

PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA ÁREA DA SAÚDE

Angélica Aparecida Rosa Soares

Cristiane Aparecida da Costa

Janice Gabriele de Almeida de Oliveira

Rosiane Dias

Resumo: A área da saúde é um dos setores mais exigentes da sociedade, demandando não apenas conhecimento técnico, mas também uma gestão eficaz de pessoas. Nesse contexto, os Recursos Humanos (RH) têm papel essencial na promoção de um ambiente de trabalho saudável e no incentivo à qualidade do atendimento prestado. Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem como objetivo identificar práticas adotadas por profissionais de RH na área da saúde, especialmente durante a pandemia da COVID-19, período marcado por elevados níveis de estresse e sobrecarga emocional entre os trabalhadores da saúde. A pesquisa foi desenvolvida com base em revisão de literatura e aplicação de questionários com perguntas fechadas, enviados via Microsoft Forms. O formulário permaneceu disponível por 21 dias e obteve 19 respostas, apesar de certa resistência inicial dos participantes. Também foram entrevistados dois profissionais do setor de RH, com o intuito de compreender estratégias institucionais voltadas à saúde mental dos colaboradores. Os resultados evidenciam a importância da gestão de pessoas para a promoção do bem-estar no ambiente hospitalar, destacando relatos de apoio mútuo e resiliência, bem como a necessidade de ações contínuas de cuidado psicológico. O estudo reforça o papel do RH como agente mediador entre as exigências organizacionais e o cuidado com o capital humano, especialmente em contextos de crise sanitária. Conclui-se que práticas de gestão humanizada são indispensáveis para garantir a eficiência organizacional e a saúde mental dos profissionais da saúde.

Palavras-Chave: Saúde; Recursos Humanos; Gestão de pessoas; Saúde mental; COVID-19; Bem-estar profissional.

Abstract: *The healthcare sector is one of the most demanding areas in society, requiring not only technical knowledge but also effective people management. In this context, Human Resources (HR) plays a crucial role in promoting a healthy work environment and encouraging the quality of care provided. This Final Undergraduate Project (TCC) aims to identify practices adopted by HR professionals in the healthcare field, especially during the COVID-19 pandemic—a period marked by high levels of stress and emotional overload among healthcare workers. The research was based on a literature review and the application of closed-ended questionnaires distributed via Microsoft Forms. The form remained available for 21 days and received 19 responses, despite some initial resistance from participants. In addition, two HR professionals from the healthcare sector were interviewed to understand institutional strategies aimed at supporting employees' mental health. The results highlight the importance of people management in promoting well-being in hospital environments,*

revealing stories of mutual support and resilience, as well as the need for ongoing psychological care initiatives. The study reinforces the role of HR as a mediating agent between organizational demands and the care for human capital, especially in public health crisis contexts. It concludes that humanized management practices are essential to ensure organizational efficiency and the mental health of healthcare professionals.

Keywords: Healthcare; Human Resources; People Management; Mental Health; COVID-19; Professional Well-being.

1. INTRODUÇÃO

A área da saúde é um dos setores mais críticos e desafiadores da sociedade contemporânea, exigindo não apenas conhecimento técnico, mas também uma gestão eficaz de pessoas. O papel dos Recursos Humanos (RH) nesse contexto é fundamental para assegurar que as instituições de saúde operem de maneira eficiente e que os profissionais estejam motivados e capacitados para oferecer um atendimento de qualidade.

Nos últimos anos, a gestão de pessoas na saúde tem ganhado destaque, especialmente diante de desafios como a escassez de profissionais, a necessidade de atualização constante e a pressão por resultados. A integração entre a gestão de recursos humanos e a qualidade do atendimento ao paciente mostra-se essencial, pois profissionais bem treinados e satisfeitos tendem a oferecer um serviço mais humanizado e eficaz.

Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de gestão de recursos humanos na área da saúde, identificando os principais desafios enfrentados e propondo soluções que contribuam para a melhoria do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para a qualidade do atendimento prestado. A pesquisa será fundamentada em uma revisão da literatura, bem como em estudos de caso que exemplificam a importância de uma gestão eficaz de pessoas nesse setor.

A relevância do tema justifica-se pela necessidade de compreender como a gestão de recursos humanos impacta diretamente a saúde organizacional e a satisfação dos pacientes, além de contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Um estudo realizado pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) revelou que 65% dos profissionais de saúde apresentam sintomas de transtorno de estresse, enquanto apenas 6,3% avaliam sua saúde mental como excelente (FIOCRUZ, 2020). A pressão para evitar erros, as longas jornadas de trabalho e o contato constante com dor e morte contribuem para um ambiente emocionalmente desgastante. Especialistas como Cotanda e Dreher (2020) alertam para a necessidade de atenção contínua à saúde mental desses profissionais, que enfrentam o que vem sendo chamado de “quarta onda” de adoecimento psíquico.

2 OBJETIVO

Identificar práticas realizadas pelos Recursos Humanos na área da saúde, com base em pesquisas de campo previamente realizadas.

3 DESENVOLVIMENTO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi estruturado com base em entrevistas realizadas com profissionais da área da saúde, utilizando um questionário com respostas do tipo "sim" ou "não". As perguntas foram elaboradas com o intuito de compreender como esses profissionais enfrentaram e superaram os desafios impostos pela pandemia da COVID-19. Além disso, foi aplicado um questionário específico a dois profissionais da área de Recursos Humanos (RH) atuantes na saúde, permitindo uma visão mais ampla das estratégias adotadas nesse período.

A elaboração dos instrumentos de coleta de dados foi fruto de um esforço colaborativo entre os membros do grupo. Foram discutidas, de forma detalhada, questões relativas à saúde mental dos trabalhadores da saúde, dada a relevância do tema em um contexto tão desafiador. Com empatia e responsabilidade, buscou-se formular perguntas que fossem, ao mesmo tempo, pertinentes e sensíveis à realidade emocional dos entrevistados.

As entrevistas revelaram que muitos profissionais enfrentaram altos níveis de estresse e ansiedade durante a pandemia, em razão da sobrecarga de trabalho e da pressão contínua. No entanto, também foram observados relatos de resiliência e apoio mútuo entre colegas, evidenciando a importância de políticas institucionais voltadas ao bem-estar mental dos trabalhadores.

Para a coleta de dados, foi elaborada uma pesquisa de campo utilizando a plataforma Microsoft Forms. O formulário ficou disponível por um período de 21 dias e foi compartilhado por meio de link no aplicativo WhatsApp. Observou-se certa resistência por parte dos colaboradores em responder ao questionário, possivelmente devido ao receio de exposição. Ainda assim, foi possível obter 19 respostas válidas.

Além disso, foi aplicado um segundo formulário, direcionado especificamente a dois colaboradores do setor de Recursos Humanos da área da saúde, com a finalidade de compreender como esse setor enfrentou os desafios relacionados à saúde mental dos trabalhadores durante a pandemia.

Abaixo, segue os gráficos referente as pesquisas:

Gráfico 1- Pesquisa de campo – Pergunta 4- Como você avaliaria seu nível de estresse durante a pandemia?

4. Como você avaliaria seu nível de estresse durante a pandemia? (0 ponto)



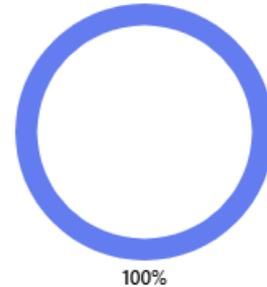
Fonte: autoria própria (2025)

Nesse gráfico é notório que durante a pandemia o nível de estresse da maioria dos colaboradores da área da saúde ficou bem elevado.

Gráfico 2- Pesquisa de campo- Pergunta 3 Durante a pandemia você sentiu um aumento na carga de trabalho?

3. Durante a pandemia você sentiu um aumento na carga de trabalho? (0 ponto)

● Sim 19
● Não 0



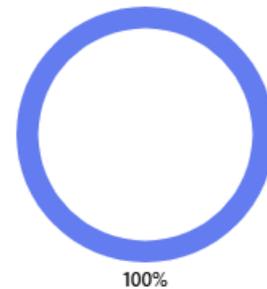
Fonte: autoria própria (2025)

Nesse outro gráfico, observamos que muitos colaboradores tiveram problema com a carga de trabalho excessiva, devido a falta de muitos colaboradores, que acabaram ficando doentes durante a pandemia e muitos também vieram a óbito.

Gráfico 3- Pesquisa de campo Pergunta 5- Você sentiu algum impacto na sua saúde mental durante esse período?

5. Você sentiu algum impacto na sua saúde mental durante esse período? (0 ponto)

● Sim 19
● Não 0



Fonte: autoria própria (2025)

Nesse gráfico é possível analisar que 100% dos entrevistados responderam que sim, com isso podemos observar o aumento de transtornos psicológicos durante a pandemia.

Gráfico 4- Pesquisa de campo- Pergunta 6- A sua Instituição ofereceu um suporte diferenciado durante a pandemia?

6. A sua instituição ofereceu um suporte diferenciado durante a pandemia? (0 ponto)



Fonte: autoria própria (2025)

Aqui, já podemos observar que apesar da crise, 47% ainda receberam algum tipo de apoio da instituição.

Gráfico 5- Pesquisa de campo- Pergunta 10- Houve algum canal específico criado para facilitar a comunicação entre os colaboradores e a liderança durante a pandemia?

10. Houve algum canal específico criado para facilitar a comunicação entre os colaboradores e a liderança durante a pandemia? (0 ponto)



Fonte: autoria própria (2025)

Aqui podemos observar que infelizmente 84% dos colaboradores tiveram dificuldades, em relação a comunicação com seus gestores.

Gráfico 6- Pesquisa de campo- Pergunta 7- Como você avalia o impacto da pandemia em sua vida pessoal?

7. Como você avalia o impacto da pandemia em sua vida pessoal? (0 ponto)



Fonte: autoria própria (2025)

Já nesse gráfico, verificamos que as respostas foram bem divididas, porém a grande maioria teve dificuldade também na sua vida pessoal.

A fim de coletar informações sobre as medidas tomadas pelo RH na época da Pandemia de Covid-19, foi realizada uma entrevista com dois Funcionários Públicos de Salto de Pirapora, sendo eles: José Carlos de Campos Junior, escriturário e Bruna Rafaela Maciel Rodrigues, Supervisora Administrativa.

Segue abaixo as perguntas e resposta de ambos os entrevistados:

Qual foi o papel do RH frente a pandemia de coronavírus?

Resposta: *“Não estava no RH no período da pandemia, estava alocado na secretaria da saúde. Porém as medidas que o RH teve na época do enfrentamento do COVID foi: admitir pessoas que tivessem as duas doses da vacina, revezamento de funcionários na época mais aguda (Paço), maiores de 60 anos ficaram um período na casa, máscaras e álcool para os colaboradores, etc...”*

Qual foi o maior desafio que o RH enfrentou durante a pandemia?

Resposta: *“Atestados em massa de funcionários deixando setores inteiros sem pessoal ou com colaboradores reduzidos”.*

Você acredita que a pandemia trouxe melhorias nas práticas de gestão de pessoas na sua instituição?

Resposta: *“A possibilidade de home-office (em algumas situações) e servidores mais unidos em prol de algo em comum: o funcionamento da instituição.”*

Houve alguma mudança nas oportunidades de formação profissional durante a pandemia?

Resposta: *“Afrouxamento de algumas regras para conseguir pessoas para o período emergencial.”*

Como você avaliaria o nível de estresse dos colaboradores durante a pandemia?

Resposta: *“Muitos trabalharam no limite, com medo da pandemia, porém tinham que trabalhar.”*

Você sentiu algum impacto na saúde mental dos colaboradores durante a pandemia?

Resposta: *“Senti muito. Eu mesma tive um grande impacto na minha saúde, precisando até procurar ajuda médica.”*

Os colaboradores receberam apoio psicológico ou emocional durante e após a pandemia? Qual foi a forma desse apoio?

Resposta: *“Nenhum apoio, apenas aceite de atestados com mais flexibilidade.”*

O Cenário da COVID-19 em Salto de Pirapora, demonstrou que a pandemia da COVID-19 impôs desafios significativos aos profissionais de saúde em todo o mundo, e em Salto de Pirapora, no interior de São Paulo, a realidade não foi diferente. Este trabalho busca apresentar o cenário enfrentado por esses profissionais no município durante a crise sanitária, destacando as principais iniciativas adotadas pela gestão pública da saúde para mitigar os impactos da pandemia.

No início de 2021, a administração municipal de Salto de Pirapora enfrentava sérias dificuldades no enfrentamento da COVID-19. A Santa Casa de Misericórdia local contava com apenas cinco leitos destinados ao tratamento da doença. Contudo, em menos de 15 dias de nova gestão, esse número foi ampliado para 20 leitos exclusivos para pacientes com COVID-19, evidenciando o empenho da administração em aumentar a capacidade de atendimento diante do crescimento acelerado dos casos (CRUZEIRO DO SUL, 2021a).

Com o avanço da vacinação e a adoção de medidas preventivas, observou-se uma queda significativa no número de casos no município. Em outubro de 2021, a

Santa Casa registrou ocupação zero nos leitos destinados à COVID-19, o que indicou uma melhora substancial no cenário local (TV SOROCABA, 2021).

Além da ampliação de leitos, a Secretaria Municipal de Saúde implementou o programa "Acesso Avançado" nos Postos de Saúde da Família (PSFs), que permitia o agendamento de consultas para o mesmo dia ou em até três dias. A medida foi essencial para reduzir filas e evitar aglomerações nas unidades de saúde durante o período mais crítico da pandemia (CRUZEIRO DO SUL, 2021b).

A vacinação foi também uma das prioridades no município. Salto de Pirapora destacou-se ao antecipar a imunização de algumas faixas etárias, superando o cronograma estadual. Um marco importante foi a imunização da comunidade quilombola do Cafundó, que se tornou a primeira do Brasil a ser vacinada, evidenciando o compromisso da gestão em proteger grupos vulneráveis (CRUZEIRO DO SUL, 2021c).

Ainda em setembro de 2020, o Governo do Estado de São Paulo realizou uma ação solidária na comunidade quilombola de Cafundó, que incluiu a testagem de aproximadamente 100 moradores para COVID-19 e a distribuição de máscaras, álcool em gel e cobertores, o que demonstrou uma preocupação com a saúde e o bem-estar das populações tradicionais (SÃO PAULO, 2020).

As medidas de proteção aos profissionais de saúde

Reconhecendo a importância de garantir segurança aos profissionais da linha de frente, a Prefeitura de Salto de Pirapora distribuiu equipamentos de proteção individual (EPIs), como máscaras e aventais, adquiridos em caráter emergencial. A medida visou proteger os trabalhadores da saúde e minimizar os riscos de contaminação (SALTO, 2021).

A Intervenção na Santa Casa e melhoria no atendimento

Em novembro de 2024, devido a denúncias de má gestão e falhas no atendimento, a Prefeitura de Salto de Pirapora decretou intervenção na Santa Casa local. A medida teve como objetivo reorganizar a administração hospitalar e evitar o colapso dos serviços de saúde, assegurando à população um atendimento mais eficaz e humanizado (JORNAL DA TARDE, 2024).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da COVID-19 representou um dos maiores desafios contemporâneos para a área da saúde, evidenciando fragilidades, mas também destacando a capacidade de adaptação e resiliência das instituições e dos profissionais envolvidos. Em Salto de Pirapora, as medidas adotadas, como a ampliação de leitos, a implementação do programa “Acesso Avançado” e o foco na vacinação, especialmente de populações vulneráveis, demonstraram a importância de uma gestão pública eficiente e comprometida com o bem-estar da população.

No campo da gestão de pessoas, o papel do setor de Recursos Humanos mostrou-se ainda mais relevante. A partir das entrevistas realizadas, foi possível observar os principais desafios enfrentados, como o alto número de atestados médicos, o estresse intenso entre os colaboradores e a ausência de apoio psicológico institucionalizado. Apesar disso, também surgiram aspectos positivos, como a maior união entre servidores e a flexibilização de regras para garantir a continuidade dos serviços. Esses fatores revelam tanto as carências quanto as possibilidades de evolução na gestão de pessoas em tempos de crise.

A pesquisa evidenciou que a valorização dos profissionais de saúde e a implementação de políticas voltadas à saúde mental são essenciais para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. O relato de servidores do setor de RH reforça a necessidade de práticas mais humanizadas e estruturadas, que não se limitem a ações emergenciais, mas que promovam o cuidado contínuo com os trabalhadores da saúde.

Portanto, este trabalho conclui que investir na gestão de recursos humanos na saúde não é apenas uma estratégia organizacional, mas uma necessidade urgente diante dos impactos físicos e emocionais que recaem sobre os profissionais da linha de frente. A pandemia reforçou essa urgência, tornando evidente que o cuidado com quem cuida deve ser uma prioridade permanente, tanto em tempos de crise quanto em contextos de normalidade.

5. REFERÊNCIAS

COTANDA, Fernando; DREHER, Carolina. O estresse no ambiente de trabalho na saúde: diagnóstico e estratégias de enfrentamento. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2020.

CRUZEIRO DO SUL. *Comunidade quilombola de Cafundó é a primeira vacinada contra a COVID-19 no Brasil*. Sorocaba, 2021c. Disponível em: <https://www.cruzeirodosul.inf.br>. Acesso em: 30 abr. 2025.

CRUZEIRO DO SUL. *Programa "Acesso Avançado" agiliza atendimentos nos PSFs de Salto de Pirapora*. Sorocaba, 2021b. Disponível em: <https://www.cruzeirodosul.inf.br>. Acesso em: 30 abr. 2025.

CRUZEIRO DO SUL. *Santa Casa de Salto de Pirapora amplia número de leitos para COVID-19*. Sorocaba, 2021a. Disponível em: <https://www.cruzeirodosul.inf.br>. Acesso em: 30 abr. 2025.

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz. Estudo sobre a saúde mental dos profissionais de saúde no Brasil. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2023. Disponível em: <https://www.fiocruz.br/estudo-saude-mental-profissionais-saude-brasil>. Acesso em: 04 nov. 2024, às 22h00.

JORNAL DA TARDE. *Prefeitura intervém na Santa Casa de Salto de Pirapora por má gestão*. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.jornaldatarde.com.br>. Acesso em: 30 abr. 2025.

JORNAL DA USP. Estudo aponta alto sofrimento mental entre profissionais da saúde durante a pandemia. Jornal da USP, 14 maio 2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/estudo-aponta-alto-sofrimento-mental-entre-profissionais-da-saude-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 17 fev. 2025.

LINQUIST, Margaret. A importância da área de recursos humanos em saúde. Oracle Brasil, 23 mar. 2023. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/human-capital-management/healthcare-human-resources/>. Acesso em: 26 jan. 2025.

METRÓPOLES. Fiocruz: 80% dos profissionais da saúde vivem em situação de desgaste. Metrôpoles, 10 fev. 2022. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/fiocruz-80-dos-profissionais-da-saude-vivem-em-situacao-de-desgaste>. Acesso em: 24 fev. 2025.

SALTO. *Prefeitura distribui EPIs a profissionais da saúde durante a pandemia*. Salto de Pirapora, 2021. Disponível em: <https://www.saltodepirapora.sp.gov.br>. Acesso em: 30 abr. 2025.

SÃO PAULO (Estado). *Ação solidária realiza testagem em comunidade quilombola de Cafundó*. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br>. Acesso em: 30 abr. 2025.



SAÚDE BUSINESS. A importância do RH na área da saúde. *Saúde Business*, 7 fev. 2022. Disponível em: <https://www.saudebusiness.com/artigos/importancia-do-rh-na-area-da-saude/>. Acesso em: 17 mar. 2025.

TV SOROCABA. *Santa Casa de Salto de Pirapora zera ocupação de leitos COVID*. Sorocaba, 2021. Disponível em: <https://www.tvsorocaba.com.br>. Acesso em: 30 abr. 2025.