

Gestão Pública Municipal e Psicologia: caminhos para uma administração mais humanizada e eficiente

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Joana Souza Pereira, Universidade Federal da Bahia - UFBA

Elisângela Julião Cardoso, Universidade Federal da Bahia - UFBA

RESUMO

O presente estudo analisa a articulação entre a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e os princípios da Política Nacional de Humanização (HumanizaSUS) como mediação para a superação de modelos burocráticos e a consolidação de uma gestão pública municipal humanizada, participativa e eficiente, tomando como referência o município de Ouriçangas-BA. Parte-se do pressuposto de que práticas administrativas de caráter tecnicista ainda predominam em administrações municipais, limitando a incorporação das dimensões humanas e subjetivas no trabalho público. Sustenta-se que a adoção de princípios como escuta qualificada, corresponsabilização e valorização dos sujeitos institucionais contribui para o aprimoramento da gestão pública. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentando-se em revisão bibliográfica e análise documental. O referencial teórico aborda a trajetória dos modelos de gestão pública e destaca a POT como campo estratégico para a mediação das relações institucionais e organizacionais. Os resultados evidenciam que o município investigado enfrenta limitações estruturais e carece de políticas institucionalizadas de humanização e de suporte psicológico aos trabalhadores. Como proposição, apresentam-se diretrizes orientadas pela comunicação horizontal, ampliação da autonomia, fortalecimento do suporte psicossocial e incentivo à gestão participativa. Conclui-se que a humanização não se opõe à eficiência administrativa, constituindo-se como elemento indissociável para o fortalecimento da gestão pública municipal em uma perspectiva democrática e inclusiva.

Palavras-chave: Gestão Pública Municipal. Psicologia Organizacional e do Trabalho. HumanizaSUS.

1. Introdução

A literatura pesquisa aponta que a Administração Pública Municipal ocupa posição estratégica na oferta de serviços essenciais à população, sendo responsável por ações que impactam diretamente a qualidade de vida e o bem-estar social. Apesar desse papel central, muitas gestões municipais ainda se orientam por modelos burocráticos e tecnicistas, que priorizam a eficiência administrativa em detrimento das dimensões humanas e subjetivas envolvidas tanto no trabalho dos servidores quanto no atendimento ao cidadão. Esse cenário evidencia a necessidade de repensar as práticas de gestão, incorporando abordagens mais participativas, sensíveis e centradas no ser humano.

Nesse contexto, a Psicologia se apresenta como campo de conhecimento capaz de contribuir significativamente para a qualificação da gestão pública. Ao estudar o comportamento humano nos contextos organizacionais e de trabalho, a Psicologia oferece ferramentas que favorecem ambientes institucionais mais saudáveis, relações éticas e práticas de gestão e atendimento mais empáticas, especialmente por meio da Psicologia Organizacional e do Trabalho (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014). Experiências consolidadas, como a implementação da Política Nacional de Humanização (PNH) no Sistema Único de Saúde (SUS) e a atuação de psicólogos em equipamentos públicos, demonstram o potencial dessas abordagens para promover a corresponsabilidade, a valorização do servidor público e a melhoria dos serviços prestados à população.

Diante do exposto, se questiona: como a integração dos referenciais da Psicologia Organizacional e do Trabalho(POT) com os princípios do HumanizaSUS pode mediar a transição de modelos burocráticos para uma gestão humanizada, participativa e eficiente em Ouriçangas-BA?

Parte-se da hipótese de que a aplicação de princípios da Psicologia relacionados à promoção do bem-estar, à humanização das relações institucionais, à valorização da participação, da escuta ativa e da corresponsabilidade na gestão pública municipal, especialmente a partir dos referenciais da Psicologia Organizacional e do Trabalho, na gestão pública municipal contribui para o desenvolvimento de uma administração mais humanizada, participativa e eficiente.

Essa hipótese será validada ou refutada a partir da análise bibliográfica e documental, buscando identificar se as práticas psicológicas realizadas por outros municípios, quando incorporadas à gestão municipal, efetivamente promovem melhorias tanto na qualidade dos serviços públicos quanto no bem-estar dos servidores e da população.

Como objetivo geral a pesquisa busca analisar de que maneira a integração dos referenciais da Psicologia Organizacional e do Trabalho com os princípios do HumanizaSUS pode mediar a transição de modelos burocráticos para uma gestão humanizada, participativa e eficiente em Ouriçangas-BA, promovendo o bem-estar dos servidores e da população.

Nessa seara, têm-se como objetivos específicos:

- a) analisar, a partir da literatura científica e de documentos institucionais, os principais desafios da gestão pública municipal relacionados à humanização dos serviços, relações de trabalho, participação dos servidores e princípios do HumanizaSUS;
- b) identificar, por meio de revisão bibliográfica em Psicologia Organizacional, do Trabalho e HumanizaSUS, práticas psicológicas e organizacionais aplicáveis à gestão municipal;
- c) avaliar, a partir de experiências de outros municípios e documentos normativos, como práticas psicológicas e de HumanizaSUS contribuem para melhorias na qualidade dos serviços e no bem-estar dos servidores e da população;
- d) propor recomendações ou diretrizes para a implementação de um programa de gestão humanizada, integrando Psicologia Organizacional e HumanizaSUS, visando humanização, participação e eficiência administrativa.

Para tanto, este estudo torna-se relevante porque as transformações recentes no mundo do trabalho evidenciam a necessidade de revisão dos modelos de gestão adotados pela administração pública municipal, tradicionalmente centrados em práticas técnicas e operacionais, que desconsideram dimensões psicológicas e subjetivas do trabalho (Freire et al., 2017). Nesse sentido, destaca-se a importância de modelos de gestão que reconheçam os trabalhadores como sujeitos ativos, cujas experiências influenciam a efetividade das ações públicas.

Nesse contexto, a Psicologia, especialmente em suas vertentes organizacional e comunitária, configura-se como campo estratégico ao propor intervenções baseadas na colaboração, no diálogo e na construção coletiva, rompendo com práticas prescritivas (Ximenes et al., 2017). Ademais, a consolidação da Gestão de Pessoas como eixo estratégico reforça a necessidade de superar modelos tradicionais, justificando a inserção da Psicologia na administração pública municipal como meio de promover práticas mais humanas, democráticas e eficientes (Oruê; Rios, 2024).

Embora Ouriçangas (BA) seja o foco deste estudo, não foram encontrados estudos publicados ou dados específicos sobre práticas de HumanizaSUS ou Psicologia Organizacional no município. Para subsidiar a análise, utilizou-se literatura científica e experiências de municípios de pequeno porte com características socioeconômicas e administrativas similares, além de documentos institucionais do próprio município, como a LDO 2023.

2. Referencial Teórico

2.1 Administração pública e os modelos de gestão

A evolução da administração pública brasileira é marcada por transformações paradigmáticas que refletem mudanças nas relações entre Estado e sociedade. No início, predominou o modelo patrimonialista, caracterizado pela ausência de distinção entre o público e o privado, favorecendo práticas clientelistas e de favorecimento pessoal (Bresser-Pereira, 1998).

Com a consolidação do Estado moderno, o modelo patrimonialista foi progressivamente substituído pela administração burocrática, inspirada na teoria de Max Weber, que buscou racionalizar e impessoalizar a gestão pública por meio da formalização, da hierarquia e do profissionalismo. Assim, Weber (1976) apresenta o modelo burocrático fundamentado na legalidade, na impessoalidade e na especialização técnica, sendo considerado superior ao patrimonialismo por garantir previsibilidade e controle. A valorização do conhecimento técnico e da burocracia profissional tornou-se central para a busca da eficiência administrativa

Com a evolução da sociedade, o modelo burocrático passou a apresentar limites significativos no contexto contemporâneo. A excessiva rigidez procedimental, a centralização decisória e o distanciamento da população geraram lentidão, altos custos e baixa capacidade de resposta às demandas sociais (Bresser-Pereira, 1996; Osborne & Gaebler, 2006).

O Estado burocrático-industrial passou a ser alvo de críticas em razão de seu caráter excessivamente centralizador, monopolista e ampliado em termos estruturais, o que resultou em rigidez administrativa, baixa capacidade de resposta às demandas sociais e distanciamento em relação ao cidadão. Embora tenha sido fundamental para a consolidação do Estado moderno, esse modelo revelou limites diante das transformações econômicas e sociais contemporâneas, especialmente no que se refere à eficiência da gestão pública e à qualidade dos serviços prestados, impulsionando debates e propostas de reforma administrativa orientadas à descentralização e à redefinição do papel do Estado (Bresser-Pereira, 1998).

Segundo Leite (2016), o equívoco central da burocracia reside em sua tendência a se fechar sobre si mesma, direcionando recursos para atender às necessidades internas da própria máquina administrativa, em detrimento dos serviços finalísticos. Abrucio (1997), ao dialogar com Pollitt (1990) e Rayner (1984), destaca que a burocracia passou a ser percebida como grupo de interesse, afastando-se do papel de corpo técnico neutro a serviço da sociedade.

Diante dessas limitações, emerge o modelo gerencial, especialmente a partir da década de 1990, com a Reforma do Estado. A Administração Pública Gerencial busca substituir o controle dos meios pelo controle dos resultados, introduzindo princípios como eficiência, descentralização, autonomia e accountability (Bresser-Pereira, 1996). Para Osborne e Gaebler (1992), essa mudança pressupõe um “governo empreendedor”, orientado para resultados e para o cidadão.

O modelo gerencial, ou New Public Management (NPM), fundamenta-se na adaptação de técnicas da administração privada para o setor público, sem perder de vista a supremacia do interesse público, conforme explicam Pollitt e Bouckaert (2011), que acrescentam que este modelo não é um bloco único, mas um conjunto de reformas que visam modernizar o aparelho estatal. Os autores ainda mencionam que as principais características e princípios deste modelo incluem:

- Foco no Resultado (Accountability): A substituição do controle rígido de etapas pela avaliação de desempenho por indicadores. Segundo Lane (2000), a gestão pública deve ser medida pela sua capacidade de entrega real e economia de recursos.
- Descentralização e Autonomia: Ocorre a delegação de autoridade para gerentes locais, permitindo maior flexibilidade na tomada de decisão.
- O Cidadão-Cliente: Diferente da burocracia, onde o cidadão é um número, no gerencialismo ele é visto como um cliente/usuário. Denhardt e Denhardt (2003) criticam o termo "cliente", sugerindo o

"Novo Serviço Público", mas o gerencialismo consolidou a ideia de que o Estado deve prestar contas da qualidade do serviço àquele que o financia.

Na caminhada evolutiva dos modelos de gestão, ganhou força, mais recentemente, o modelo participativo ou social, no qual o cidadão é reconhecido como sujeito ativo na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas (Campos, 2000). O autor ainda afirma que esse modelo amplia o debate democrático e aproxima a gestão pública da realidade social, incorporando dimensões éticas, subjetivas e relacionais.

2.1.1 A administração municipal de Ouriçangas- BA

A literatura afirma que a administração pública municipal é o nível mais próximo do cidadão e exerce papel central na implementação de políticas públicas essenciais, como saúde, educação e assistência social. Com a Constituição Federal de 1988, promulgada no Brasil, os municípios passaram a gozar de autonomia administrativa, política e financeira.

Apesar da autonomia adquirida, os municípios de pequeno porte enfrentam desafios estruturais específicos: equipes reduzidas, dependência de transferências intergovernamentais, escassez de recursos técnicos e financeiros e predominância de estruturas burocráticas tradicionais (Matias-Pereira, 2018).

Ouriçangas/BA é considerado como um município de pequeno porte, devida à sua extensão territorial que é de 156.982 km², sua população de 7.716 mil habitantes e as estruturas administrativa e de serviços públicos, especialmente na saúde, é limitada, o que impacta diretamente a oferta e a qualidade dos atendimentos prestados à população, conforme dados do ano de 2022 (IBGE, 2022).

2.2 Gestão de Pessoas no Setor Público

A gestão de pessoas no setor público historicamente esteve associada a uma abordagem burocrática e legalista, centrada no controle funcional, no cumprimento de normas e na administração de rotinas administrativas. Influenciada pela lógica weberiana, essa perspectiva priorizou a impessoalidade, a hierarquia e a padronização dos procedimentos, relegando o desenvolvimento humano e as dimensões subjetivas do trabalho (Weber, 1976; Bergue, 2014).

Nesse contexto, a gestão de pessoas se restringiu a funções operacionais (folha de pagamento, controle funcional e cumprimento da lei) com pouca ênfase em práticas estratégicas de desenvolvimento humano (Bergue, 2014). Porém, nas últimas décadas, diante das reformas administrativas e da crescente demanda por eficiência e qualidade dos serviços públicos, a gestão de pessoas passou a ser estratégica, atendendo os objetivos organizacionais e às necessidades dos servidores (Zanelli & Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Nesse novo enfoque, o servidor público deixa de ser visto apenas como executor de normas e passa a ser reconhecido como sujeito ativo, portador de competências essenciais à efetividade das políticas públicas. Práticas voltadas ao desenvolvimento humano, à capacitação e à promoção de ambientes de trabalho saudáveis contribuem para o engajamento dos servidores e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população (Limongi-França, 2004; Ferreira et al., 2019).

2.2.1 Gestão humanizada e os princípios e diretrizes do HumanizaSUS: Foco nas pessoas

A Política Nacional de Humanização (PNH) parte do pressuposto de que a qualidade do cuidado em saúde está diretamente relacionada às condições de trabalho dos profissionais e às formas de gestão adotadas nos serviços públicos. Nesse sentido, a PNH defende modelos de gestão mais participativos e democráticos, capazes de promover a autonomia, o protagonismo dos sujeitos envolvidos no processo de cuidado e o compromisso ético com o interesse público, fortalecendo as relações entre gestores, trabalhadores e usuários do Sistema Único de Saúde (Brasil, 2004; Brasil, 2008).

A gestão humanizada no serviço público está diretamente relacionada a adoção de práticas de gestão de pessoas. Ambientes de trabalho saudáveis, que valorizam o diálogo, o respeito e a participação dos servidores, favorecem o engajamento, reduzem o adoecimento laboral e impactam positivamente a qualidade dos serviços prestados à população (Ferreira et.al, 2019). Assim, os autores complementam que a eficiência administrativa e a humanização não constituem dimensões opostas, mas complementares. Organizações públicas que investem na valorização de seus servidores tendem a apresentar melhores níveis de comprometimento institucional, cooperação entre equipes e qualidade no atendimento ao cidadão, fortalecendo a legitimidade das ações governamentais.

A figura 1 apresenta os princípios da PNH que norteiam os processos de gestão e cuidado no Sistema Único de Saúde, fundamentados na transversalidade, na indissociabilidade entre atenção e gestão e no protagonismo dos sujeitos. Os princípios também contemplam a ambiência, a clínica ampliada e compartilhada, a valorização do trabalhador e o acolhimento, reforçando a gestão humanizada (Brasil, 2009; Brasil, 2010).

Figura 1
Princípios e diretrizes do Humaniza SUS

Princípios e diretrizes	Descrição
Transversalidade:	Alterar as relações de poder e promover a comunicação entre diferentes áreas e saberes.
Indissociabilidade entre atenção e gestão:	Quem gere cuida, e quem cuida gere; a gestão não é separada do ato técnico.
Protagonismo, corresponsabilidade e autonomia:	Estímulo à participação ativa dos sujeitos nos processos decisórios.
Ambiência:	Criação de espaços saudáveis, acolhedores e confortáveis para o trabalho e cuidado.
Clínica Ampliada e compartilhada:	Abordagem interdisciplinar que considera a subjetividade e a complexidade do sujeito.
Valorização do Trabalhador:	Garantir condições de trabalho dignas e espaços de fala para o servidor.
Acolhimento:	Postura ética de escuta e compromisso com o "outro" (usuário ou colega).

Adaptado de *HumanizaSUS: documento base para gestores e trabalhadores do SUS*. Brasília: Ministério da Saúde, 2010a; e *Caderno HumanizaSUS: clínica ampliada e compartilhada*. Brasília: Ministério da Saúde, 2010b.

A partir desses princípios, a discussão sobre a gestão humanizada amplia-se ao dialogar com os aportes da Psicologia Organizacional e do Trabalho, que oferece fundamentos teóricos e metodológicos para a implementação de práticas de gestão voltadas à valorização dos sujeitos, à participação e à qualificação das relações de trabalho no contexto da administração pública.

2.3 A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT): mediação para uma gestão humanizada e eficiente

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) dedica-se à análise das relações entre indivíduos, trabalho e organizações, articulando conceitos como comportamento organizacional, clima e cultura organizacional, motivação e saúde mental. Ao compreender o trabalho como espaço de produção de sentidos e subjetividades, a POT contribui para a análise crítica das práticas de gestão e de organização do trabalho (Robbins, 2005; Schein, 2010; Herzberg, 1966; Dejours, 1992).

A POT atua como mediadora na transição de modelos tradicionais de gestão para práticas mais humanizadas e eficientes. Por meio de intervenções que consideram tanto os objetivos organizacionais quanto as necessidades dos trabalhadores, a POT propõe ajustes na organização do trabalho que favorecem a autonomia, a participação e o reconhecimento profissional (Zanelli et.al, 2014; Bergue, 2014). No contexto da administração pública

municipal, a POT configura-se como estratégia de inovação de baixo custo e alto impacto. Por meio de diagnósticos organizacionais, desenvolvimento de lideranças, programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) e ações de promoção da saúde mental, a POT contribui para a melhoria do clima organizacional e para o fortalecimento da gestão pública (Limongi-França, 2004).

Os referenciais da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) compreendem abordagens teóricas e metodológicas que analisam as relações entre sujeito, trabalho e organização, considerando dimensões individuais e coletivas (Borges – Andrade et.al, 2010, Robbins,2005). A POT também entende o trabalhador como sujeito ativo e destaca que práticas como gestão participativa, fortalecimento da autonomia e valorização do trabalhador contribuem para o bem-estar e a eficácia organizacional (Borges – Andrade et.al, 2010, Robbins,2005). Assim, ao dialogar com a Psicodinâmica do Trabalho, a POT evidencia a relação entre organização do trabalho, sofrimento psíquico e reconhecimento, reforçando a importância de ambientes laborais saudáveis (Dejours, 2015).

A figura 2 apresenta os referenciais da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) que subsidiam a gestão humanizada, incluindo a comunicação horizontal e a interdisciplinaridade, a gestão participativa, a autonomia no trabalho e a organização coletiva das atividades. Também contempla abordagens relacionadas à ergonomia e à psicodinâmica do trabalho, ao trabalho em equipe e à subjetividade, bem como à cultura e ao clima organizacional, que influenciam as relações institucionais e as práticas de gestão.

Figura 2:
Referenciais da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)

Referencial da POT	Descrição
Comunicação Horizontal e Interdisciplinaridade:	Quebra de silos hierárquicos e foco no fluxo de Informação para melhorar o clima organizacional.
Gestão Participativa / Organização do Trabalho:	Envolvimento do trabalhador na concepção das tarefas, combatendo a alienação e promovendo a eficácia operacional.
Autonomia e Empowerment:	Delegação de autoridade e responsabilidade, visando o aumento da motivação e do compromisso com os resultados.
Ergonomia e Psicodinâmica do Trabalho:	Relação entre o ambiente físico/organizacional e o bem-estar psicológico do trabalhador.
Trabalho em Equipe e Subjetividade:	Valorização das competências socioemocionais e do suporte social entre colegas para lidar com a carga mental.
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Reconhecimento:	Foco no bem-estar, saúde mental e na gratificação (material e simbólica) pelo esforço despendido.
Cultura e Clima organizacional:	Estabelecimento de valores de suporte, empatia e segurança psicológica no ambiente laboral.

Adaptado de *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2010; *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992 ; *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005; *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004;

3. Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e aplicada, baseada em análise teórico-reflexiva sobre a integração entre Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e a Política Nacional de Humanização (HumanizaSUS) na gestão pública municipal, com foco na promoção de humanização, participação e eficiência (Minayo, 2014). A escolha da abordagem qualitativa se justifica por permitir compreender significados, percepções e práticas relacionadas à gestão de pessoas e à humanização do serviço público.

O recorte espacial é o município de Ouriçangas/BA, caracterizado como município de pequeno porte, representativo de contextos municipais brasileiros em que a integração entre eficiência administrativa e cuidado humano ainda é incipiente. Os dados de Ouriçangas foram obtidos a partir de documentos institucionais públicos (LDO 2023, Plano Municipal de Saúde) e analisados à luz da literatura científica e de estudos de municípios de pequeno porte com experiência documentada em HumanizaSUS. Essa abordagem permite realizar um estudo comparativo mesmo na ausência de dados específicos publicados para o município, usando para este experimento, o município de Ichú (BA), também de pequeno porte com população estimada em 6.190 habitantes (IBGE,2022).

3.1 Objetivos específicos e métodos aplicados

A figura 3 apresenta a relação entre os objetivos específicos do estudo, os métodos aplicados e a forma como cada procedimento metodológico contribuiu para o alcance dos resultados propostos. A articulação entre objetivos e métodos possibilitou uma análise consistente dos desafios da gestão municipal, bem como a proposição de diretrizes alinhadas aos princípios da Política Nacional de Humanização e da Psicologia Organizacional e do Trabalho

Figura 3

Objetivos, métodos aplicados e contribuições para o estudo

Objetivo específico	Método aplicado	Como contribui para o objetivo
a) Analisar desafios da gestão municipal em humanização, relações de trabalho e princípios do HumanizaSUS	Revisão bibliográfica e análise documental de legislações, relatórios e políticas públicas	Permitiu identificar os principais desafios estruturais, organizacionais e culturais enfrentados na gestão municipal
b) Identificar práticas Psicológicas e organizacionais Aplicáveis à gestão municipal	Revisão bibliográfica em POT e HumanizaSUS	Permitiu mapear estratégias de engajamento, Desenvolvimento de lideranças, gestão de motivação, clima e cultura organizacional
c) Avaliar experiências de outros municípios	Revisão bibliográfica, Análise documental comparativa e estudo de casos de municípios de pequeno porte	Permitiu verificar indicadores e métricas de humanização e participação que melhoram o bem-estar e a qualidade do serviço
d) Propor diretrizes para programa de gestão humanizada	Síntese teórico prática com base nas etapas anteriores, Cruzando POT e HumanizaSUS	Facilitou a proposição de um programa adaptado à realidade municipal, incluindo recomendações de implementação, indicadores e métricas

Elaborado a partir das informações da pesquisa (2026)

3.2 Procedimentos metodológicos

3.2.1 Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica envolveu a leitura sistemática de livros, artigos científicos e periódicos das áreas de: Psicologia Organizacional e do Trabalho; Administração Pública e Políticas Públicas; HumanizaSUS e Políticas de Saúde atendendo aos Objetivos a) e b), permitindo identificar os desafios da gestão municipal e práticas psicológicas aplicáveis, alinhando teoria e evidência empírica. Após as pesquisas foi realizada análise comparativa entre as diretrizes do HumanizaSUS e os referenciais da POT de modo a encontrar objetivos similares que foram transformados em categorias de habilidades a serem desenvolvidas junto a equipe.

3.2.2 Análise documental

Incluiu o estudo de Legislação e normativas como a Constituição Federal (1988) e a Lei nº 8.142/90 (participação social no SUS), bem como as Diretrizes institucionais da Política Nacional de Humanização; manuais de avaliação do SUS; dados do IBGE (2024) e Relatórios e portais de transparência municipais, atendendo aos objetivos a), c), permitindo verificar como práticas institucionais e experiências de outros municípios podem orientar Ouriçangas.

3.2.3 Técnicas de análise

A análise dos dados foi realizada por meio de técnicas de análise simples, de caráter descritivo e interpretativo. Inicialmente, procedeu-se à leitura do material selecionado, composto por literatura e documentos institucionais. Em seguida, os conteúdos foram organizados por eixos temáticos, permitindo a comparação entre os dados e o referencial teórico. Esse procedimento possibilitou a interpretação dos resultados e a construção de inferências sobre a temática investigada no contexto da gestão pública municipal.

4. Análise e discussão de dados

4.1. Principais desafios da gestão pública municipal relacionados à humanização dos serviços, relações de trabalho, participação dos servidores e princípios do HumanizaSUS;

Dada a inexistência de estudos publicados específicos para Ouriçangas (BA), este estudo adota abordagem comparativa com municípios de pequeno porte e fundamenta-se em documentos institucionais, como a LDO 2023, e na literatura científica sobre HumanizaSUS e Psicologia Organizacional. Essa metodologia permite discutir os desafios e práticas de gestão humanizada mesmo na ausência de dados locais direto.

No que se refere ao objetivo de analisar os desafios da gestão municipal relacionados à humanização e às relações de trabalho, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) de 2023 do município de Ouriçangas (BA) constitui um instrumento relevante, ao estabelecer prioridades e metas para a alocação de recursos nas áreas sociais e de pessoal. A LDO permite identificar limites institucionais e prioridades administrativas, bem como prevê mecanismos de participação social, como audiências públicas, em consonância com princípios da gestão participativa. Entretanto, o documento não detalha práticas específicas de humanização do trabalho ou diretrizes do HumanizaSUS, indicando a necessidade de articulação com outras normativas para uma análise mais aprofundada da humanização da gestão (Ouriçangas, 2022; Brasil, 2010).

4.2 Práticas psicológicas e organizacionais aplicáveis à Gestão Municipal;

Sob a perspectiva do planejamento administrativo, a identificação de práticas psicológicas e organizacionais aplicáveis à gestão municipal pode ser subsidiada pela análise da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) de 2023 do município de Ouriçangas (BA). O documento indica a previsão de recursos humanos, programas de capacitação e metas relacionadas ao quadro de pessoal, além de explicitar a estrutura organizacional da administração municipal, com destaque para os setores de saúde e educação. Contudo, a LDO não detalha intervenções específicas da Psicologia Organizacional e do Trabalho, limitando-se às diretrizes orçamentárias e administrativas. Dessa forma, o instrumento orçamentário atua como elemento contextual para a implementação de práticas psicológicas e organizacionais, exigindo a complementação da análise por meio de revisão bibliográfica e de normativas específicas da área (Ouriçangas, 2022; Bergue, 2010).

4.3 Experiências de outros municípios com adoção de práticas psicológicas e de HumanizaSus para melhorias na qualidade dos serviços e no bem-estar dos servidores e da população;

No município de Ichu (BA), observa-se o alinhamento institucional aos princípios da Política Nacional de Humanização (PNH), conforme evidenciado no Relatório Anual de Gestão da Saúde de 2022. O documento explicita o compromisso da gestão municipal com a construção de um Sistema Único de Saúde (SUS) mais humanizado e digno, enfatizando a importância do atendimento oportuno e respeitoso à população usuária. Tal

diretriz expressa-se como um instrumento de caráter avaliativo e normativo, revelando a incorporação de princípios centrais do HumanizaSUS, como o acolhimento, a dignidade no cuidado e a corresponsabilidade entre gestores, trabalhadores e usuários. Isso indica esforços da gestão local na qualificação da atenção em saúde e no fortalecimento das relações entre os serviços e a comunidade (ICHU, 2022).

No que tange ao contexto de Ouriçangas (BA), ainda não há registros de programas estruturados de HumanizaSUS ou serviços de apoio psicológico, evidenciando um desafio para a gestão municipal na implementação dessas práticas. Contudo, a experiência de municípios de pequeno porte, como Ichu (BA), demonstra que tais práticas podem ser estruturadas.

4.4 Possibilidades de implementação de um programa de gestão humanizada, integrando Psicologia Organizacional e HumanizaSus, visando humanização, participação e eficiência administrativa;

A partir do cruzamento das informações referentes as diretrizes do HumanizaSUS com o referencial da POT, identificou-se por similaridade de ações institucionais para com os funcionários, cinco categorias: a) comunicação e Colaboração interdisciplinar; b) gestão Participativa e Organização do Trabalho; c) Saúde Mental, Ergonomia e Condições de Trabalho; d) Trabalho em Equipe e Gestão da Subjetividade; e) Qualidade de Vida no Trabalho e Reconhecimento. Na figura 4 é possível acompanhar a relação entre as diretrizes do HumanizaSUS versus POT, um exemplo de aplicação e as sugestões de indicadores para acompanhamento dos resultados das práticas administrativas

Figura 4

Propostas de treinamento de habilidades para o município de Ouriçangas (BA)

Referencial HumanizaSUS	Referencial POT	Categoria de Habilidade a ser trabalhada	Exemplo de Aplicação	Indicadores de Resultados
Transversalidade	Comunicação Horizontal e Interdisciplinar	Comunicação e Colaboração interdisciplinar	Reuniões de integração entre departamentos	Satisfação dos funcionários; nº de projetos concluídos entre departamentos
Indissociabilidade entre atenção e gestão	Gestão Participativa / Organização do Trabalho	Gestão Participativa e Organização do Trabalho	Rodas de conversa para planejamento coletivo; decisões setoriais compartilhadas com servidores	Nº de reuniões participativas realizadas; adesão dos servidores; redução de conflitos organizacionais
Ambiência	Ergonomia e Psicodinâmica do Trabalho	Saúde Mental, Ergonomia e Condições de Trabalho	Adequação dos espaços físicos; escuta sobre sofrimento no trabalho; pausas organizadas	Redução de afastamentos por adoecimento; avaliação das condições de trabalho; satisfação com o ambiente
Clínica Ampliada e Compartilhada	Trabalho em Equipe e Subjetividade	Trabalho em Equipe e Gestão da Subjetividade	Discussão de casos; apoio matricial; espaços de escuta coletiva	Melhoria na cooperação entre equipes; qualidade do atendimento; relatos de fortalecimento do vínculo
Valorização do Trabalhador	Qualidade de Vida no Trabalho e Reconhecimento	Qualidade de Vida no Trabalho e Reconhecimento	Ações de reconhecimento; feedbacks positivos; campanhas internas de valorização	Índice de satisfação no trabalho; redução do absenteísmo; engajamento dos servidores

Elaborado a partir de informações da pesquisa (2026).

Considerações finais

Esta pesquisa surgiu da inquietação em entender como a integração dos referenciais da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) com os princípios do HumanizaSUS pode mediar a transição de modelos burocráticos para uma gestão humanizada, participativa e eficiente em Ouriçangas-BA. Para responder a essa

questão, objetivou-se analisar de que maneira essa integração pode promover o bem-estar dos servidores e da população. Partiu-se da hipótese de que a aplicação de princípios da Psicologia relacionados à valorização da participação, à escuta ativa e à corresponsabilidade na gestão pública, fundamentada na POT, contribuiria para o desenvolvimento de uma administração mais humanizada e eficiente. Após as análises, essa hipótese foi validada por meio da avaliação do município de Ichú (BA), cujos documentos demonstraram que práticas de psicologia incorporadas à gestão promoveram melhorias na qualidade dos serviços públicos e no bem-estar dos servidores e da população.

Conclui-se que a pesquisa cumpriu seu objetivo e respondeu à questão central nos âmbitos teórico e propositivo. A revisão bibliográfica, a análise documental e o estudo de caso municipal permitiram identificar caminhos para a humanização das práticas, demonstrando o papel fundamental da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e do HumanizaSUS no fortalecimento da gestão de pessoas, na qualificação dos serviços e na promoção do bem-estar social. Diante disso, compreende-se como os objetivos específicos contribuíram para esse alcance ao viabilizarem a identificação de desafios, o mapeamento de práticas psicológicas aplicáveis à gestão municipal, a análise de experiências exitosas e a proposição de diretrizes para a implementação de um programa de gestão humanizada, condizente com a realidade institucional de Ouriçangas-BA.

Apesar dos esforços na busca por informações que contemplassem e embasassem o estudo de maneira adequada, a pesquisa apresenta limitações no que tange à ausência de pesquisa de campo com gestores e servidores municipais, bem como à escassez de dados empíricos primários, o que restringiu a análise à revisão bibliográfica e documental. Ademais, por se tratar de um município de pequeno porte, os achados refletem uma realidade institucional específica, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos. Desse modo, sugere-se, para investigações futuras, a realização de estudos empíricos com aplicação de entrevistas, questionários ou grupos focais, além de análises longitudinais que permitam acompanhar os impactos da gestão humanizada ao longo do tempo.

Este estudo permitiu compreender que a humanização e a eficiência administrativa não são perspectivas opostas, mas articulam-se de forma complementar na gestão pública municipal. A análise evidenciou que a integração dos referenciais da Psicologia Organizacional e do Trabalho com os princípios do HumanizaSUS oferece bases teóricas e práticas capazes de mediar a transição de modelos burocráticos para uma gestão participativa e orientada para resultados, especialmente em contextos como o de Ouriçangas-BA.

Dessa forma, o trabalho reforça a relevância da Psicologia como aliada estratégica da administração pública, demonstrando que práticas fundamentadas na escuta, na corresponsabilidade e na valorização do trabalhador contribuem para ambientes saudáveis e para o fortalecimento da eficiência governamental. Espera-se que este estudo inspire gestores e pesquisadores a aprofundarem o debate sobre a integração entre Psicologia e gestão municipal, ampliando as possibilidades de inovação e democratização da administração pública.

Referências:

- Abrucio, F. L. (1997). *A reforma gerencial do Estado e a administração pública brasileira*. Fundação Getúlio Vargas.
- Andrade, S. M. de. (2016). *Qualidade de vida no trabalho: Proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações públicas*. Educus.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão de pessoas no setor público: Fundamentos e tendências* (2ª ed.). Fórum.

Borges-Andrade, J. E., Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2010). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Artmed.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Senado Federal.

Brasil. Ministério da Saúde. (2004). *HumanizaSUS: Política nacional de humanização da atenção e da gestão no SUS*. Ministério da Saúde.

Brasil. Ministério da Saúde. (2008). *Política nacional de humanização da atenção e da gestão no SUS*. Ministério da Saúde.

Brasil. Ministério da Saúde. (2009). *HumanizaSUS: Política nacional de humanização*. Ministério da Saúde.

Brasil. Ministério da Saúde. *Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização*. (2010a). *HumanizaSUS: Documento base para gestores e trabalhadores do SUS*. Ministério da Saúde.

Brasil. Ministério da Saúde. (2010b). *Caderno HumanizaSUS: Clínica ampliada e compartilhada*. Ministério da Saúde.

Campos, G. W. de S. (2000). *Um método para análise e cogestão de coletivos*. Hucitec.

Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho*. Cortez.

Dejours, C. (2015). *Trabalho vivo: Trabalho e emancipação*. Paralelo 15.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M. E. Sharpe.

Ferreira, M. C., Albuquerque, M. do C., & Zanelli, J. C. (2019). *Gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho no setor público*. Enap.

Freire, P., et al. (2017). *Qualidade de vida no trabalho: Desafios no setor público*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 17(3), 189–198.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Censo demográfico: Ouriçangas (BA)*. IBGE.

Ichu (BA). Secretaria Municipal de Saúde. (2022). *Relatório anual de gestão da saúde – RAG 2022*. Prefeitura Municipal de Ichu. <https://www.ichu.ba.gov.br/Handler.ashx?f=f&query=dbb90aec-7720-422f-8696-c08c36884ff9.pdf>

Lane, J.-E. (2000). *New public management*. Routledge.

Secchi, L. (2016). *Políticas públicas: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. Cengage Learning.

Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. Atlas.

Matias-Pereira, J. (2018). *Administração pública: Foco nas instituições e ações governamentais* (6ª ed.). Atlas.

Minayo, M. C. de S. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14ª ed.). Hucitec.

ARTIGO

Moreira, M. R. (2015). *Humanização no SUS: Desafios da gestão municipal*. Saúde e Sociedade, 24(2), 456–468.

Oruê, J., & Rios, T. (2024). *Gestão de pessoas e saúde do servidor público*. Revista de Administração Pública, 58(1), 89–107.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Ouriçangas (BA). (2022). *Lei Municipal nº 006, de 18 de agosto de 2022*. Diário Oficial do Município de Ouriçangas.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Weber, M. (1976). *Economia e sociedade*. Universidade de Brasília.

Ximenes, V. M., et al. (2017). *Psicologia comunitária e políticas públicas*. UFC.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed.). Artmed.