formação de profissionais de saúde, utilizando assim preciosos recursos nacionais, mas perdendo muitos de seus profissionais formados para outras áreas do mundo que podem lhes proporcionar mais oportunidades e benefícios. Os profissionais de recursos humanos enfrentam a tarefa de tentar encontrar e/ou reter trabalhadores em áreas que são mais severamente afetadas pela perda de trabalhadores valiosos (Elarabi & Johari, 2014).

A gestão de recursos humanos desempenha um papel significativo na distribuição dos profissionais de saúde. Com aqueles em países mais desenvolvidos oferecendo comodidades que de outra forma não estariam disponíveis, as chances são de que os profissionais sejam mais atraídos para se mudar, aumentando assim a escassez em todas as áreas da saúde. Devido ao aumento da globalização, os recursos agora estão sendo compartilhados mais do que nunca, embora nem sempre distribuídos igualmente (Kabene, Orchard & Howard, 2016).

No Canadá há menos problemas de saúde relacionados ao nível de desenvolvimento econômico ou migração de profissionais de saúde, enquanto esses problemas são muito mais significativos nos países em desenvolvimento. Nos Estados Unidos, o nível de desenvolvimento econômico não é uma questão significativa, mas a acessibilidade dos cuidados de saúde com base na situação financeira de um indivíduo certamente é, como evidenciado pelos mais de 40 milhões de americanos que não têm cobertura de saúde. Os problemas da Alemanha com o tamanho de sua base de profissionais de saúde têm a ver com muitos médicos, enquanto no Canadá um dos problemas é ter poucos médicos (Kabene, Orchard & Howard, 2016).

4.5. A Importância da Gestão de Pessoas com o Covid-19

A pandemia do COVID-19 trouxe desafios sem precedentes para as organizações de saúde e destacou a importância da gestão de recursos humanos. À medida que as organizações repensam como fornecer serviços de forma eficaz e nutrir talentos durante esses tempos extraordinários, o gerenciamento de recursos humanos pode ajudar a liderar as discussões. Essas discussões envolvem estratégias para gerenciar o impacto do COVID-19 no local de trabalho, na força de trabalho e na própria natureza do trabalho de saúde (Rodrigues & Silva, 2020).

A posição do gerenciamento de recursos humanos permite que ele facilite a comunicação e a colaboração em uma organização de saúde. Assim, os profissionais de recursos humanos podem coordenar diálogos sobre a adaptação das metas organizacionais às novas demandas criadas pelo COVID-19 (Amaral, Franciscato, Urbano, Ultramari, Laurindo, Corte & Salvetti, 2021).

Gerenciar com sucesso uma crise requer colocar o talento certo nos lugares certos. Os gerentes de recursos humanos devem redistribuir estrategicamente o talento nas organizações de saúde. Eles também devem ajudar os funcionários a se requalificarem para atender a novas necessidades (Rodrigues & Silva, 2020).

Além disso, devido ao papel da gestão de recursos humanos na formação da cultura corporativa, ela deve abordar o ambiente de trabalho em mudança. Com alguns profissionais de saúde trabalhando remotamente pela primeira vez e outros completando turnos pessoais mais longos, os profissionais de recursos humanos devem construir intencionalmente um tom de apoio. Demonstrar flexibilidade e empatia pode ajudar muito, pois os profissionais de saúde lutam para gerenciar situações de trabalho muitas vezes esmagadoras criadas pelo COVID-19 (Rodrigues & Silva, 2020).

Construir camaradagem durante tempos difíceis ajuda as pessoas a suportar e enfrentar novos desafios. Os gerentes de recursos humanos podem cultivar boa vontade e companheirismo criando programas de orientação e equipes que se comunicam e oferecem incentivo. Eles também podem realizar breves pesquisas com funcionários para saber como as pessoas estão se saindo e determinar as áreas em que podem precisar de suporte adicional (Bitencourt, Silva, Assis, Oliveira Junior, Lucas, 2021).

Segundo Cysneiros, Arruda, Oliveira, Amaro e Correia-Neto (2021), ao administrar o emprego e os benefícios durante a pandemia do COVID-19, os gerentes de recursos humanos podem implementar planos que dão ao pessoal de saúde maior flexibilidade para lidar com as alterações a seguir:

- i) Status de trabalho de meio período para período integral;
- ii) Planos de aposentadoria; e
- iii) Planos baseados em comissão;

Em geral, a gestão de recursos humanos deve ouvir com sensibilidade e agir com eficiência para ajudar os funcionários a se adaptarem às tensões que o COVID-19 coloca em uma organização de saúde (Rodrigues & Silva, 2020).

CONCLUSÃO

A relação entre gestão de recursos humanos e assistência à saúde é complexa. Várias questões-chave devem ser abordadas e a gestão de recursos humanos pode e deve desempenhar um papel essencial na reforma do setor de saúde.

Os hospitais são complexos, multifacetados, diversificados, e para isso existe a necessidade de que a gestão tenha preparo para assumir o cargo de lidar com pessoas, principalmente a gestão hospitalar que carrega um trabalho fundamental para efetivar o atendimento assistencial na saúde, a ordem e a organização dentro de uma instituição, para que seus intuítos tenham atendimento.

No entanto, tem evidência que, a gestão de pessoas na área da saúde carrega diversos obstáculos, primeiros o fato de lidar com o maior bem jurídico tutelado que é a vida, além do mais porque diversos são os problemas, principalmente na rede pública, em que diversas vezes faltam materiais essenciais para as atividades cotidianas, ocasionando estresse e ansiedade nos funcionários, e por isso que o gestor hospitalar precisa ter preparo para lidar com as adversidades.

Os valores de uma gestão não podem deixar de ser respeitados, somente com uma equipe motivada e com boa estruturação haverá a possibilidade de um atendimento hospitalar de qualidade, com respeito os pilares da saúde, trabalhando de maneira ética, na adoção de

mecanismos estratégicos e enfrentando os desafios é que será possível avançar no desenvolvimento organizacional e construir a cada dia instituições hospitalares com atendimentos qualitativos e eficazes.

Uma vez que todos os cuidados de saúde são prestados por e para as pessoas, é necessária uma forte compreensão das questões de gestão de recursos humanos para garantir o sucesso de qualquer programa de cuidados de saúde. Mais iniciativas de recursos humanos são necessárias em muitos sistemas de saúde, e pesquisas mais extensas devem ser conduzidas para trazer novas políticas e práticas de recursos humanos que beneficiarão indivíduos em todo o mundo.

Por fim, a gestão de recursos humanos é importante para o sucesso de qualquer organização de saúde. Em tempos de crise como a pandemia do COVID-19, esses profissionais cumprem um papel ainda mais indispensável. Seja ajustando horários e fluxos de trabalho, fornecendo orientação e suporte a funcionários preocupados com seu seguro de saúde ou encontrando maneiras de promover a camaradagem entre aqueles que se sentem sobrecarregados, os profissionais de recursos humanos desempenham um papel fundamental para garantir o sucesso e a segurança de suas organizações.

REFERÊNCIAS

- Amaral, C. F. L., Franciscato, F. L., Urbano, G., Ultramari, L., Laurindo, M. C., Corte, R. I. A., & Salvetti, M. C. P. (2021) Aplicação da gestão da qualidade no enfrentamento à Covid-19. *Revista Qualidade HC*, 12(3).
- Andrade, M. M. (2005). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- André, A. M., Ciampone, M. H. T., & Santelle, O. (2013). Tendências de gerenciamento de Unidades de Saúde e de Pessoas. *Revista de Saúde Pública*, 47(1), 158-163.
- Arcari, J. M., Barros, A. P. D., Rosa, R. S., Marchi, R., & Martins, A. B. (2020). Perfil do gestor e práticas de gestão municipal no Sistema Único de Saúde (SUS) de acordo com porte populacional nos municípios do estado do Rio Grande do Sul. *Ciênc. saúde coletiva*, 25(2).
- Bitencourt, C. A. L., Silva, G. X., Assis, I. F. F., Oliveira Junior, J. M., & Lucas, L. S. (2021). O desenvolvimento da gestão de pessoas em tempos de pandemia do covid-19. *Convibra*, 23(3).
- Brand, A. F., Tolfo, S. R., Pereira, M. F., & Almeida, M. I. R. (2018). Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. *Gestão & Regionalidade*, 24(71), 79-88.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Corrêa, G. L., Dalmau, M. B., & Bernardini, I. (2013). Gestão de Pessoas no Sistema Único de Saúde: o desafio da qualidade de vida no trabalho. *Coleção Gestão da Saúde Pública*, 3.
- Cysneiros, H. R. S., Arruda, W. S., Oliveira, D. M., Amaro, E. S. D. M., & Correia-Neto, J. S. (2021). Saúde pública e gestão de pessoas: uma revisão integrativa. *Id on Line Rev. Mult. Psic.*, 15(54), 34-49.
- Elarabi, H. M., & Johari, F. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(1).
- Gil, A. Carlos. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Girardi, D. M. (2011). *Gestão de pessoas: gestão da saúde pública*. Florianópolis: Editora Fundação Boiteux.

- Kabene, S.M., Orchard, C., & Howard, J.M. (2016). The importance of human resources management in health care: a global context. *Hum Resour Health*, 4(20).
- Klering, T. (2010). *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Kondo, Y. (1994). *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente.
- Leme, R. (2015). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva.
- Maslow, A. (1971). Uma teoria da motivação humana. In Balcão, Y. F.; Cordeiro, Laerte L. *O comportamento humano na empresa – uma antologia*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 340-355.
- Maxwell, J. C. (2007). *O líder 360º*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Mildeberger, D. (2022). *A evolução da área de Recursos Humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais*. <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-derecursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>.
- Mueller, A., & Mayer, L. (2013). *Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade*. São Paulo: USP.
- Portela, G. Z., Fehn, A. C., Ungerer, R. L. S., & Dal Poz, M. R. (2017). Recursos humanos em saúde: crise global e cooperação internacional. *Ciênc. saúde colet.* 22(7).
- Porto, M. E. A., & Granetto, S. Z. (2020). Gestão de pessoas nos ambientes hospitalares: uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente. *Braz. J. of Develop.*, 6(6), 38366-38382.
- Repula, A., & Silva, E. M. (2020). O papel da administração de recursos humanos diante das crises. <http://repositorio.camporeal.edu.br/index.php/tccadmin/article/view/368>.
- Ribeiro, H. (1994). *5S A base para a Qualidade Total: um roteiro para uma implantação bem-sucedida*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Rodrigues, N. H., & Silva, L. G. A. (2010). Gestão da pandemia Coronavírus em um hospital: relato de experiência profissional. *J. nurs. health.* 10.
- Ruiz, J. A. (1992). *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas.
- Silva, P. M. S. (2022). *O papel do líder na motivação da equipe*. https://oswaldocruz.br/revista_academica/content/pdf/Pollyana_Mara_Silva_e_Silva.pdf.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal* (11ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Wilkinson, A., Muurlink, O., Awan, N., & Townsend, K. (2019). HRM and the health of hospitals. *Health Services Management Research*, 21(2).