

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA SAÚDE PÚBLICA

Ana Paula Santana de Lima¹

Monyelly Martins Costa Coimbra²

Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina³

Resumo: A gestão de pessoas é um dos pilares fundamentais para o bom funcionamento das instituições de saúde pública. A qualidade dos serviços oferecidos à população depende diretamente da valorização, capacitação e motivação dos profissionais que compõem o sistema. Este artigo tem como objetivo discutir a relevância da gestão de pessoas na saúde pública, destacando suas práticas, desafios e impactos na eficiência dos serviços e na humanização do atendimento. A importância do tema se justifica pela relevância social que a saúde assume na vida das pessoas e pela crescente demanda da qualificação do corpo de trabalho e do aperfeiçoamento do manejo organizacional da administração pública. A pesquisa baseia-se em revisão bibliográfica de autores da área da administração pública e gestão em saúde. Conclui-se que a gestão de pessoas eficaz é essencial para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS) e para a garantia de um atendimento digno e de qualidade à população. A literatura em gestão de pessoas costuma reforçar o papel do potencial intelectual humano que as pessoas possuem como o ativo principal de uma instituição, pois sem uma eficiente gerência desse capital humano, não será possível operar com excelência a prestação de serviços públicos. Os gestores não podem deixar de compreender que dentro das diversas complexidades dos ambientes corporativos o que faz toda a diferença são as estratégias que buscam incentivar o melhor desempenho das pessoas, pois as pessoas são a melhor estratégia das organizações, é através delas que se conquistam uma maior eficiência e o sucesso organizacional.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Saúde Pública; Recursos Humanos; SUS.

¹Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail: ana.psd12025@gmail.com

²Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail:

³Doutor em Administração e Professor do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru, E-mail: iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas na saúde pública é fundamental para o gerenciamento e execução de políticas públicas de saúde. É responsável por fiscalizar e coordenar as práticas administrativas, de forma a garantir que os objetivos e metas sejam alcançados e, ofereçam atendimento mais eficaz ao público. (BARBOSA, 2023)

Conforme Matias e Pouso (2019), pode-se observar que os fundamentos da gestão de pessoas na saúde, baseiam-se nos processos de comunicação, trabalho em equipe, conhecimento, incentivo, treinamento, competência e produção. Neste sentido, o treinamento é essencial para a obtenção de resultados e indicadores de excelência no processo gerencial da gestão de pessoas na saúde, visto que o treinamento é um meio eficaz para a construção e desenvolvimento de estratégias para melhor desempenho do trabalho em equipe, bem como elevar os níveis de competência e produção, fundamentados nos conhecimentos adquiridos.

Os treinamentos, possibilitam ainda, maior interação entre as equipes de trabalho e fortalecem a definição dos papéis, desenvolve responsabilidades e os níveis de autonomia, elencados em uma estrutura organizacional que permita a gestão por processos e comunicação. Ainda conforme Matias e Pouso Matias e Pouso (2019), o mapeamento de competências permite desdobramentos adequados nos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento em todos os níveis hierárquicos, considerando que educação e treinamento implicam conhecimento e habilidades desenvolvidas.

A gestão de pessoas na saúde pública é um processo desafiador o que abrange vários fatores, como a liderança, motivação e aprendizagem dos profissionais na saúde. Percebe-se que na atualidade os profissionais estão exaustos com a má gestão do ambiente. Sendo assim, compreensível haver superlotação em casos de uma gestão deficiente.

Algumas problemáticas relacionadas à gestão de pessoas na saúde pública incluem: Falta de comunicação, falta de liderança, ausência de políticas claras, Falta de confiança na equipe e Alinhamento na empresa. Para melhorar a gestão de pessoas na saúde pública, é possível: Oferecer horários flexíveis, estabelecer políticas

adequadas de férias, promover programas de bem-estar e incentivar a colaboração entre as disciplinas.

O trabalho tem como objetivo geral analisar a importância da gestão de pessoas na saúde pública e seu reflexo nos serviços prestados à comunidade. Tendo como objetivos específicos: Revisar na literatura as políticas de gestão de pessoas na área da saúde; mapear os indicadores de gestão de pessoas aplicadas a saúde e; identificar os desafios na implementação de gestão de pessoa de qualidade na área da saúde. Este estudo contribui para a análise da qualidade da gestão de pessoas na área da saúde e ressaltando sua importância para os indicadores de desempenho.

Os gestores não podem deixar de compreender que dentro das diversas complexidades dos ambientes corporativos o que faz toda a diferença são as estratégias que buscam incentivar o melhor desempenho das pessoas, pois as pessoas são a melhor estratégia das organizações, é através delas que se conquistam uma maior eficiência e o sucesso organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

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

um elemento estratégico para qualquer tipo de empreendimento, negócio ou atividade estatal.

A criação do SUS pela Constituição Federal de 1988 representou uma mudança significativa na organização da saúde pública brasileira, estabelecendo um sistema universal, integral e descentralizado.

Gestão Pública ou Administração Pública se refere à ordenação, que envolve planejamento e organização, direção e controle dos serviços do governo em todas as esferas de poder (Federal, Estadual e Municipal). Estes atos de ordenamento, direção e controle seguem os preceitos do direito e da moral, tendo como objetivo o bem comum (BRASIL, 2006).

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

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

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 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).

Considera-se que a gestão no SUS teve seu início no Pacto pela saúde, instituído em 2006, percebendo-se a ao longo dos anos a necessidade de implantar um gestor nas equipes de acordo com cada esfera, pois sabe-se que as ações de saúde só se dão de forma humanizada e qualificada se houver organização do serviço e para que essa organização exista, é importante que cada âmbito possua com um gestor qualificado (SANTOS, 2019; BONATO, 2011; CARVALHO, 2012).

Após a implantação da gestão nos serviços de saúde, observou-se qualidade de trabalho, serviço, informação, processo e estrutura, influenciando de forma positiva na satisfação das expectativas e necessidades dos clientes por meio de uma gestão científica dos processos, baseada em fatos e dados, voltada para a correção e prevenção de erros (CUNHA, 2019).

Entretanto, os estudos mostram que um dos movimentos mais importantes na gestão de pessoas, é o gerenciamento de pessoas, o que não apenas envolve, mas também exige a participação interna, ou seja, o alinhamento de informações e objetivos. Neste sentido, é importante definir meios eficientes para que os conhecimentos sejam transmitidos de maneiras nítida e assertiva entre todos. Dessa forma, evita-se desentendimentos.

Com isso, a gestão de pessoas passou a receber mais atenção na agenda pública no transcorrer das Conferências Nacionais de Saúde (CNS), as quais conceberam um expressivo evento para avaliação e ponderação das necessidades do setor de saúde no país, além da formulação de diretrizes para as políticas públicas de saúde procurando a garantia de direitos de profissionais e usuários do sistema (XIMENES NETO; SAMPAIO, 2007).

É importante saber reconhecer que sem pessoa não existe organização. É imprescindível que as organizações sejam públicas ou privadas, se conscientizem da relevância das pessoas que com ela colaboram, para Vieira (2015), alinhar os servidores às estratégias da organização, não tem apenas a finalidade de prestar um bom serviço à sociedade, mas objetiva valorizar o corpo funcional interno, ainda segundo Drucker (1999, p. 67,68), o indivíduo, e especialmente o funcionário qualificado e dotado de conhecimento, quem decide em grande parte com o que ele irá contribuir para a organização e qual serão o rendimento do seu conhecimento.

3 METODOLOGIA

A gestão de pessoas na saúde pública é um fator determinante para a eficiência dos serviços oferecidos à população. O Sistema Único de Saúde (SUS), por sua complexidade e abrangência, depende da atuação de profissionais qualificados, comprometidos e bem gerenciados. Este artigo tem como objetivo analisar a importância da gestão de pessoas na saúde pública, destacando seus desafios, funções e contribuições para a qualidade do atendimento e a humanização do cuidado, fundamentada em autores como Chiavenato (2014), Gil (2017) e Mendes (2012).

O trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, sendo elaborada com base em material já publicado, seu planejamento tende a ser flexível pois importa considerar os inúmeros aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado, tem como objetivo a descrição das características de determinadas pessoas (GIL, 2010, p.27-29).

Para o desenvolvimento do projeto, foi realizado um levantamento de trabalhos indexados nas bases de dados do disponível no Google Acadêmico, como artigos, trabalhos de conclusão de cursos, relatórios e entre outros relacionados a tema “A importância da gestão de pessoas na saúde pública”.

O trabalho está estruturado com uma introdução, o levantamento do referencial teórico, os resultados e a discussão dos temas: conceitos e objetivos da

gestão de pessoas, a importância da gestão de pessoas na saúde pública, desafios na gestão de pessoas no SUS e considerações finais. A análise dos dados adotou a síntese narrativa como estratégia metodológica, permitindo identificar convergências, divergências e lacunas nos resultados dos estudos selecionados.

4 DISCUSSÃO

A presente seção está dividida em conceitos e objetivos, importância e desafios da gestão de pessoas na gestão pública da saúde.

4.1 Conceito e Objetivos da Gestão de Pessoas

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. 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.

Na saúde pública, esse conceito ganha contornos ainda mais complexos, pois lida com equipes multiprofissionais que atuam sob forte pressão social, emocional e institucional. Assim, cabe aos gestores desenvolver políticas que promovam o bem-estar dos profissionais e o fortalecimento do compromisso ético e humanitário com o usuário do sistema.

A saúde pública é um dos setores mais complexos da administração pública, exigindo um alto nível de coordenação, planejamento e comprometimento humano. No contexto brasileiro, o Sistema Único de Saúde (SUS) é responsável por garantir o acesso universal e integral à saúde, o que demanda profissionais qualificados e motivados para atender às necessidades da população. Nesse cenário, a gestão de

peçoas assume papel central, pois trata do recrutamento, capacitação, avaliação e valorização dos trabalhadores da saúde.

No entanto, os desafios são muitos: falta de investimentos, alta rotatividade, desmotivação e sobrecarga de trabalho são fatores que prejudicam o desempenho das equipes. Assim, compreender a importância da gestão de pessoas na saúde pública é essencial para promover uma administração mais eficiente, ética e humanizada.

A gestão de pessoas pode ser entendida como o conjunto de políticas e práticas adotadas pelas organizações para administrar seu capital humano. Segundo Chiavenato (2014), ela busca alinhar os objetivos organizacionais aos individuais, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e saudável. No setor público, esse processo é ainda mais desafiador, pois envolve diferentes níveis de governo, legislações específicas e demandas sociais constantes.

4.2 A importância da Gestão de Pessoas na Saúde Pública

A importância da gestão de pessoas é reconhecida pelos três níveis do governo, e este tem se tornado um desafio para os gestores de todos os níveis sejam eles, federal, estadual ou municipal devido à dificuldade de sua aplicação em conjunto das regras da administração pública.

Na saúde pública, a gestão de pessoas é determinante para o sucesso das políticas de saúde. Um sistema eficiente depende não apenas de infraestrutura e recursos materiais, mas, principalmente, do engajamento dos profissionais. O gestor deve atuar como mediador entre as necessidades institucionais e as expectativas dos servidores, estimulando o trabalho em equipe, a empatia e o compromisso com o bem-estar social.

“... gestores públicos, precisamos atentar, não somente para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, mas para a formulação de políticas integradas a gestão de pessoas que relacionem especialmente a carreira (crescimento e valorização pes-

soal e profissional), remuneração e ambiente organizacional.”.(Bergue 2012, p. 32)

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.

Além disso, programas de capacitação contínua, avaliações de desempenho e políticas de reconhecimento profissional contribuem para melhorar a qualidade do atendimento. A ausência de uma boa gestão de pessoas pode resultar em falhas graves no serviço, como negligência, absenteísmo e baixa produtividade.

Na tentativa de se adaptar a essa nova realidade e diante das necessidades que surgem a administração pública vem tentando superar os obstáculos na implementação da gestão pessoas nos ambientes dos órgãos públicos, sendo assim começam a surgir em alguns segmentos do setor público, programas de formação continuada em novas plataformas de ensino oferecidas aos servidores com objetivo de proporcionar ampliação de seus conhecimentos e para o expansão de suas habilidades, qualificações, potencialidades entre outros, com o objetivo de atingirem uma melhora na satisfação pessoas, profissional e como consequência, também na qualidade dos serviços prestados.

A gestão de pessoas busca estratégias que potencializem os colaboradores, segundo Gil (2012, p. 17), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais, para Chiavenato (2004, p. 11), a GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada, ainda como observa

Drucker (1999, p. 68), portanto a organização moderna não pode ser uma organização de chefe e subordinado. Ela deve ser organizada como uma equipe.

4.3 Desafios na Gestão de Pessoas no SUS

O trabalho dos gestores das três esferas de governo e dos outros atores envolvidos dentro deste pacto considerou algumas diretrizes que ressaltam o comprometimento entre os gestores do SUS com a estabilidade da Reforma Sanitária Brasileira, evidenciada no amparo dos princípios do Sistema Único de Saúde assegurado na Constituição Federal; elaborar e vincular ações, no seu âmbito de aptidão e concomitante com os demais gestores, que visem qualificar e garantir o Sistema Único de Saúde como política pública. (BRASIL, 2006).

Mesmo diante dos desafios dentro da administração pública, a gestão de pessoas apesar das dificuldades de se adequar tem se mostrado como ferramenta estratégica fundamental e vital, para Amaral (2006), e, apesar das gigantescas dificuldades, a prática mostra-nos que é possível desenvolver mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, que melhoram objetivamente o padrão de qualidade dos serviços públicos, ainda como pontua Franco et al. (2006), contudo sabemos que é importante a importância da gestão de pessoas como uma ferramenta continua de valorização e de gestão de competências coletivas e individuais como uma ferramenta melhoramento da qualidade dos serviços prestados.

O Sistema Único de Saúde enfrenta problemas históricos de gestão de pessoal, como a carência de profissionais em áreas estratégicas, a má distribuição regional da força de trabalho e as condições precárias de trabalho. A burocracia na contratação e a falta de incentivos à qualificação também dificultam o fortalecimento do sistema.

Contudo, iniciativas recentes, como os programas de educação permanente em saúde e a valorização do trabalho multiprofissional, têm mostrado avanços im-

portantes. Tais ações reforçam a importância de políticas públicas voltadas à gestão de pessoas, capazes de promover a eficiência e a humanização no serviço.

A gestão de pessoas no SUS enfrenta diversos desafios. Entre os principais, destacam-se a falta de infraestrutura adequada, a alta rotatividade de profissionais, os baixos salários e a ausência de políticas consistentes de capacitação. Além disso, o excesso de demanda e a burocracia dos processos administrativos comprometem a motivação e o desempenho das equipes.

Segundo Mendes (2012), o fortalecimento da atenção primária à saúde depende diretamente da valorização dos trabalhadores, da formação continuada e da integração entre as diferentes áreas e níveis de atenção. Nesse sentido, o investimento em programas de educação permanente e em condições dignas de trabalho é essencial para garantir a sustentabilidade do sistema.

Boas práticas de gestão de pessoas na saúde pública incluem a criação de planos de cargos e salários, programas de reconhecimento profissional, ações de educação continuada e a promoção de ambientes de trabalho saudáveis. Tais medidas contribuem para o desenvolvimento de equipes mais comprometidas e eficazes.

A adoção de uma gestão participativa também é uma estratégia relevante, pois permite que os profissionais de saúde se sintam parte do processo decisório, aumentando o engajamento e o senso de pertencimento. Além disso, a humanização das relações de trabalho é fundamental para refletir diretamente na qualidade do atendimento ao cidadão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas é indispensável para a melhoria da saúde pública. O fortalecimento do SUS depende diretamente da valorização dos profissionais que nele atuam. Investir em capacitação, reconhecimento e condições adequadas de trabalho é investir na qualidade de vida da população. Assim, cabe aos gestores públicos compreender que pessoas são o maior patrimônio de qualquer organização e, na saúde, representam o elo entre o Estado e o cidadão.

Portanto, a gestão de pessoas na saúde pública deve ser vista como uma estratégia essencial para a construção de um sistema mais eficiente, equitativo e humano, capaz de responder aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira. A gestão de pessoas na saúde pública é um elemento indispensável para o bom funcionamento do Sistema Único de Saúde. Sua importância vai além da administração de pessoal, abrangendo aspectos como motivação, valorização profissional e promoção de um ambiente de trabalho ético e cooperativo.

Investir em políticas de gestão de pessoas é investir na qualidade do atendimento e na eficiência do sistema. Profissionais bem geridos e valorizados são capazes de oferecer um serviço mais humanizado e eficaz, atendendo às necessidades da população de forma integral. Dessa forma, a gestão de pessoas deve ser compreendida como um pilar estratégico para a consolidação de uma saúde pública justa e de qualidade no Brasil.

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.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de Competências de servidores na administração pública brasileira**. RSP. v. 57 n. 4, 2006

BARBOSA, Johnatta Augusto Seabra. **A importância da gestão de pessoas na saúde pública**. *Revista Souza EAD*, n. 60, abril 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :UAB, 2012.

BONATO, V.L. **Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente**. O mundo da saúde, São Paulo, 2011.

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. **Política Nacional de Educação Permanente em Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

BRASIL. (2006). Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **SUS: Avanços e desafios**. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Brasília: CONASS. 2006.

CARVALHO, A.L.B. et al. **A gestão do SUS e as práticas de monitoramento e avaliação: possibilidades e desafios para a construção de uma agenda estratégica**. Brasília, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

CUNHA, M.L.S. **Estado burocrático e a formação em gestão em saúde em perspectiva histórica: semelhanças e diferenças entre Brasil e Espanha**. Saúde Soc. São Paulo, v.28, n.2, p.80-94, 2019.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

FRANCO, Camila Ester; et al. **Gestão de pessoas por competência: influência nos custos e na competitividade organizacional.** Race. v. 5, n. 2, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. – 12. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª edição. São Paulo. Editora Atlas S.A-2010, p.27-29.

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

MATIAS, C. F. NOVAES, M. A. POUSA, P. C. P. **Gestão de pessoas em saúde.** UNI Saraiva. São Paulo - 2019.

MENDES, Eugênio Vilaça. **A atenção primária à saúde no SUS.** Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2012.

SANTOS, D.V.D. **Da prescrição à escuta: efeitos da gestão autônoma da medicação em trabalhadores da saúde.** Saúde Soc. São Paulo, v.28, n.2, p.261-271, 2019.

SAÚDE BUSINESS. **Gestão e Sustentabilidade em Saúde Pública.** Disponível em: <http://www.saudebusiness.com>. Acesso em: 05 de dez. de 2024.

VIEIRA, Sueli Mendes. **Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo De Caso na Secretaria de Saúde de Brumando.** Revista NAU Social. V. 5 n. 9; 2015.

XIMENES NETO, F.R.G.; SAMPAIO, J.J.C. **Gerentes do território na Estratégia Saúde da Família: análise e perfil de necessidades de qualificação.** Rev. bras. enferm., Brasília, v. 60, n. 6, dez. 2007.

ZACHER, Clarissa. **Gestão de pessoas: o diferencial competitivo.** 2008.