

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - PROJEÇÕES DE GESTORES DA ÁREA ADMINISTRATIVA DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

Ludmilla Zangali de Mattos Corrêa*
Maria Helena Trench Ciampone**
Mara Regina Rosa Ribeiro***

RESUMO

Considerando a gestão de pessoas como atividade com potencial para operar mudanças nos serviços de saúde, este trabalho, caracterizado como estudo de caso, teve como objetivo identificar junto à área administrativa de um hospital universitário de Cuiabá, Mato Grosso, quais fatores produziram novas tendências no gerenciamento de pessoas e que mudanças estão projetadas para esta área. O estudo, cujos dados foram coletados por meio de questionário, foi devidamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição. Quanto à natureza e intensidade das mudanças no modelo de gestão de recursos humanos, as tendências apontam para mudanças significativas, com maior incidência sobre os princípios, a filosofia e as estratégias gerais de gestão, as políticas orientadoras dos processos de gestão e o perfil do profissional. As tendências de mudança na gestão de pessoas consideradas relevantes foram gestão de competências e gestão do conhecimento. Quanto à política de gestão de pessoas, verificou-se a incidência de temáticas como autodesenvolvimento, autoaprendizagem e qualidade de vida no trabalho. Sobre as qualificações que fazem diferença no perfil do profissional, percebeu-se alta relevância para a motivação e trabalho em equipe enquanto promotor de mudança cultural e de atitudes. Este estudo apresentou oportunidades para redefinir as políticas e discutir os desafios estratégicos para uma gestão integrada de recursos humanos na instituição estudada.

Palavras-chave: Recursos Humanos em Saúde. Administração de Recursos Humanos. Administração de Recursos Humanos em Hospitais.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é um subprojeto do projeto denominado “Gestão de competências gerenciais no contexto do Programa Nacional de Reorientação da Formação Profissional em Saúde: cenários e perspectivas” e teve como objetivo identificar, junto aos gestores dos serviços da área administrativa de um hospital universitário do município de Cuiabá, Mato Grosso, quais os fatores que produzem novas tendências no gerenciamento de pessoas e que mudanças estão projetadas para esta área no cenário dos modelos de gestão para a próxima década.

O mundo vem passando por transformações, e as mudanças de paradigmas exigem “um trabalhador polivalente, multifuncional, integrado a uma equipe de trabalho, capaz de atuar em um complexo sistema de máquinas

automatizadas, pois as crescentes inovações e incorporações tecnológicas levam à diminuição do tempo de trabalho necessário à produção e conduzem à ampliação das dimensões mais qualificadas e intelectuais do trabalho”^(1:77).

Levando-se em conta que as tendências mais comuns da área de Administração apontam para os desafios e as perspectivas das empresas brasileiras quanto à constituição de políticas de gestão de pessoas e reconhecendo-se importantes diferenças no caráter estratégico da gestão de recursos humanos entre os serviços públicos e os privados, uma boa gestão nessa área deve abarcar quatro níveis ou focos de preocupação: 1) sua filosofia e princípios norteadores; 2) o nível das políticas e processos adotados; 3) a estrutura e organização interna da área; e 4) O perfil de competências demandado dos profissionais em cada área⁽²⁾.

Atualmente, investimentos em recursos

*Enfermeira. Especialista em Gestão em Enfermagem Hospitalar. Especialista em Saúde Pública com ênfase na gestão de serviços locais de saúde. Coordenadora de Enfermagem do Hospital São Lucas - Grupo Santa Rosa, Cuiabá-MT. Servidora da Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso, Escola de Saúde Pública. E-mail: millazangali@yahoo.com.br

**Enfermeira. Doutora em Psicologia. Professora Titular do Departamento de Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo (EEUSP). E-mail: mhciamp@usp.br

***Enfermeira. Mestre. Professora de Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Doutoranda do Programa de Pós-graduação em EEUSP. E-mail: mrrribeiro@terra.com.br

humanos devem considerar que “o modelo competente de gestão de pessoas para a atualidade é aquele orientado para solucionar problemas, enfrentar os desafios da organização e apresentar resultados”, uma vez que a criação e a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis dependem de pessoas^(3:1).

A partir dos próprios envolvidos, este estudo refletiu a realidade local das ações da área administrativa do hospital em estudo, o que possibilita reconhecer a existência de avanços, limitações e inovações e favorece a construção da excelência das organizações bem-sucedidas e evidencia a importância do fator humano em plena época da informação e das tecnologias.

METODOLOGIA

A pesquisa, que é de caráter exploratório-descritivo e se caracteriza como um estudo de caso, foi desenvolvida num hospital público do município de Cuiabá, MT, com uma população constituída por 11 dos 16 profissionais que possuíam os dois requisitos para participar da pesquisa: atuar na área administrativa do hospital e no momento da pesquisa estar exercendo função de gerência. Os cinco profissionais que não participaram do estudo apresentaram distintas justificativas, que incluem: falta de tempo para responder, dificuldade de compreensão da linguagem do questionário e responsabilidades próprias do cargo ocupado. Vários contatos foram feitos pelos pesquisadores, e, não havendo possibilidade de prorrogar os prazos de coleta de dados, decidiu-se pela realização do estudo com os profissionais que já haviam respondido.

Consistiu em um estudo diagnóstico, cujos dados foram coletados por meio de um questionário autoaplicável estruturado com questões fechadas, elaborado a partir de resultados de pesquisas já concluídas, realizadas pelo Grupo de Pesquisa NEPAPEAS – Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre os Aspectos Psicossociais do Ensino e da Assistência à Saúde, certificado pela instituição e cadastrado no CNPq, desde 1997. O questionário se constituiu de seis partes: 1- Caracterização do respondente; 2- Identificação da natureza e intensidade das mudanças nos modelos de gestão que estes projetam para os próximos dez anos; 3-

Questões genéricas sobre tendências da gestão de pessoas; 4- Tendências de mudança no ambiente e seus impactos na gestão de pessoas; 5- Tendências de mudança na gestão de pessoas das organizações; e 6- Perfil do profissional que deverá atuar na função de gerenciamento de pessoas. A coleta de dados se estendeu de fevereiro a junho de 2008, em função da demora de mais de 50% dos respondentes em devolver os questionários aos pesquisadores.

De posse dos questionários preenchidos, foi realizada a tabulação simples das respostas em direção a um consenso, obtida pela organização das respostas em quadros que mostraram uma consolidação do julgamento intuitivo deste grupo sobre as tendências analisadas. Foram utilizados métodos estatísticos simples, sendo os resultados tabulados de forma mista, manual e eletrônica. A análise estatística ocorreu em dois níveis, a saber, a descrição e a avaliação das generalizações obtidas a partir desses dados⁽⁴⁾.

A pesquisa atendeu ao que estabelece a Resolução 196/96 do CNS/MS, tendo sido cumpridos os princípios éticos ali previstos, ou seja, aprovação do Projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (protocolo n.º 464/CEP-HUJM/07) e assinatura do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” por parte de todos os participantes do estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização pessoal e profissional

Os participantes desempenhavam funções de liderança no grupo de trabalho, sendo dois de diretoria, três de gerência e seis de chefia. Seis eram do sexo masculino; a faixa etária predominante foi de 45 a 55 anos (quatro respondentes), e nove participantes tinham curso superior completo. Quanto ao tipo de vínculo com a instituição, oito eram concursados e efetivos. Verificou-se que oito trabalhadores atuavam no mesmo hospital havia 20 anos ou mais.

Cabe destacar o fato de a maioria ser constituída de funcionários concursados e de carreira. Para a empresa, esta situação conduz a duas vertentes: de um lado, o conhecimento obtido, o comprometimento do trabalhador com a organização e a incorporação desta no contexto socioeconômico do indivíduo, e do outro, o fato

de que um quadro funcional estável e permanente por longos períodos pode gerar monotonia e estagnação, o que reduz as possibilidades de inovações, criatividade e produtividade.

Além disso, o fator “tempo de trabalho na instituição” pode ser avaliado sob o ângulo da percepção/satisfação do colaborador. Considera-se que as percepções são sempre resultantes, em um determinado momento do tempo, de um “encontro” entre uma subjetividade individual e uma coletiva, esta referindo-se à dimensão das representações socialmente construídas⁽⁵⁻⁶⁾.

Natureza e intensidade das mudanças

Os resultados apontaram uma tendência de ocorrerem mudanças significativas nas empresas nos próximos dez anos, as quais incidirão principalmente sobre três campos: os princípios, filosofia e estratégias gerais de gestão; as políticas orientadoras dos processos de gestão e a estrutura; e a forma de organização de trabalho da função *recursos humanos* (RH).

Nesta conjuntura, estratégias com foco na área de RH são apontadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como descritas de acordo com o prazo para sua implementação. Tais estratégias incluem: a curto prazo - fortalecimento de práticas gerenciais, *advocacy*, desenvolvimento de políticas para incentivos e fixação de recursos humanos, apoio ao treinamento em serviço, disseminação das novas práticas; a médio prazo - estudos da implementação e do impacto das políticas, desenvolvimento de sistemas de informação de recursos humanos; e a longo prazo - fortalecimento da capacidade dos formuladores de política regional e nacional e construção de infraestrutura⁽⁷⁾.

Tendências da gestão de pessoas

Quanto aos principais desafios estratégicos da gestão de pessoas da instituição, os participantes explicitaram distintas opiniões: administração e gerenciamento com qualificação; visão; melhoria na qualidade de atendimento; conscientização dos três segmentos que atuam no hospital (docentes, discentes e técnicos) sobre seu papel; satisfação do cliente; tratamento equânime; investimento na qualificação dos funcionários para a ótica das novas abordagens

de saúde (ética em pesquisa, por exemplo); e renovação do quadro de pessoal em função de aposentadoria. Como as principais mudanças que tendem a ocorrer na estrutura organizacional e na forma de atuação da função de RH da instituição, foram apontadas as seguintes: qualificação para atender à demanda com eficiência; administração/desenvolvimento; crescimento físico, tecnológico e organizacional; flexibilidade, tomadas de decisão feitas em conjunto; mudanças no organograma do hospital e outras.

Tendências de mudança no ambiente e seus impactos na gestão de pessoas

Foi apresentado um conjunto de tendências de mudanças no ambiente, entre as quais as quatro seguintes foram consideradas relevantes para o modelo de gestão de pessoas na organização: globalização da economia, empresas e negócios; mudanças na tecnologia aplicada aos processos produtivo e organizacional; mudanças na legislação trabalhista e flexibilização das relações empregatícias (terceirização); e tendência à adoção de sistemas integrados de gerenciamento. Verificou-se que o modelo de gestão de pessoas da organização ainda não se ajustou a essas mudanças, embora se considere que essas tendências afetarão as políticas e práticas de gestão de RH da organização no futuro.

No que concerne às mudanças na legislação trabalhista e na flexibilização das relações empregatícias, estudo aponta que a terceirização nos serviços públicos de saúde é prática recorrente, através dos prestadores de serviços e de contratos por tempo determinado, que passam ao largo das determinações inscritas no Regime Jurídico Único. Verifica-se, também, que a expressão “por tempo determinado” não é seguida à risca, pois muitos contratados permanecem em seus cargos anos a fio, sem a realização de concursos públicos. A terceirização “[...] proporcionaria para os defensores da transformação da administração pública burocrática em uma administração pública gerencial, maior flexibilidade para o processo administrativo, com a diminuição de custos para os cofres públicos”^(8:371).

Acerca da tendência à adoção de sistemas integrados de gerenciamento, é importante considerar que:

são pouquíssimas as experiências conhecidas de cogestão administrativa adaptada às limitações legais e às características do setor público. De caráter eminentemente político, sua fórmula exige, necessariamente, a co-participação no exercício das funções incumbidas da execução do programa, ou seja, implica a divisão e a ocupação de cargos administrativos. Se conduzido de forma implícita ou velada, esse sistema se confunde bastante com modelos de corte clientelista. [...] A gestão participativa não transfere atribuições do administrador público, nem impõe limitações à autonomia sindical, distanciando-se, dessa forma, substancialmente do modelo de cogestão^(9:121).

Tendências de mudança na gestão de pessoas das organizações

Quanto à filosofia e princípios de gestão, as diferenciações não foram muito significativas, destacando-se a gestão de competências e a gestão de conhecimento, seguidas pela educação corporativa. Houve um consenso em quatro itens, que incluem: autodesenvolvimento; gestão de recursos humanos coerente com o negócio da organização; empregabilidade; e estratégia do comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais.

Foi apresentada aos respondentes uma relação com catorze diferentes políticas de recursos humanos, em relação às quais se solicitou a análise da relevância. Seis políticas, apresentadas em negrito no Quadro 1, foram apontadas como relevantes pela maioria dos entrevistados.

Política de Gestão de Pessoas	Relevante		
	Sim	Não	Não responderam
1. Opção aos funcionários de serem acionistas, como uma das formas de reforçar o comprometimento com seus objetivos	5	3	3
2. Remuneração mais vinculada à capacidade de entrega do funcionário	6	2	3
3. Feedback frequente aos funcionários sobre sua atuação, para melhor gerenciamento de suas carreiras e autodesenvolvimento	9	1	1
4. A Gestão de carreiras para a compatibilização dos projetos de desenvolvimento das pessoas com o projeto de desenvolvimento da organização	9	1	1
5. Ênfase, na gestão de pessoas, às necessidades biopsicossociais dos empregados, através de políticas de qualidade de vida no trabalho	9	1	1
6. Práticas de monitoramento contínuo do ambiente organizacional	9	-	2
7. Políticas diferenciadas de acordo com os diferentes grupos ocupacionais, ex: executivos, profissionais técnicos, operativos, etc	6	3	2
8. Participação dos benefícios na composição da remuneração proporcionalmente menor	2	4	5
9. Benefícios flexíveis, com a participação do funcionário na sua elegibilidade	4	4	3
10. Controle mais restrito das verbas remuneratórias	4	5	2
11. Maior poder de decisão das chefias sobre a remuneração de sua equipe	6	3	2
12. Utilização intensiva de meios informatizados de autoaprendizagem	9	-	2
13. Intensificação de parcerias com instituições externas de ensino de reconhecida competência na promoção de programas de desenvolvimento	9	-	2
14. Utilização de meios de educação à distância	7	2	2

Quadro 1. Tendências da Política de Gestão de Pessoas segundo gestores da área administrativa de um Hospital Público do município de Cuiabá, MT, 2008

Outro componente importante na conformação do modelo de gestão de pessoas é a forma de executar a função de RH na organização. Neste item os fatores analisados referem-se à estrutura, ao formato organizacional adotado e à maneira como é organizado o trabalho especializado em RH na instituição pesquisada.

A atuação em rede, apontada como relevante, tem sido discutida em função de “uma crescente demanda pela renovação dos conhecimentos e atualização dos processos e das formas de organização do trabalho, como também dos métodos e tecnologias para a sua efetivação”. Destarte, os profissionais precisam estar abertos a mudanças e ao estabelecimento de relações de

compartilhamento de saberes e experiências, o que “exige uma participação competente, com uma cultura de rede, que pressupõe esse intercâmbio e inter-relação para a adequação à evolução e complexidade do atual ambiente socioeconômico-cultural”^(10:67).

O Quadro 2 mostra que três itens, destacados em negrito, foram considerados relevantes por mais da metade dos entrevistados.

Formato organizacional da função de RH	Relevante		
	Sim	Não	Não responderam
1. Descentralização das decisões de Gestão de Pessoas para o gerente do negócio	5	3	3
2. Migração de funções de Gestão de Pessoas corporativas para as unidades de negócio das empresas	2	5	4
3. Mudança do perfil de atuação profissional de Gestão de Pessoas de técnico especialista para consultor interno	7	1	3
4. Intensificação da terceirização das funções operacionais de Gestão de Pessoas	1	7	3
5. Atuação em rede, processos ou células de trabalho na Gestão de Pessoas	7	2	2
6. Os sistemas, processos e práticas de gestão de pessoas com um ciclo de vida mais curto	3	4	4
7. Como o principal papel da área, fornecer novos processos e conhecimento em Gestão de Pessoas para seus clientes internos	7	1	3

Quadro 2. Tendências do formato organizacional da função de RH segundo gestores da área administrativa de um hospital público do município de Cuiabá, MT, 2008

Perfil do profissional que atua na função de RH

Para analisar tendências relacionadas com o perfil do profissional de Gestão de Pessoas, foi oferecido aos respondentes um conjunto de qualificações (conhecimentos e formações

profissionais) e competências (atitudes voltadas para o trabalho).

Para identificar tanto das qualificações como das competências que serão imprescindíveis para o gestor de pessoas da instituição no desempenho de sua função no futuro e que farão diferença no perfil do profissional da instituição nos próximos dez anos, foram estabelecidos graus de relevância para as qualificações de acordo com o nível de importância, a saber: são de alta relevância os índices superiores a 50%, de média relevância, os índices no intervalo entre 20 e 50%; e de pequena relevância índices inferiores a 20% (Quadro 3).

Relevância	Rol de competências	% de Indicação
ALTA	1. Motivação	63,6
	2. Orientação para o cliente	54,5
	3. Trabalho em equipe	54,5
	4. Liderança	54,5
	5. Promotor de mudança cultural e de atitudes	54,5
MÉDIA	6. Capacidade técnica	36,4
	7. Capacidade para ouvir e compreender o outro	36,4
	8. Orientação para resultados	27,3
	9. Autocontrole	27,3
BAIXA	10. Negociação	18,2
	11. Análise de problemas	18,2
	12. Flexibilidade	9,1
	13. Autoconhecimento	9,1
	14. Empatia	9,1
	15. Capacidade de persuasão	9,1
	16. Gerenciar na presença da ambigüidade e dicotomia	9,1
	17. Disseminador da missão e valores da empresa	9,1

Quadro 3. Tendências de competências imprescindíveis para o gestor de pessoas segundo gestores da área administrativa de um hospital público do município de Cuiabá - MT, 2008

No que se refere às qualificações, chama a atenção que as mudanças estruturais e o contexto do mercado revelam inclinações com vistas a um novo foco para a gestão das pessoas, mais centrado na subjetividade humana. Podemos inferir que o item “Formação Acadêmica em Ciências Humanas (Administração, Psicologia, Sociologia, etc.)”, considerado muito importante pela maioria dos respondentes, pode ser um indício de que a subjetividade será um item presente nas qualificações que farão diferença no

perfil do profissional da instituição nos próximos dez anos, conforme se observa no quadro 4.

No entanto, observa-se que:

Em fábricas, hospitais, escolas, na maioria das Organizações, a estrutura e funcionamento da

máquina administrativa sufoca a espontaneidade e a iniciativa da maioria, durante a maior parte do tempo, predominando a produção de uma subjetividade voltada para a adaptação semipassiva ao contexto^(11:31-32).

Relevância	Qualificações que farão a diferença no perfil do profissional da sua instituição, nos próximos dez anos.	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Não respondeu
ALTA	1. Formação Acadêmica em Ciências Humanas (Administração, Psicologia, Sociologia, etc).	9	2	-	-	-
	2. Experiência profissional na Área de Gestão de pessoas	8	3	-	-	-
	3. Domínio de ferramentas de informática	8	2	1	-	-
	4. Curso de Especialização em Administração de Recursos Humanos (Exceto MBA)	6	4	-	1	-
MÉDIA	5. Experiência profissional em áreas de negócio	5	4	1	-	1
	6. Curso MBA com área de concentração em RH	4	4	1	1	1
	7. Mestrado	4	5	1	1	-
	8. Doutorado	4	5	1	1	-
	9. Experiência profissional em empresas semelhantes (mesmo setor de atividade)	4	5	1	-	1
	10. Conhecimentos em Gestão de Negócios – Finanças	4	7	-	-	-
	11. Conhecimentos em Gestão de Negócios – Estratégia	4	6	1	-	-
	12. Curso MBA	3	4	2	1	1
	13. Realização dos cursos citados, no exterior	3	2	4	2	-
	14. Conhecimentos em Gestão de Negócios – Marketing	3	7	1	-	-
BAIXA	15. Domínio de outros idiomas		6	3	-	-
	16. Formação acadêmica em Ciências Exatas	1	5	4	-	1

Quadro 4. Tendências de qualificações que farão diferença no perfil do profissional que atua na função RH segundo gestores da área administrativa de um hospital público do município de Cuiabá, MT, 2008.

Os dados apresentados no quadro 3 indicam cinco competências destacadas por mais da metade dos participantes, as quais, por isso mesmo, podem ser consideradas imprescindíveis para um gestor de RH. São elas: motivação, orientação para o cliente, trabalho em equipe, liderança e promotor de mudança cultural e de atitudes. Dentre as competências oferecidas aos respondentes, ressalta-se que quatro não foram escolhidas por nenhum participante e por isso podem ser consideradas irrelevantes, a saber: tenacidade, ambição, sociabilidade e sensibilidade para a problemática humana.

Observa-se que algumas competências da ordem das relações e intersubjetividades - como trabalho em equipe, motivação e liderança -

foram destacadas como de alta relevância, enquanto outras - como negociação, autoconhecimento e empatia - foram consideradas de baixa relevância, indo na contramão do momento atual de valorização da subjetividade.

A contribuição da consideração da subjetividade no estudo das pessoas nas organizações é a de tornar compreensível a experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda. No pensamento filosófico grego, subjetividade é aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente. Designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, enfim, ela é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e que sedimenta todo e qualquer conhecimento possível^(12:42-43).

Competências relativas à subjetividade e inter-subjetividade são cada vez mais requeridas no trabalho em saúde, e precisam ser valorizadas nos processos de educação permanente de profissionais, bem como na formação em saúde, em seus diversos níveis⁽¹³⁾.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho focalizou a gestão de pessoas sob a ótica da área administrativa, com vistas a identificar os cenários e perspectivas do gerenciamento de pessoas. Sobre as tendências de mudança no ambiente e seus impactos na gestão de pessoas, percebeu-se que os temas que tiveram resultados superiores a 80% ainda não foram ajustados pela Gestão de Pessoas, porém afetarão as organizações nos próximos dez anos. Destacam-se, neste particular, a globalização da economia, das empresas e dos negócios; as mudanças na tecnologia aplicada aos processos produtivo e organizacional; as mudanças na legislação trabalhista flexibilizando as relações empregatícias; e a tendência à adoção de sistemas integrados de gerenciamento.

Quanto às tendências de mudança na Gestão de Pessoas das organizações, foram consideradas relevantes, no campo da filosofia e princípios de gestão, a “Gestão de Competências” e a “Gestão de Conhecimentos”; porém apenas três respondentes referiram já terem estas sido

introduzidas na instituição e aproximadamente metade dos respondentes acredita que serão incorporadas nos próximos dez anos.

Verifica-se, no tocante às políticas de gestão de pessoas, na maioria das respostas com índice superior a 80%, a incidência de questões como autodesenvolvimento, autoaprendizagem, qualidade de vida no trabalho, monitoramento contínuo e parcerias; porém estas quase não foram introduzidas, e nem metade dos respondentes acredita que serão incorporadas nos próximos dez anos.

Quanto ao formato organizacional da função de RH, verifica-se que a mudança do perfil de atuação profissional de gestão de pessoas, a atuação em rede e o fornecimento de novos processos e conhecimentos em gestão de pessoas são as características relevantes, porém praticamente não foram introduzidos e não se considera que venham a ser incorporados nos próximos dez anos.

Tendo-se em vista o cenário de mudanças no âmbito da gestão de pessoas e a necessidade de desenvolvimento gerencial para gerar mudanças e resultados desejáveis no ambiente institucional, pode-se entender este estudo como um levantamento da situação atual, com vista a levantar oportunidades, redefinir políticas com projeções e discutir os desafios estratégicos a serem enfrentados para uma gestão integrada de RH na instituição estudada.

STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE - FROM THE PERSPECTIVE OF THE ADMINISTRATIVE AREA OF A UNIVERSITY HOSPITAL

ABSTRACT

Considering the management of people as an activity with the potential to bring about changes in health services, this study aimed to identify, along with managers of the administrative area of a university hospital in Cuiabá – Mato Grosso, which factors are producing new trends in the management of people and what changes are being designed. It was a case study, approved by the Research Ethics Committee, and the data was collected through a questionnaire. Regarding the nature and intensity of changes in the model of human resource management, trends point to significant changes, with greater focus on: the principles, philosophy and general management strategies, policy guidelines and procedures for management of the professional profile. Concerning the trends of change in the management of people it was considered relevant : management skills and knowledge management. As for the policy of management of people, it was verified the incidence of issues such as: self-development, self-study, and quality of life at work. Regarding skills that will make difference on the professional's profile, there was a high perceived relevance to motivation, teamwork, and promoter of cultural change in attitudes. This study presented the opportunity to redefine policies and to discuss strategic challenges for an integrated management of human resources at the institution studied.

Key words: Health Manpower. Personnel Management. Personnel Administration, Hospital.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS - PROYECCIONES DE LOS GESTORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UN HOSPITAL UNIVERSITARIO

RESUMEN

Teniendo en cuenta la gestión de personas como una actividad con potencial para lograr cambios en los servicios de salud, este estudio tuvo como objetivo identificar junto a los gestores del área administrativa de un hospital universitario de Cuiabá - Mato Grosso, cuáles factores que producirían nuevas tendencias en gestión de personas y qué cambios se proyectan para esta área. Se trató de un estudio de caso, aprobado por el Comité de ética de la investigación, y los datos recogidos a través de un cuestionario. La naturaleza y la intensidad de los cambios en el modelo de gestión de los recursos humanos, las tendencias apuntan a cambios importantes, centrándose en: los principios, la filosofía y estrategias generales de gestión, las políticas orientadoras de los procesos de gestión y el perfil profesional. Acerca de las tendencias de cambio en la gestión de personas se consideró de interés: la capacidad de gestión y la gestión del conocimiento. Con relación a la política de gestión de personas, se verificó el impacto de cuestiones tales como: auto desarrollo, auto aprendizaje, y la calidad de vida en el trabajo. Sobre las capacidades que harán la diferencia en el perfil del profesional, se percibió una gran importancia para la motivación, trabajo en equipo, promotor de cambio cultural y de actitudes. Este estudio presentó oportunidades de redefinir las políticas y para discutir los desafíos estratégicos para una gestión integrada de los Recursos Humanos en la institución estudiada.

Palabras-clave: Recursos Humanos en Salud. Administración de Personal. Administración de Personal en Hospitales.

REFERÊNCIAS

1. Peduzzi M. Mudanças tecnológicas e seu impacto no processo de trabalho em saúde. *Trab. educ. saude.* 2002;1(1):75-91.
2. Ciampone MHT. Gestão de competências gerenciais no contexto do Programa Nacional de Reorientação da Formação Profissional em Saúde (Pró-Saúde): cenários e perspectivas. 2006. [projeto de pesquisa]. São Paulo: Escola de Enfermagem-USP; 2006.
3. Mendes IAC, Marziale MHP. Década de recursos humanos em saúde: 2006-2015. *Rev. Latino-Am. Enfermagem.* 2006;14(1):1-2 [Internet]. [acesso 2008 ago. 4]. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692006000100001&lng=&nrm=iso.
4. Gil AC. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas; 1999.
5. Vaitsman J, Farias LO, Mattos AM, Campos Filho AC. Metodologia de elaboração do Índice de Percepções Organizacionais. *Cad Saúde Pública.* 2003; 19(6):1631-43.
6. Martins JJ, Albuquerque GL. A utilização de tecnologias relacionais como estratégia para humanização do processo de trabalho em saúde. *Cienc Cuid Saúde.* 2007 jul/set;6(3):351-56.
7. Pierantoni CR, Varella TC, França T. Recursos Humanos e Gestão do Trabalho em Saúde: teoria para à prática. In: Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. *Cadernos RH Saúde.* 2006; 3(1): 29-40.
8. Pereira LD. A gestão da Força de Trabalho em Saúde na década de 90. *Physis: Rev. Saúde Coletiva.* 2004;14(2):363-82.
9. Malik AM. Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 1998.
10. Meirelles BHS, Erdmann AL. Redes sociais, complexidade, vida e saúde. *Cienc Cuid Saúde.* 2006;5(1):67-74.
11. Campos GWS. Um método para análise e cogestão de coletivos. São Paulo: Hucitec; 2000.
12. Davel E, Vergara SC. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: Davel E, Vergara SC. *Gestão com Pessoas e Subjetividade.* São Paulo: Atlas; 2001. p. 31-56.
13. Martins JJ, Albuquerque GL. A utilização de tecnologias relacionais como estratégia para humanização do trabalho em saúde. *Cienc Cuid Saúde.* 2007 jul/set; 6(3):351-56.

Endereço para correspondência: Mara Regina Rosa Ribeiro. Rua 35, 44, Bairro Boa Esperança. CEP: 78068-370. Cuiabá, Mato Grosso. E-mail: mrrribeiro@terra.com.br

Data de recebimento: 27/03/2009

Data de aprovação: 01/09/2009