

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB
CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM
SAÚDE

Andréa Andrade dos Santos

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS EM SAÚDE**

Picada Café, RS
2018

Andréa Andrade dos Santos

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM
SAÚDE**

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde**.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Maria da Graça Porciúncula Soler

Picada Café, RS
2018

Andréa Andrade dos Santos

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM
SAÚDE**

Artigo de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde**.

Aprovado em 14 de julho de 2018:

**Maria da Graça Porciúncula Soler, Profª Drª (UFSM)
(Presidente/Orientadora)**

Alice do Carmo Jahn, Profª Drª (UFSM)

Ethel Bastos da Silva, Profª Drª (UFSM)

Picada Café, RS
2018

RESUMO

O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM SAÚDE

AUTORA: Andréa Andrade dos Santos
ORIENTADORA: Maria da Graça Porciúncula Soler

O objetivo deste estudo é mostrar o papel que a Gestão de Pessoas tem nas Organizações Públicas em Saúde e que mesmo diante de inúmeras diferenças que existe entre as organizações públicas e privadas é possível conciliar o bem-estar de seus colaboradores, a motivação e todo o desgaste emocional com um ambiente humanizado e agradável, que preza pelo cumprimento das exigências legais impostas por legislações e sindicatos, priorizando a ética médica e social.

Após inúmeras pesquisas sobre gestão de pessoas em hospitais, foi possível constatar que os gestores começaram a entender que os hospitais de hoje não são mais apenas um local onde se tratam as pessoas enfermas e sim um local que pode oferecer saúde e bem-estar aos seus clientes/pacientes e seus colaboradores.

Sendo assim, é possível perceber que a união com equilíbrio dessas duas forças só podem fazer bem a organização e as pessoas que com elas convivem diariamente, trazendo resultados positivos tanto do público interno como externo.

Palavras-chave: Colaboradores; Gestão de Pessoas; Organizações Públicas em Saúde.

ABSTRACT

THE ROLE OF MANAGEMENT OF PEOPLE IN PUBLIC ORGANIZATIONS IN HEALTH

AUTHOR: Andréa Andrade dos Santos
ADVISOR: Maria da Graça Porciúncula Soler

The purpose of this study is to show the role that People Management has in Public Health Organizations and that, despite numerous differences between public and private organizations, it is possible to reconcile the well-being of its employees, motivation and emotional exhaustion with a humane and pleasant environment that values compliance with the legal requirements imposed by legislation and syndicates, prioritizing medical and social ethics.

After numerous researches on people management in hospitals, it was possible to see that managers began to understand that today's hospitals are no longer just a place where sick people are treated but rather a place that can offer health and well-being to their clients / patients and their collaborators.

Thus, it is possible to perceive that uniting these two forces with balance can only do well to the organization and the people that live daily with them, bringing positive results for both internal and external public.

Keywords: Collaborators; People management; Public Health Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje as pessoas se tornaram a peça chave de uma organização, pois é através delas que se tornou possível atingir resultados positivos.

A área da saúde sofre muito com a pressão da sociedade, que exige um atendimento mais humanizado, querem e gostam de ser vistos como parte daquele serviço, já que sem clientes/pacientes para que serviriam os hospitais? E assim também pensam seus colaboradores, porque entendem que humanização deve existir inclusive para seu público interno, ou seja, o capital humano da organização.

Observando todas essas pressões, os responsáveis pela gestão hospitalar perceberam que precisavam olhar melhor para as dificuldades e necessidades que este desenvolvimento organizacional apresentava.

Conforme estudos e pesquisas já publicadas pelos autores Burmester e Seixas (2012) entre outros, que serviram de referência para a realização deste trabalho, a gestão hospitalar era executada normalmente por médicos, profissionais estes, que precisavam dedicar muito do seu tempo a salvar vidas e também a pesquisas, bem como desenvolver novas técnicas exigidas pela medicina, que se viram em determinado momento, obrigados a assumir responsabilidades de gestores administrativos, enfrentando cobranças inerentes a sua posição e problemas que até o momento eram desconhecidos.

Com todas essas mudanças a gestão de pessoas se fez necessária, já que ela se responsabilizaria por todo planejamento estratégico de pessoas implantando programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento, seleção e contratação de pessoal, relações trabalhistas, salários, segurança e bem-estar no trabalho, avaliação de desempenho, entre outras, MARRAS (2000) inspira-me a dizer que a área de gestão de pessoas ainda permeia muito para atingir sua excelência nos serviços de saúde, pois a mudança comportamental dos gestores dos serviços de saúde ainda permanece rígida, mas existe a expectativa que com o decorrer do tempo estas práticas sejam sentidas positivamente, tanto pela sociedade como pela comunidade interna da organização.

O objetivo desta pesquisa é mostrar que é possível unir duas áreas profissionais tão distintas em busca de uma excelência em atendimento e

prestação de serviços, valorizando seus colaboradores e fornecendo um local de trabalho humanizado e que cumpre com todas as exigências impostas pela legislação.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa baseou-se em referências bibliográficas para ser elaborada, procurando unir diversas opiniões de autores diferentes e conhecedores do assunto, sendo assim, o método utilizado foi a revisão das literaturas publicadas entre os anos de 1997 e 2014. Estas obras encontram-se disponíveis na biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sendo a pesquisa realizada entre os meses de janeiro a maio de 2018 para a coleta dos dados .

Após a leitura de alguns capítulos de 21 livros de autores renomados, foram selecionadas 13 obras, com base nos critérios de inclusão e exclusão, descritos a seguir: coerência com o que é aplicado atualmente na prática do exercício da função, legislações vigentes e planejamento estratégico da organização.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, além da metodologia de revisão bibliográfica, também utilizei-me da minha experiência profissional e conhecimento adquirido na área de gestão de pessoas, que atuo desde 1990.

3 RESULTADOS

3.1 HOSPITAL COMO ORGANIZAÇÃO

Os hospitais até o século XVII eram bem diferentes dos dias atuais, pois eram conhecidos como morredouros, já que não possuíam estrutura para receber adequadamente as pessoas que ali chegavam muito menos os médicos daquela época tinham conhecimentos específicos das doenças como nos dias de hoje.

Porém com o passar dos anos, muitas mudanças aconteceram devido a legislações locais e as competências médicas, com isso, os hospitais precisaram evoluir e modificar seu modo de atender e tratar as pessoas.

É a introdução dos mecanismos disciplinares no espaço confuso do hospital que vai possibilitar sua medicalização. Tudo o que foi dito até agora pode

explicar porque o hospital se disciplina. As razões econômicas, o preço atribuído ao indivíduo, o desejo de evitar que as epidemias se propaguem explicam o esquadramento disciplinar a que estão submetidos os hospitais. Mas se esta disciplina torna-se médica, se este poder disciplinar é confiado ao médico, isto se deve a uma transformação no saber médico. A formação de uma medicina hospitalar deve-se, por um lado, à disciplinarização do espaço hospitalar e, por outro, à transformação, nesta época, do saber e das práticas médicas. (FOUCAULT, 1992, p. 62 apud NASCIMENTO, 2013, p. 3).

Nos dias atuais os hospitais são vistos como uma organização complexa, pois precisam respeitar normas e regras impostas pelo governo, bem como pelas instituições sindicais que regulamentam e determinam as exigências trabalhistas, etc.

O hospital tem seu desempenho vinculado ao comportamento de seus profissionais e em toda sua complexidade torna perceptível a articulação de aspectos econômicos, humanos e sociais pertinentes à sua administração. Caracteriza-se como uma organização prestadora de serviço, multiprofissional, voltada para o atendimento de necessidades multidimensionais, apresentando-se como local de trabalho de grupos sócios profissionais específicos, diretamente comprometidos no processo de prestação de cuidados de assistência hospitalar em funções de apoio ou de gestão. Seu sistema técnico e organizacional de trabalho com suas especificidades, é ímpar, uma vez que o seu objeto de trabalho constitui-se do ser humano, representando a vida. Trabalhar com saúde requer considerações além da capacidade técnica e ética do profissional, incluindo-se também a cultura organizacional, o paciente e a relação interpessoal. (MAGALHÃES, 2006, p 21 apud NASCIMENTO, 2013, P. 5-6).

Mediante a tantas mudanças na área da saúde, é percebido que hoje as organizações hospitalares estão se preocupando cada dia mais em gerir pessoas, tanto seus colaboradores quanto seus clientes/pacientes, pois ao conseguir um relacionamento transparente e eficiente com suas equipes de trabalho, promovendo capacitação, benefícios, salários compatíveis com o mercado de trabalho e respeitando as normas e legislações vigentes, automaticamente isso é repassado ao seu público alvo através da satisfação dos colaboradores que ali trabalham, pois o bem maior de uma organização hospitalar é a saúde e a vida dos seus clientes/pacientes e a riqueza maior que possuem para mantê-los, é o capital humano que prestam estes serviços, desde o cargo menor até a alta diretoria.

Como os profissionais da área da saúde lidam direta e indiretamente com vidas é necessário uma gestão de pessoas eficiente para amenizar e ajudar com a pressão dos processos e do ambiente que trabalham, pois atualmente os médicos, enfermeiros, entre outros, estão cada vez mais atuando como gestores em sua área

de trabalho, gerando assim dificuldades de adaptação, já que o foco destes sempre foi a medicina e não a gestão administrativa.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM SAÚDE

Ao falar em gestão de pessoas é preciso analisar alguns fatores, pois a área de gestão de pessoas, deixou de ser apenas um setor que recruta, admite, efetua cálculos e pagamentos de salários e no final desliga os colaboradores.

(...) a Gestão Baseada em Resultados no Serviço Público (GBRSP) deve adotar como símbolo cognitivo a ideia de que este serviço é feito por pessoas para atender pessoas. Tal princípio se justifica quando se considera que aquilo que fundamenta a administração pública é a sua responsabilidade e compromisso com os usuários dos serviços públicos, que antes de tudo são cidadãos. Ou seja, os serviços públicos incorporam em si os pressupostos de bem-estar para uma determinada sociedade, que, expressos por direitos, têm sua materialidade nas políticas públicas e serviços públicos para atender pessoas – cidadãos de um Estado. (MACHADO et al., 2012, p. 36).

A Gestão de pessoas passou por grandes mudanças, nas últimas décadas sua evolução atravessou cinco fases, como segue:

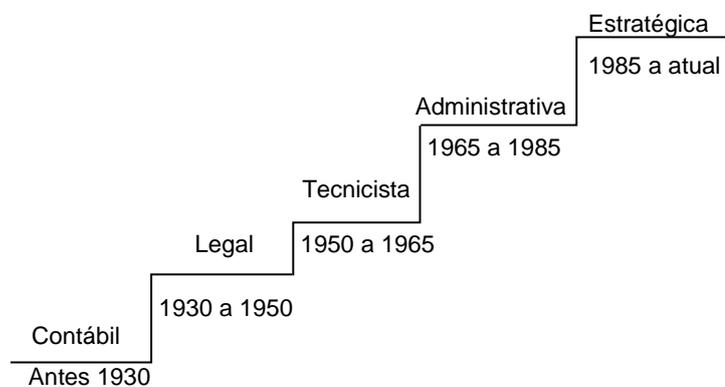


Figura 1 – As cinco fases evolutivas da gestão de pessoal

Fonte: MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico, São Paulo, 2000, p. 26

Conforme Marras (2000) uma breve explicação sobre cada fase:

- a. Contábil - foi a primeira da gestão de pessoal, pois esta se preocupava apenas com os custos da organização, onde os trabalhadores eram tratados apenas como mão de obra e que tinham por obrigação apresentar o retorno através do lucro para organização;

- b. Legal - esta precisou se adaptar rapidamente, pois o domínio passou a ser dos chefes de pessoal e não mais dos chefes de produção, devido ao fato que as Leis impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho precisavam de conhecimentos específicos para ser aplicadas corretamente;
- c. Tecnista - foi nesta fase que as indústrias automobilísticas começaram a ser implantadas no Brasil, devido ao início do modelo americano de gestão de pessoal no país, fazendo com que surgissem os Gerentes de Relações Industriais (GRI) e também representou um grande avanço na qualidade das relações entre organização e trabalhadores, pois deu-se início a operacionalização de serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios entre outros;
- d. Administrativa - foi a o início da reviravolta dentro da gestão de pessoas, pois nesta fase se iniciou a era do sindicalismo, onde as reivindicações trabalhistas começaram a surgir e por necessitar de conhecimentos mais específicos das leis, trouxe a mudança do cargo de GRI para Gerente de Recursos Humanos (GRH), permitindo assim que estes profissionais tivessem uma visão mais humanística das relações e menos burocráticas e operacionais como eram até então;
- e. Estratégica - foi nesta fase que se deu início ao planejamento estratégico da organização, fazendo com que o cargo de GRH passasse ao nível de diretoria e deixasse a posição de terceiro escalão, pois os seus planejamentos seriam de longo prazo, bem como as preocupações enfrentadas pela organização junto aos trabalhadores.

A gestão de pessoas nos dias atuais tem um grande papel em diversos ramos organizacionais e muito mais atuante no ambiente hospitalar, pois com o passar dos anos, cada vez mais os clientes/pacientes conhecem melhor seus direitos e querem ser bem atendidos e para que isso aconteça é necessário cada colaborador saber executar suas atividades com total conhecimento e segurança.

Baseado em escritos de Bohlander e Snell (2014) e na minha vivência profissional, a área de gestão de pessoas precisou se inteirar e implantar os programas de treinamento e capacitação, bem como, o desenvolvimento de

equipes, já que em uma organização hospitalar ninguém consegue atingir resultados no coletivo trabalhando sozinho.

Hoje em dia é notório como os hospitais e outros estabelecimentos de saúde, estão mais humanizados, ou seja, nestes locais o paciente é o centro de todo o atendimento, já que estes se propõem a oferecer bem-estar e conforto, possibilitando assim, amenizar os efeitos psicológicos que a doença causa. Sabe-se que ainda falta muito para atingir a excelência neste assunto, mas as expectativas são boas.

No atual cenário mercadológico, encontramos muita competitividade, tanto interna como externamente, isso se dá ao fato que os clientes/pacientes procuram nas organizações em saúde, exatamente aquilo que os deixam satisfeitos e seguros, como por exemplo: receptividade, cordialidade, um bom atendimento, profissionais nas mais diversas áreas bem capacitados, acomodações em ótimas condições de higiene, segurança, hospitalidade e humanização.

Conforme Burmester (2012, p. 30), “O sucesso de uma organização depende, cada vez mais, do conhecimento, das habilidades, da motivação e da criatividade de sua força de trabalho”.

Com este pensamento pode-se entender que quem faz uma organização, neste caso em específico, as hospitalares, são os seus colaboradores, pois de nada adianta ter riquezas em tecnologias, maquinários de última geração, se não tiver pessoas que possam operá-los com competência.

Sendo assim, a área de gestão de pessoas atua continuamente na educação de seus colaboradores, fornecendo treinamentos e desenvolvendo as equipes de trabalhos através de programas de capacitação e proporcionando oportunidades de crescimento profissional através de rodízios de funções, remuneração com base em seus conhecimentos e habilidades. (Burmester, 2012, p. 30).

(...) a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas. A conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. À empresa cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor ao mesmo tempo que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes. (DUTRA, 2002, p. 16-17 apud NASCIMENTO, 2013, p. 2).

A seguir serão abordadas as práticas de gestão de pessoas essenciais para uma organização pública em saúde disponibilizar aos seus clientes/pacientes, serviços com excelência.

3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

O processo de recrutamento externo de pessoal inicia-se quando a organização observa a necessidade de localizar profissionais para preencher vagas já existentes ou não, podendo com isso criar um cadastro reserva, este processo deve ser feito através de concurso público, para isso faz-se necessário publicar edital, documento este que serve para direcionar os candidatos quanto à forma de classificação e esclarecendo as dúvidas e regras que o processo exige, bem como, especificando para cada cargo, os respectivos salários, carga horária, atribuições ou atividades a exercer e os pré-requisitos exigidos pela organização, abaixo um exemplo resumido do que deve conter em um edital:

Quadro1 – Quais os principais pontos de um edital de concurso público?

Assunto	Palavras-chave no edital
1) - Cargos, número de vagas, localização, remuneração e jornada de trabalho	“Provimento de vagas no cargo de”, “remuneração”, “atribuições ou atividades” “cadastro reserva”, “jornada de trabalho”, “localidades”
2) - Inscrição, isenção de taxa	“Inscrição” e “isenção”
3) - Condições especiais para a prova (deficientes, gestantes)	“Condições especiais”
4) -Formato de prova, etapas posteriores, datas, disciplinas cobradas	“Etapas”, “das provas”, “disciplinas”, “disposições preliminares”, “primeira etapa”
5) -Condições e prazos para recursos	“Recursos”
6) -Conteúdo	“Programa” “conhecimentos” “conteúdo programático”

Fonte: FERNANDES, Daniel. Academia do Concurso On Line.

Nas organizações públicas também existe o processo seletivo interno de pessoal, que é feito através de aplicação de provas específicas, onde se publica um edital que contém os mesmos critérios do edital de concurso público, porém o mesmo é divulgado apenas ao público interno da organização. Este tipo de seleção tem a vantagem de contribuir para que seus colaboradores se motivem a querer crescer dentro da organização.

Exemplo da definição de uma política que uma organização pode preparar:

A “promoção interna” geralmente é reconhecida como a base de uma boa prática de contratação, e é política de nossa organização promover profissionais internos, sempre que possível, quando uma vaga tiver que ser preenchida. A vaga será divulgada durante cinco dias corridos, a fim de proporcionar a todos os profissionais qualificados, sejam eles funcionários que atuem em período integral ou meio período, uma igual oportunidade de se inscreverem. (BOHLANDER, SNELL, 2014, p. 172).

No ambiente hospitalar o processo de seleção consiste num ato delicado, pois os profissionais da área da saúde necessitam ter especializações para poder atuar em determinadas funções, com isso torna-se essencial exigir pré-requisitos, como registros em conselhos profissionais, titulação de doutorado e especialização.

3.2.2 INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL

Muito foi pesquisado para explicar de forma clara o que quer dizer integração institucional, mas foram poucos os achados, sendo assim, unindo o que conheço sobre o assunto, devido a minha experiência profissional, com o que Chiavenato (1999) expressou em seus livros, chego à conclusão que a integração do colaborador na organização hospitalar é de extrema importância, pois é neste momento que os novos colaboradores podem esclarecer dúvidas quantos aos seus direitos e deveres, bem como conhecer a cultura da organização.

Normalmente as integrações são feitas em salas onde todos se reúnem e assistem a um vídeo institucional, com esclarecimentos posteriores de um profissional da área de recursos humanos, após este primeiro encontro os colaboradores saem acompanhados por este profissional para conhecer a organização num todo, com isso, facilita o seu deslocamento nos primeiros dias de trabalho, bem como é possível conhecer as áreas restritas de acesso limitado.

Vantagens do programa de orientação segundo Chiavenato (1999, p. 153):

Proporcionar orientação às pessoas atende a vários propósitos. O processo de orientação procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho. O programa de orientação visa alcançar os seguintes objetivos:

1. Reduzir a ansiedade das pessoas: A ansiedade é geralmente provocada pelo receio de falhar no trabalho. Trata-se de um sentimento normal decorrente da incerteza sobre a capacidade de realizar o trabalho. Quando os novos funcionários recebem a tutoria de funcionários experientes através de orientação e apoio, a ansiedade se reduz.
2. Reduzir a rotatividade: A rotatividade é mais elevada durante o período inicial do trabalho, pelo fato de os novos funcionários se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. A orientação eficaz reduz essa reação.
3. Economizar tempo: Quando os novos funcionários não recebem orientação, eles gastam mais tempo para conhecer a organização, o seu trabalho e os colegas. Perdem eficiência. Quando colegas e supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, eles se integram melhor e mais rapidamente.
4. Para desenvolver expectativas realísticas: Através do programa de orientação os novos funcionários ficam sabendo o que deles se espera e quais os valores almejados pela organização.

3.2.3 PROGRAMA DE BENEFÍCIOS AOS COLABORADORES

Os benefícios oferecidos pelas instituições são uma forma de aumentar indiretamente a remuneração dos seus colaboradores, visando o bem-estar pessoal e profissional, que em contrapartida o colaborador responde positivamente conforme os benefícios que lhe são oferecidos e a probabilidade dos colaboradores se sentirem mais motivados e dispostos a caminhar lado a lado com os objetivos da organização, são maiores. No caso do ambiente hospitalar o reflexo deste bem-estar, está ligado diretamente ao cliente/paciente, pois os profissionais da área da saúde lidam com pessoas, que neste caso são essenciais para o crescimento e credibilidade da organização perante a comunidade.

Segundo BOHLANDER; SNELL (2014, p. 407), os principais objetivos da maioria dos programas de benefícios são:

- Aprimorar a satisfação do funcionário no trabalho
- Atender aos requisitos de saúde e segurança
- Atrair e motivar os funcionários
- Reter funcionários com alto nível de desempenho
- Manter uma posição competitiva favorável

3.2.4 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Nos tempos atuais é mais comum as organizações conseguirem contratar pessoas que já possuem Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) em relação ao cargo pretendido, porém é preciso verificar se estes CHAs correspondem às necessidades da organização.

É muito importante que os colaboradores se interessem em adquirir mais conhecimento, a partir de seu ingresso na organização, pois só assim poderão alcançar crescimento profissional.

Pensando nisso e para poder valorizar esses talentos internos, as organizações começaram a investir em capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores.

A capacitação é utilizada quando existe a necessidade de um colaborador aprender novas técnicas de trabalho inerentes a sua função, seja por implantação de novas tecnologias ou por adesão de novos equipamentos.

No ambiente hospitalar, os profissionais precisam se especializar cada vez mais em relação aos cargos que lidam com a saúde do cliente/paciente, pois novas técnicas aparecem com muita frequência, devido aos projetos de pesquisas realizados nessas organizações, porém não se deve esquecer que os colaboradores da área administrativa, do serviço de hotelaria, segurança, higienização, etc. também precisam se atualizar, já que com o crescimento e desenvolvimento dos serviços de saúde, o mercado está cada vez mais competitivo, sem falar nas normas regulamentadoras que modificam com frequência devido à legislação.

Para Gil (2011, p. 122):

Treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Com isso, a área de gestão de pessoas necessita elaborar um programa de treinamento para capacitar seus colaboradores conforme cada cargo ocupado.

Para França (2008, p. 91) as habilidades de cada cargo são divididas em três grandes grupos:

- Habilidades voltadas à interação pessoal, como a capacidade de motivar e desenvolver pessoas, habilidade de ouvir e trabalhar em grupo e persuasão racional.
- Habilidades voltadas ao processo e à qualidade, como o raciocínio holístico e analítico e a otimização de recursos.
- Habilidades voltadas à obtenção de resultados, como habilidade de delegar, sintetizar e negociar.

Conforme a autora acima o programa de treinamento é muito mais complexo do que simplesmente criar cursos instrutivos, porque além de saber quais são as necessidades de cada cargo, também é preciso conhecer quais são as necessidades da organização.

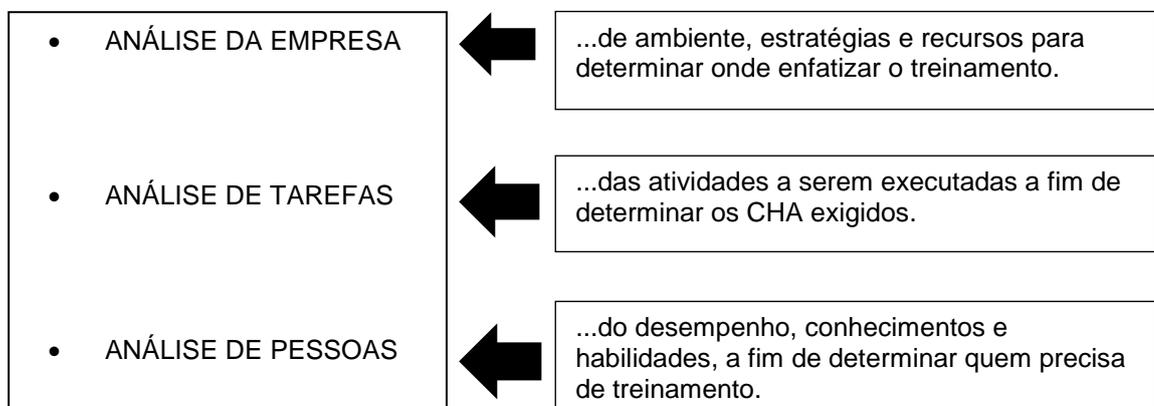


Figura 2 – Avaliação das necessidades de treinamento

Fonte: BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administração de Recursos Humanos, São Paulo, p. 253, 2014.

Conforme Bohlander e Snell (2014, p.147-153), existem os seguintes tipos de treinamentos: treinamento no local de trabalho, treinamento profissionalizante, treinamento cooperativo, estágios e treinamento governamental, instrução em sala de aula, instrução programada, métodos audiovisuais, E-Learning e método de simulação.

Quanto ao desenvolvimento de pessoal refere-se ao aprimoramento das habilidades, capacidades e motivações do colaborador visando a sua permanência na organização e valorização profissional.

Além do desenvolvimento de pessoal é preciso lembrar que para uma organização hospitalar é muito importante desenvolver as equipes de trabalho, pois assim como em outros tipos de organizações, ninguém faz nada sozinho que resulte em resultado coletivo.

Em uma organização hospitalar não é possível imaginar um médico realizando uma cirurgia sem a presença de outros profissionais, como enfermeiros, anestesista, técnicos de enfermagem, entre outros, por isso é importante que todos trabalhem em conjunto em busca do mesmo objetivo, que neste caso é a conclusão da cirurgia bem sucedida.

Conforme Tonet et al. (2009, p. 61): “equipes são conjuntos de indivíduos reunidos com o propósito de gerar sinergia que leve a resultados melhores do que os obtidos por meio da soma ou simples agregação de resultados individuais”.

Por outro lado existem as equipes comandadas por seus líderes, que neste caso acabam por exercer mais a função de líder do que suas técnicas, pensando assim é importante ressaltar:

Interessante, todavia, é que a partir do momento em que esses profissionais, que trabalham diretamente com o paciente, ocupam coordenações, na medida que ascendem na organização, passam a desempenhar mais tarefas administrativas. A enfermeira que coordena uma unidade de internamento, realiza mais funções administrativas e quase nenhuma técnica. Ela usa seus conhecimentos de enfermagem para atuar na chefia. Esses profissionais, ao ocupar determinados cargos, não entendem das atividades administrativas. Com isso, o hospital perde um bom técnico e não ganha um bom chefe. (MELO; SEIXAS, 2004, p. 16).

3.2.5 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

De forma resumida e embasada nos escritos de Marras (2000), este plano tem por objetivo detalhar cada função que compõe um cargo que existe na organização e assim projetar a evolução salarial conforme a complexidade exigida.

Baseado nisso é importante que este plano seja transparente, pois é a partir dele que os colaboradores terão conhecimento de como crescer na organização, seja no seu próprio cargo ou no caso de galgar algo maior.

É sabido que muitos colaboradores acham que esses planos não funcionam de igual para todos, pois acreditam que determinadas áreas e até mesmo colegas conseguem chegar mais rapidamente ao salário ou cargo almejado, sendo assim, é possível entender a necessidade de esclarecer abertamente como de fato ele funciona.

Como poderosa motivadora, a remuneração pode ser muito eficaz para angariar “corpo e alma” dos funcionários durante as fases de mudanças em massa. Se usada eficientemente, pode apressar a aceitação e o compromisso com a mudança. É uma ferramenta importante para a comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando

suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho. Em suma, é o passo crucial que, para as pessoas, faz com que a mudança vá além dos processos. (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p.74).

Um bom plano de cargos e salários visa atender as necessidades de ambas as partes, pois os profissionais almejam posições cada vez maiores e melhores dentro da organização e por outro lado a organização investe nos seus talentos para retê-los e assim não disponibilizá-los aos concorrentes.

Com base na minha experiência profissional, onde trabalho, para que os colaboradores da organização possam ser avaliados pelas suas competências, habilidades, conhecimentos e atitudes, faz-se necessário implantar um programa de avaliação de desempenho, onde conforme determinação da organização de tempos em tempos é feita esta avaliação, disponibilizando aos colaboradores um feedback e esclarecendo qual a posição da organização quanto ao seu desempenho nas suas atividades, possibilitando assim que os colaboradores possam melhorar e aprimorar seus conhecimentos e convivência interna na organização.

3.2.6 QUALIDADE DE VIDA, SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

É possível definir qualidade de vida no trabalho como a valorização das condições de trabalho, a definição das tarefas de cada um (isso ajuda a não sobrecarregar ninguém), o cuidado com a conservação e higiene do seu local de trabalho e os padrões de relacionamento entre todos os colaboradores, inclusive chefias.

“[...] Qualidade de Vida no Trabalho está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento e reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios” (FERNANDES, 1996 apud FRANÇA, 2008, p. 169).

O papel mais importante da segurança no trabalho é evitar que acidentes aconteçam, as vezes o profissional já está tão acostumado a manusear certas ferramentas de trabalho que não se detêm a praticar as práticas que lhe foram passadas anteriormente.

A segurança no trabalho implica em sensibilizar os colaboradores para que se conscientizem da importância da utilização dos equipamentos de proteção individual - EPI e equipamentos de proteção coletiva - EPC

No caso das organizações hospitalares, existem diversas formas de cometer erros e acabar prejudicando não somente a si, mas a outro colega, inclusive de outra área, como por exemplo, descartar incorretamente os resíduos hospitalares.

- **Grupo A** - resíduo infectante - matéria orgânica, sangue, secreções e excreções;
- **Grupo B** - resíduo tóxico - Medicamentos vencidos, drogas quimioterápicas;
- **Grupo C** - rejeito radioativo - materiais usados dentro da área de radioterapia;
- **Grupo D** - resíduos comuns - Papel toalha, copos, papéis de escritório;
- **Grupo E** - resíduos perfuro cortantes - agulhas, bisturis, tesouras, laminas.

“A segregação consiste na separação dos resíduos no momento e no local de sua geração, de acordo com suas características físicas, químicas e biológicas, seu estado físico e os riscos envolvidos” (BOEGER, 2011, p. 156).

Mediante a isso é fácil entender porque a segurança no trabalho é importante na organização hospitalar, pois ela reflete diretamente na saúde do colaborador.

3.2.7 RELAÇÕES TRABALHISTAS

As relações trabalhistas de uma organização pública em saúde precisam ser bastante cautelosas, pois é através destas relações que toda a comunidade interna conhece seus direitos e deveres durante o período que estiver trabalhando, pois a área responsável por essas relações tem contato direto com as legislações, sindicatos de classe, fiscalizações, entre outros.

Conceito de relações trabalhistas, segundo Marras (2000, p. 239):

Denomina-se relações trabalhistas a área que responde pelo planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista-sindical, bem como pela prestação de assessoria a todas as áreas da empresa, situadas em linha ou *staff*, em questões referentes às políticas e diretrizes no campo das relações entre capital e trabalho e no correto cumprimento e

interpretação de normas legais ligadas a esses cenários (CLT, leis complementares, acordos, convenções coletivas de trabalho, acordos coletivos de trabalho e outros).

Para Marras (2000) são ações desta área de trabalho: contatos com sindicatos patronais e federações, negociações de acordos e de convenções coletivas de trabalho, planejamento e implementação de um programa contínuo de relações trabalhistas, análise do clima organizacional, ministrar palestras aos cargos de liderança da organização, mantendo-os informados e atualizados referente às ações dos sindicatos, bem como ao clima da organização, acompanhar dissídios e julgamentos e assessorar a diretoria e o setor responsável pelas reclamações trabalhistas movidas pelos colaboradores contra a organização.

4. DISCUSSÃO

É possível observar, com base nos estudos feitos por pesquisadores e autores citados nesta pesquisa, onde relatam sobre os serviços prestados anterior as décadas de 80 e 90, que nos últimos anos surgiu uma nova visão referente à união da gestão hospitalar e a gestão de pessoas. Porém ainda muito se tem a fazer para alcançar a excelência no atendimento e satisfação dos seus clientes/pacientes e colaboradores, conforme Melo e Seixas (2004).

Conforme Machado (2012) pode-se verificar que uma organização pública não tem a mesma demanda de uma organização privada, pois são praticamente 100% administrada pelo governo municipal, estadual ou federal, fazendo com que a busca por recursos para melhoria no atendimento fique debilitada, pois o investimento em materiais de trabalho, treinamento dos colaboradores e até mesmo as condições de trabalho, deixam a desejar em diversas organizações públicas em saúde, como se pode verificar através de reportagens em jornais e na mídia em geral.

Ainda por Machado (2012) existem algumas organizações públicas que conseguem fazer muito com o pouco recurso repassado pelo Sistema Único de Saúde, pois utilizam seus talentos internos, aproveitando-os para dividir seus conhecimentos com os demais, contribuindo na capacitação, ou na hora do ingresso do novo colaborador na organização que disponibiliza seu tempo para orientar no

momento da integração institucional esclarecendo as dúvidas iniciais de cada um e incluindo este na cultura da organização.

Para um colaborador se sentir bem no seu ambiente de trabalho, não basta apenas ter um ótimo salário, também é preciso sentir-se valorizado, para isso é necessário a criação de um programa de benefícios e de um plano de cargos e salários, pois os benefícios trazem segurança ao colaborador e o plano de cargos e salários motiva individualmente os colaboradores, que estarão sempre se aprimorando e fazendo o seu melhor para conquistar o reconhecimento da organização, sendo assim os benefícios oferecidos pela organização se transformam indiretamente em remuneração.

Outro ponto muito importante é a qualidade de vida no ambiente de trabalho, pois a organização precisa oferecer um local onde o colaborador se sinta seguro e que a ele seja disponibilizado as ferramentas necessárias para execução de suas tarefas e que proporcione a segurança exigida pela legislação, respeitando assim, o colaborador e as normas trabalhistas vigentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações públicas em saúde possuem algumas diferenças entre as organizações privadas em saúde que precisam ser levadas em conta no momento de oferecer serviço de qualidade à comunidade, pois pelo fato de ser uma organização pública que na maioria dos casos depende exclusivamente dos repasses do Estado, estas encontram dificuldades para contratação de pessoal, capacitação e mesmo um ambiente de trabalho que faça com que seus colaboradores se sintam bem.

Muitas vezes, uma organização pública em saúde não é bem-vista pela sociedade, pois algumas possuem equipamentos precários e colaboradores desmotivados, porém a boa gestão hospitalar ao se unir com uma gestão de pessoas eficiente pode fazer com o pouco de recursos que possui uma gestão eficaz nas diversas áreas da organização, procurando junto ao governo ampliar as verbas disponibilizadas, bem como demonstrar a este as verdadeiras necessidades de recursos humanos, pois as políticas públicas existem para melhorar a vida dos cidadãos e isso inclui saúde.

Mediante o exposto, percebe-se que, além da organização, os clientes/pacientes também ganham, recebendo um atendimento mais humanizado, deixando um pouco para trás as queixas referentes aos serviços que eram prestados no passado e distribuindo satisfação aos que com eles convivem.

Sendo assim, podemos dizer que neste caminho que está sendo percorrido pela gestão de pessoas nas organizações públicas em saúde, existe muito a fazer e sempre haverá o que aprender e ensinar, mas jamais poderemos desistir de investir no maior bem que uma organização possui: o colaborador e seus clientes/pacientes, pois o bem-estar de um reflete diretamente no outro.

REFERÊNCIAS

BOEGER, Marcelo (Coord.). **Manuais de Especialização: Hotelaria Hospitalar**. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2011. 227 p. ISBN 978-85-204-3158-0.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, 2014. 570 p. ISBN 978-85-221-0682-0.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo, 2002. 632 p. ISBN 85-7312-374-5.

BURMESTER, Haino. **Manual de Gestão Hospitalar**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 228 p. ISBN 978-85-225-1279-9.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 17ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p. ISBN 85-352-0427-x.

FERNANDES, Daniel. **Quais os principais pontos de um edital de concurso público?**. Disponível em: <<https://ead.academiadoconcurso.com.br/noticias-sobre-concursos/quais-os-principais-pontos-de-um-edital-de-concurso-publico/243>> Acesso em: 29/04/2018.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E.. **Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Editora Futura, 1997. 281 p. ISBN 85-86082-30-9.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008. 267 p. ISBN 978-85-224-4502-8.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011. 307 p. ISBN 978-85-224-2952-3.

MACHADO, Nelson. **Gestão Baseada em Resultado no Setor Público: Uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012. 267 p. ISBN 978-85-224-6808-9.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 12ª ed., São Paulo, 2000. 332 p. ISBN 978-85-7413-026-2.

NASCIMENTO, Laís Lorena Lima. **O estudo das práticas de Gestão de Pessoas no ambiente hospitalar.** Revista on-line IPOG Especialize. 6ª ed. Goiânia, 2013. ISSN 2179-5568.

SEIXAS, Maria Auxiliadora Souza; MELO, Hermes Teixeira de. **Desafios do Administrador Hospitalar.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador: Jan/Jun, ano 5, nº 9, p. 16-20, jun. 2004.

TONET, Helena et al. **Desenvolvimento de Equipes.** 2ª ed., Rio de Janeiro, 2009. 162 p. ISBN 978-85-225-0732-0.