

# OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO HOSPITALAR: O PROCESSO SELETIVO E A REALIDADE PROFISSIONAL DA ENFERMAGEM

CHALLENGES OF PEOPLE MANAGEMENT IN THE HOSPITAL SETTING: THE  
SELECTION PROCESS AND THE PROFESSIONAL REALITY OF NURSING

Ciências Sociais Aplicadas, Ciências da Saúde • 07/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783117698](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783117698)

---

Leonardo Lopes de Rezende<sup>1</sup>

---

## **RESUMO**

O ambiente hospitalar caracteriza-se por elevada complexidade organizacional e intensa demanda emocional e assistencial, o que torna a gestão de pessoas um fator estratégico para a qualidade dos serviços de saúde. Nesse contexto, os profissionais de enfermagem destacam-se por atuarem diretamente no cuidado contínuo aos pacientes, sendo fortemente impactados pelas práticas organizacionais adotadas pelas instituições. O presente artigo tem como objetivo analisar os desafios da gestão de pessoas no contexto hospitalar, com ênfase no processo seletivo e em suas implicações para a realidade profissional da enfermagem. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, de caráter descritivo, desenvolvido por meio de revisão bibliográfica, fundamentada em autores clássicos da administração, do comportamento organizacional e da área da saúde. Os resultados da análise evidenciam que processos seletivos pouco estruturados, aliados a práticas de gestão fragilizadas, contribuem para a sobrecarga de trabalho, o desgaste emocional e a desmotivação dos profissionais de enfermagem. Conclui-se que a adoção de práticas de gestão de pessoas mais humanizadas, desde o recrutamento e seleção até a valorização profissional, é fundamental para a melhoria das condições de trabalho e da qualidade do atendimento em saúde.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Contexto hospitalar; Enfermagem; Processo seletivo.

## **ABSTRACT**

The hospital environment is characterized by high organizational complexity and intense emotional and care-related demands, which makes people management a strategic factor for the quality of health services. Within this context, nursing professionals stand out for being directly involved in patient care and strongly impacted by

the organizational practices adopted by institutions. This article aims to analyze the challenges of people management in the hospital setting, with emphasis on the recruitment and selection process and its implications for the professional reality of nursing. This is a qualitative study, of a descriptive and exploratory nature, developed through a literature review, grounded in theoretical contributions from organizational behavior and health administration. The results of the analysis indicate that poorly structured recruitment and selection processes, combined with weakened management practices, contribute to work overload, emotional exhaustion, and demotivation among nursing professionals. It is concluded that the adoption of more humanized people management practices, from recruitment and selection to professional development and recognition, is fundamental to improving working conditions and the quality of health care delivery.

**Keywords:** People management; Hospital context; Nursing; Recruitment and selection process.

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto hospitalar caracteriza-se por elevada complexidade organizacional, intensa demanda assistencial e grande responsabilidade social, uma vez que as atividades desenvolvidas impactam diretamente a vida humana. Nesse cenário, a gestão de pessoas assume papel estratégico, pois a qualidade dos serviços de saúde está diretamente relacionada à forma como os profissionais são recrutados, selecionados, desenvolvidos e valorizados pelas instituições. Diferentemente de outros setores organizacionais, o ambiente hospitalar exige não apenas competências técnicas específicas, mas também habilidades comportamentais, equilíbrio emocional e capacidade de atuação em equipe multiprofissional.

Nesse sentido, a literatura aponta que a gestão de pessoas em organizações complexas deve estar alinhada aos objetivos institucionais e às necessidades humanas, especialmente em ambientes de alta responsabilidade social como os hospitais (Chiavenato, 2014).

A gestão de pessoas em instituições hospitalares enfrenta desafios significativos, decorrentes da escassez de profissionais qualificados, da alta rotatividade, da sobrecarga de trabalho e das condições emocionalmente exigentes inerentes à área da saúde. Esses desafios manifestam-se de forma acentuada no processo seletivo, etapa fundamental para a formação das equipes assistenciais. A dificuldade em conciliar critérios técnicos e comportamentais, aliada à urgência por contratações, pode comprometer a adequação do profissional à realidade institucional e às exigências do cuidado em saúde.

Nesse contexto, a enfermagem destaca-se como uma das categorias profissionais mais impactadas pelos desafios da gestão de pessoas no ambiente hospitalar. Responsáveis pelo cuidado direto e contínuo aos pacientes, os profissionais de enfermagem vivenciam jornadas extensas, pressão emocional constante e, frequentemente, condições de trabalho que afetam sua saúde física e mental. Além disso, questões relacionadas à valorização profissional, reconhecimento e suporte organizacional influenciam diretamente o desempenho e a permanência desses trabalhadores nas instituições de saúde.

Diante desse cenário, torna-se relevante discutir os desafios da gestão de pessoas no contexto hospitalar, com ênfase no processo seletivo e em suas implicações para a realidade profissional da

enfermagem. Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas em hospitais, considerando o processo seletivo e as condições de trabalho da enfermagem, destacando a importância de práticas de gestão mais eficientes e humanizadas para a melhoria do ambiente organizacional e da qualidade do atendimento em saúde.

## **2. GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO HOSPITALAR**

A gestão de pessoas constitui uma função estratégica nas organizações, pois envolve o planejamento, a organização e o desenvolvimento do capital humano, elemento essencial para o alcance dos objetivos institucionais. Em instituições hospitalares, essa função assume relevância ainda maior, uma vez que a qualidade dos serviços prestados está diretamente relacionada ao desempenho, à motivação e ao bem-estar dos profissionais de saúde. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve ser compreendida como um conjunto de práticas voltadas à valorização do indivíduo, buscando alinhar interesses organizacionais e pessoais de forma estratégica.

No ambiente hospitalar, a gestão de pessoas enfrenta desafios específicos decorrentes da complexidade estrutural, da diversidade de funções e da natureza sensível do trabalho em saúde. Hospitais reúnem equipes multiprofissionais que atuam de forma integrada, exigindo coordenação eficiente, comunicação clara e liderança qualificada. Além disso, trata-se de um ambiente marcado por pressão constante, decisões rápidas e situações de risco, fatores que intensificam o desgaste físico e emocional dos trabalhadores.

Outro aspecto relevante refere-se às condições organizacionais presentes nas instituições hospitalares, como jornadas de trabalho extensas, déficit de profissionais, alta demanda por atendimento e escassez de recursos. Esses elementos impactam diretamente o clima organizacional e podem comprometer a satisfação e o engajamento dos profissionais. Conforme Dejours (2015), ambientes de trabalho marcados por excesso de exigências e baixo reconhecimento tendem a favorecer o sofrimento psíquico, especialmente em profissões ligadas ao cuidado humano.

Nesse sentido, a gestão de pessoas no contexto hospitalar deve ultrapassar uma abordagem meramente administrativa, incorporando práticas que considerem a dimensão humana do trabalho em saúde. A adoção de políticas voltadas à valorização profissional, ao desenvolvimento contínuo e ao suporte emocional mostra-se fundamental para a manutenção de equipes qualificadas e comprometidas. Assim, a gestão de pessoas torna-se elemento central não apenas para a eficiência organizacional, mas também para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e humanizado.

### **3. O PROCESSO SELETIVO EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES**

O processo seletivo representa uma etapa estratégica da gestão de pessoas, pois é responsável pela entrada dos profissionais na organização e pela formação das equipes de trabalho. Em instituições hospitalares, esse processo adquire características próprias, uma vez que envolve a seleção de profissionais que atuarão em contextos de alta complexidade técnica e emocional. A escolha inadequada de candidatos pode resultar em dificuldades de adaptação, baixo desempenho e aumento da rotatividade.

Nos hospitais, o recrutamento e a seleção costumam ser influenciados pela urgência na reposição de pessoal, especialmente em áreas críticas como a enfermagem. Essa realidade, muitas vezes, limita a aplicação de processos seletivos mais criteriosos, baseados na avaliação de competências técnicas e comportamentais. Robbins (2019) destaca que a eficácia do processo seletivo está diretamente relacionada à capacidade da organização em identificar profissionais alinhados à cultura institucional e às exigências do cargo. Competências técnicas, o processo seletivo em saúde deve considerar aspectos como capacidade de trabalho em equipe, empatia, resiliência e equilíbrio emocional. Tais características são fundamentais para o desempenho adequado em ambientes hospitalares, onde o contato direto com o sofrimento humano é constante. A ausência de critérios claros e estruturados na seleção pode comprometer a qualidade do atendimento e intensificar os desafios enfrentados pelos profissionais no cotidiano de trabalho.

Portanto, o processo seletivo em instituições hospitalares deve ser compreendido como uma etapa estratégica da gestão de pessoas, capaz de influenciar diretamente a realidade profissional dos trabalhadores da saúde. Investir em práticas seletivas mais estruturadas e humanizadas contribui para a formação de equipes mais preparadas, reduzindo conflitos organizacionais e favorecendo a permanência dos profissionais nas instituições.

#### **4. A REALIDADE PROFISSIONAL DA ENFERMAGEM NO AMBIENTE HOSPITALAR**

A enfermagem constitui uma das principais categorias profissionais no contexto hospitalar, sendo responsável pelo cuidado direto e contínuo aos pacientes. Esses profissionais desempenham funções

essenciais que envolvem assistência, monitoramento, orientação e apoio emocional, atuando de forma integrada com as demais equipes de saúde. Contudo, a realidade profissional da enfermagem é marcada por desafios que afetam tanto o desempenho quanto a qualidade de vida no trabalho.

Entre os principais desafios enfrentados pelos profissionais de enfermagem destacam-se a sobrecarga de trabalho, as jornadas prolongadas, o déficit de pessoal e a exposição constante a situações de estresse e sofrimento. Essas condições contribuem para o desgaste físico e emocional, favorecendo o desenvolvimento de problemas como estresse ocupacional e síndrome de burnout, conforme apontado por Maslach. A ausência de reconhecimento e valorização profissional intensifica esse cenário, comprometendo a motivação e o engajamento dos trabalhadores.

Além disso, as relações de trabalho e o estilo de liderança exercido pelas instituições influenciam diretamente a experiência profissional da enfermagem. Bergamini (2018) ressalta que ambientes organizacionais que não promovem o reconhecimento e a participação tendem a gerar desmotivação e insatisfação profissional. No contexto hospitalar, práticas inadequadas de gestão de pessoas podem agravar conflitos, dificultar a comunicação e comprometer o clima organizacional.

Dessa forma, compreender a realidade profissional da enfermagem exige analisar não apenas as condições de trabalho, mas também as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas instituições hospitalares. A valorização desses profissionais, aliada a políticas organizacionais mais humanas e estruturadas, mostra-se

fundamental para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade do cuidado em saúde.

## **5. GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA ÁREA DA SAÚDE**

A gestão de pessoas, quando compreendida como estratégia organizacional, ultrapassa a função administrativa tradicional e passa a exercer papel decisivo na qualidade dos serviços de saúde. Em instituições hospitalares, essa perspectiva estratégica torna-se essencial, uma vez que o desempenho organizacional está diretamente vinculado à atuação dos profissionais que lidam com situações críticas e de alta responsabilidade. Assim, gerir pessoas de forma estratégica significa alinhar competências profissionais, objetivos institucionais e qualidade assistencial.

No setor da saúde, a gestão de pessoas influencia diretamente indicadores como segurança do paciente, eficiência dos processos assistenciais e satisfação dos usuários. Profissionais bem selecionados, capacitados e acompanhados tendem a apresentar maior comprometimento com protocolos, menor incidência de falhas e melhor desempenho coletivo. Dessa forma, a gestão de pessoas passa a ser compreendida como elemento estruturante da organização hospitalar, e não apenas como área de apoio.

Além disso, a gestão estratégica de pessoas contribui para a redução de custos indiretos relacionados à rotatividade, afastamentos por adoecimento e retrabalho. Em hospitais, onde a continuidade do cuidado é fundamental, a permanência de profissionais qualificados nas equipes favorece a estabilidade organizacional e fortalece a cultura institucional. Assim, investir em gestão de pessoas

estratégica representa um diferencial competitivo e um requisito para a sustentabilidade das instituições hospitalares.

## **6. HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES**

A discussão sobre humanização no contexto hospitalar tradicionalmente concentra-se no cuidado ao paciente; entretanto, a humanização da gestão de pessoas mostra-se igualmente necessária. A Política Nacional de Humanização destaca a importância de práticas organizacionais que considerem o trabalhador como sujeito ativo do processo de cuidado, reconhecendo suas necessidades, limites e potencialidades. Conforme o Ministério da Saúde (2013), a humanização deve contemplar não apenas o usuário do sistema de saúde, mas também os trabalhadores, reconhecendo-os como sujeitos centrais do processo de cuidado.

Humanizar a gestão de pessoas implica adotar práticas que promovam escuta, diálogo e acolhimento no ambiente de trabalho. Em hospitais, onde os profissionais lidam diariamente com situações de sofrimento e pressão emocional, a ausência de apoio institucional pode intensificar o desgaste psicológico e comprometer o desempenho. Nesse sentido, ações como acompanhamento profissional, espaços de escuta e políticas de valorização contribuem para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis.

Além disso, a humanização da gestão favorece relações de trabalho mais éticas e respeitadas, fortalecendo o vínculo entre profissionais e instituição. Quando os trabalhadores percebem reconhecimento e apoio, tendem a apresentar maior engajamento e

comprometimento com a qualidade do cuidado. Assim, a humanização da gestão de pessoas configura-se como estratégia fundamental para a melhoria das condições de trabalho e da assistência em saúde.

## **7. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ÁREA DA ENFERMAGEM: DESAFIOS E LIMITAÇÕES**

O recrutamento e a seleção de profissionais de enfermagem apresentam desafios específicos no contexto hospitalar, especialmente diante da escassez de mão de obra qualificada e da elevada demanda por serviços de saúde. Muitas instituições enfrentam dificuldades para manter processos seletivos contínuos e bem estruturados, recorrendo, em diversos casos, a contratações emergenciais para suprir déficits nas equipes.

Essas seleções emergenciais, embora necessárias em determinados contextos, podem limitar a avaliação adequada do perfil profissional, priorizando aspectos técnicos em detrimento de competências comportamentais e emocionais. Tal situação pode resultar na admissão de profissionais com dificuldades de adaptação ao ambiente hospitalar, aumentando os índices de rotatividade e de insatisfação profissional.

Outro fator limitante refere-se à ausência de instrumentos específicos para avaliação psicológica e comportamental durante o processo seletivo. Considerando a complexidade emocional do trabalho da enfermagem, a falta dessa avaliação pode comprometer a formação de equipes equilibradas e preparadas para lidar com situações de estresse contínuo. Assim, os desafios do recrutamento e seleção na enfermagem refletem diretamente na realidade

profissional desses trabalhadores e no funcionamento das instituições hospitalares.

## **8. SOBRECARGA DE TRABALHO E SAÚDE MENTAL NA ENFERMAGEM**

A sobrecarga de trabalho constitui um dos principais fatores que impactam a saúde mental dos profissionais de enfermagem no ambiente hospitalar. Jornadas extensas, plantões sucessivos, déficit de pessoal e acúmulo de responsabilidades contribuem para a intensificação do trabalho e para o desgaste físico e emocional desses profissionais. Esse cenário torna-se ainda mais crítico em setores de alta complexidade, como unidades de emergência e terapia intensiva.

A exposição prolongada a situações de sofrimento, dor e morte, associada à pressão por resultados e à falta de recursos, favorece o desenvolvimento de quadros de estresse crônico, ansiedade e esgotamento emocional. Além disso, a dupla jornada de trabalho, comum entre profissionais de enfermagem, agrava o cansaço e reduz o tempo disponível para descanso e recuperação.

A saúde mental da enfermagem, portanto, deve ser compreendida como responsabilidade institucional, relacionada diretamente às práticas de gestão de pessoas adotadas pelos hospitais. A ausência de políticas voltadas ao cuidado do trabalhador pode resultar em aumento do absenteísmo, afastamentos por adoecimento e queda na qualidade do atendimento. Dessa forma, reconhecer e enfrentar a sobrecarga de trabalho configura-se como passo essencial para a valorização da enfermagem e para a promoção de ambientes hospitalares mais sustentáveis.

## **9. O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS FRENTE AOS DESAFIOS DA ENFERMAGEM**

Diante dos desafios enfrentados pelos profissionais de enfermagem no contexto hospitalar, a gestão de pessoas assume papel fundamental na construção de ambientes organizacionais mais equilibrados, eficientes e humanizados. Cabe à gestão desenvolver políticas e práticas que vão além do cumprimento de rotinas administrativas, considerando as necessidades físicas, emocionais e profissionais dos trabalhadores da saúde. Nesse sentido, a valorização da enfermagem torna-se elemento central para a sustentabilidade das instituições hospitalares.

Uma gestão de pessoas eficaz deve investir em processos seletivos mais estruturados, capazes de identificar não apenas competências técnicas, mas também habilidades comportamentais compatíveis com a realidade do trabalho hospitalar. Além disso, é necessário promover programas de integração, capacitação contínua e acompanhamento profissional, de modo a favorecer a adaptação do trabalhador ao ambiente institucional e reduzir índices de rotatividade. Robbins destaca que organizações que investem no desenvolvimento de seus colaboradores tendem a apresentar melhores resultados e maior comprometimento das equipes.

Outro aspecto relevante refere-se ao estilo de liderança adotado nas instituições hospitalares. Lideranças autoritárias ou distantes tendem a intensificar o desgaste emocional e a insatisfação profissional, enquanto lideranças participativas e humanizadas contribuem para um clima organizacional mais saudável. Bergamini ressalta que o reconhecimento e a valorização do trabalho desempenhado são fatores determinantes para a motivação e o

engajamento dos profissionais, especialmente em contextos de alta exigência emocional, como o hospitalar.

Assim, a gestão de pessoas no contexto hospitalar deve ser compreendida como uma estratégia essencial para o enfrentamento dos desafios vivenciados pela enfermagem. Práticas de gestão mais humanizadas, alinhadas às necessidades reais dos profissionais, contribuem não apenas para a melhoria das condições de trabalho, mas também para a qualidade do atendimento prestado aos pacientes.

## **10. METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica. Foram analisadas obras e artigos científicos relacionados à gestão de pessoas, ao ambiente hospitalar e à realidade profissional da enfermagem, com o objetivo de compreender os principais desafios enfrentados nesse contexto. A seleção do material bibliográfico priorizou autores clássicos e publicações reconhecidas nas áreas da administração, do comportamento organizacional e da saúde, permitindo uma análise teórica consistente e alinhada ao objetivo proposto.

## **11. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de pessoas no contexto hospitalar apresenta desafios significativos, especialmente quando analisada a partir do processo seletivo e da realidade profissional da enfermagem. O ambiente hospitalar, marcado por alta complexidade, pressão constante e exigências técnicas e emocionais elevadas, demanda práticas de

gestão que considerem o ser humano como elemento central da organização.

Ao longo deste artigo, foi possível observar que muitas das dificuldades enfrentadas pelos profissionais de enfermagem têm origem em processos seletivos pouco estruturados e em práticas de gestão que nem sempre contemplam aspectos comportamentais, emocionais e organizacionais. A sobrecarga de trabalho, a escassez de profissionais, a falta de reconhecimento e o desgaste emocional configuram um cenário que impacta diretamente a motivação, o desempenho e a permanência desses trabalhadores nas instituições hospitalares.

Diante disso, evidencia-se a importância de uma gestão de pessoas mais estratégica e humanizada, capaz de alinhar os objetivos organizacionais às necessidades dos profissionais de enfermagem. Investir em processos seletivos criteriosos, capacitação contínua, liderança qualificada e valorização profissional mostra-se fundamental para a construção de ambientes hospitalares mais saudáveis e eficientes.

Conclui-se que cuidar da gestão de pessoas no contexto hospitalar é, sobretudo, cuidar da qualidade do atendimento em saúde. Valorizar a enfermagem significa reconhecer o papel essencial desses profissionais no sistema de saúde e compreender que a excelência do cuidado ao paciente está diretamente relacionada às condições de trabalho e às práticas de gestão adotadas pelas instituições.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BACKES, Dirce Stein et al. Humanização da assistência de enfermagem: percepção dos profissionais. *Acta Paulista de*

*Enfermagem*, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 54–59, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Política Nacional de Humanização*. Brasília: MS, 2013.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. *Saúde Paidéia*. São Paulo: Hucitec, 2003.

CARVALHO, Maria Dalva de Barros; ROCHA, Sônia Maria Villela Bueno. Trabalho em saúde e sofrimento psíquico. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 12, n. 2, p. 280–287, 2004.

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

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?*. Campinas: Papyrus, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

---

<sup>1</sup> Graduado em Gestão de Pessoas, Acadêmico de Bacharelado em Enfermagem