

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM SAÚDE**

**Alessandra Cristina Menezes Fratteezi Santos**

**A IMPORTANCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES  
HOSPITALARES**

**Belo Horizonte**

**2021**

**Alessandra Cristina Menezes Fratteezi Santos**

**A IMPORTANCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES  
HOSPITALARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão Estratégica em Saúde pela Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador (a): Dra. Márcia Mascarenhas Alemão

**Belo Horizonte**

**2021**

Ficha catalográfica

S237i Santos, Alessandra Cristina Menezes Fratzezi.  
2021 A importância da gestão de pessoas em organizações hospitalares  
[manuscrito] / Alessandra Cristina Menezes Fratzezi Santos. – 2021.  
17 f.

Orientadora: Márcia Mascarenhas Alemão.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia ( f. 16-17).

1. Saúde – Administração. I. Alemão, Márcia Mascarenhas. II.  
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e  
Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **ALESSANDRA CRISTINA MENEZES FRATTEZI SANTOS**, matrícula nº 2019664954. No dia 30/11/2021 às 19:30 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso, indicada pela Comissão de Coordenação Didática do Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **"A IMPORTANCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES"**, requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a Orientadora e Presidente da Comissão, Profª Márcia Mascarenhas Alemão, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( x ) APROVADO

( ) NÃO APROVADO

90 pontos (noventa ponto). Trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30/11/2021.

Profª Márcia Mascarenhas Alemão  
(FHEMIG - Orientadora)

Profª Cynthia Carolina Duarte Andrade  
(FHEMIG)

## RESUMO

A Gestão de Pessoas é a área que atua de diretamente com os colaboradores e tem a função de administrar o capital humano das organizações e resolução de conflitos. Essa gestão utiliza técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. As organizações hospitalares possuem um importante papel na sociedade de cuidar e curar, e para que isso ocorra é preciso que os colaboradores estejam empenhados, executando suas funções da melhor forma possível. Portanto, é necessário que a gestão de pessoas esteja alinhada com o planejamento estratégico da empresa e em sintonia com as equipes de trabalho para que possa identificar os perfis mais adequados à cultura da instituição e focar em ações de engajamento, desenvolvimento e motivação, refletindo assim a importância da gestão de pessoas em organizações hospitalares. A metodologia utilizada para a construção desse trabalho foi revisão bibliográfica buscando explicar a importância do setor de gestão de pessoas em uma organização hospitalar onde a política de gestão de pessoas deve estar integrada à política e prática organizacional para que todos sejam vistos como parceiros na busca para alcançar a missão da instituição e também suas necessidades individuais e profissionais.

**PALAVRAS CHAVES:** Organização hospitalar, Gestão de pessoas, Gestão estratégica de pessoas.

## ABSTRACT

People Management is the area that works directly with employees and is responsible for managing the human capital of organizations and resolving conflicts. This management uses human resources techniques to reconcile employees' goals with the organization's goals. Hospital organizations play an important role in society of caring and curing, and for this to occur, employees must be committed, performing their functions in the best possible way. Therefore, it is necessary that people management is aligned with the company's strategic planning and in line with the work teams so that it can identify the profiles most suited to the institution's culture and focus on engagement, development and motivation actions, thus reflecting the importance of people management in hospital organizations. The methodology used for the construction of this work was a bibliographic review, seeking to explain the importance of the people management sector in a hospital organization where, in addition to the financial, legal, organizational, security areas, among others, there is a multidisciplinary team that deals with the life of people.

**KEYWORDS:** Hospital organization, People management, Strategic people management.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	6
2. JUSTIFICATIVA .....	7
3. OBJETIVOS .....	8
4. METODOLOGIA.....	8
5. REVISÃO DA LITERATURA .....	9
5.1. Uma visão geral sobre a Gestão Hospitalar .....	9
5.2. O novo papel dos recursos humanos nas organizações: Gestão de Pessoas.....	11
6. GESTÃO DE PESSOAS E O AMBIENTE HOSPITALAR .....	13
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário envolto em mudanças contínuas e rápida disseminação das informações, as organizações estão sendo cada vez mais desafiadas a serem criativas, inovadoras e operarem com custos mais adequados. Por isso, compreendendo esse cenário tão complexo, gerir pessoas, formando equipes competentes e de alto desempenho em um ambiente tranquilo em que as pessoas se sintam seguras e dispostas a dar o melhor de si, faz toda a diferença.

De acordo com Chiavenato (1999), as organizações tendem ao crescimento. E esse crescimento acarreta maior complexidade de recursos necessários às suas operações, o que, em muitos casos, demanda um aumento do fator humano, principalmente nas organizações de prestação de serviço, como as organizações hospitalares. Este fator humano ou capital humano, passa a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, por isso a importância de conhecer os processos, agregar e manter pessoas. Ter um ambiente de trabalho físico, psicológico e socialmente agradável e seguro são importantes elementos para definição de permanência das pessoas nas organizações, gerando motivação para o trabalho e alcance dos resultados finais desejáveis, bem como para o bem estar do paciente/cliente que busca os serviços ou se encontra interno na instituição.

Contemporaneamente os processos de gestão assumiram o perfil de uma administração participativa, onde não se administram pessoas, mas com as pessoas reconhecendo suas competências, habilidades e atitudes. O gestor hospitalar precisa estar atento, ter técnicas e equilíbrio para sabiamente tomar as decisões acertadas (SANTOS, 2002).

A política de gestão de pessoas deve estar integrada à política e prática organizacional para que todos sejam vistos como parceiros na busca para alcançar a missão da instituição e também suas necessidades individuais e profissionais.

Sendo a saúde um bem de valor inestimável, a gestão de pessoas em organizações hospitalares deve estar preparada para gerir o capital humano visando à promoção da saúde e controle das doenças, treinando, capacitando e orientando todos para um atendimento íntegro e profissional garantindo a satisfação dos clientes.

Para que uma organização possa funcionar de maneira que atenda as necessidades e enfrente os desafios, principalmente em uma época em que estamos vivenciando uma pandemia mundial, é preciso muita organização e capacitação para

que tudo possa funcionar perfeitamente. E não menos importante que a gestão financeira, organizacional, equipamentos, jurídica, apoio, entre outras, a gestão de pessoas cuida dos colaboradores que estarão prestando os serviços.

De acordo com BACKES, LUNARDI FILHO e LUNARDI, (2006) a humanização, não se trata apenas ao atendimento ao paciente, mas também aos colaboradores, que devem ser bem tratados e respeitados por todos aqueles em que convive, especialmente por seus gestores, que devem se preocupar em fazer com que os profissionais da saúde se sintam valorizados. A valorização do profissional no seu ambiente de trabalho constrói um processo de participação efetiva no trabalho em humanização fazendo com que tanto os usuários da saúde como os colaboradores participem de forma efetiva na humanização da saúde, já que se falar em humanização é falar de dignidade humana, direito esse observado em nossa Constituição.

Neste contexto, este trabalho surgiu da necessidade de responder a seguinte questão da pesquisa: qual a importância da gestão de pessoas como diferencial competitivo na contribuição de maior eficiência organizacional, frente a valorização de pessoas dentro da política de gestão de pessoas?

## **2. JUSTIFICATIVA**

Segundo Chiavenato (1999), a definição para a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). É importante os gestores entenderem estas mudanças e a maneira como elas influenciam no clima organizacional e na produtividade de uma organização. É necessário incentivar as lideranças e promover o reconhecimento das equipes, desenvolvendo técnicas e instrumentos que auxiliem a lidar com essa diversidade e grande necessidade de mudança.

Com isso podemos prever sem nenhum esforço a importância da Gestão de Pessoas e de se trabalhar com planejamento estratégico que liga os sub-sistemas à



missão da empresa, sua visão de futuro e seus valores, aos seus processos de desenvolvimento para que ao elaborar qualquer programa que aborde a Gestão de Pessoas da organização, estes possam estar diretamente ligados ao que a empresa almeja em seus planos de manutenção e desenvolvimento.

Fundamentalmente as organizações hospitalares dependem da atuação das pessoas para ter sucesso, cuja relação direta das pessoas com os clientes afeta significativamente o conceito de qualidade percebida por esse cliente. Por isso é relevante reconhecer a importância das pessoas para a organização e conseqüentemente a importância dos sistemas de trabalho e as expectativas que envolvem essas pessoas.

Neste novo cenário e sendo a saúde um bem de valor inestimável, justifica-se a gestão de pessoas em organizações hospitalares estar preparada para gerir o capital humano, uma vez que as políticas e práticas dentro do processo de Gestão de Pessoas sinaliza como estas pessoas serão agregadas, aplicadas, recompensadas, desenvolvidas, mantidas e monitoradas fazendo com que a organização possa oferecer serviços com qualidade e eficiência.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Geral**

Explicar a importância do setor de gestão de pessoas em uma organização hospitalar onde a política de gestão de pessoas deve estar integrada à política e prática organizacional para que todos sejam vistos como parceiros na busca para alcançar a missão da instituição e também suas necessidades individuais e profissionais.

#### **3.2 Específicos**

- Analisar referenciais teóricos sobre gestão de pessoas em organizações de saúde;
- Expor a importância do Setor de Gestão de Pessoas;
- Descrever a importância da gestão de pessoas em organizações de saúde.

### **4. METODOLOGIA**

Este trabalho tem como metodologia a revisão bibliográfica e estudo exploratório, conforme apresentado por Gil (1999), visando desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com a intenção de formular problemas mais precisos ou

hipóteses pesquisáveis para futuros estudos, além de serem úteis para proporcionar uma visão geral e aproximada a cerca de um fato. Foi realizado no período de julho a novembro de 2021, nas bases de dados da Biblioteca Virtual em Saúde BVS e Scielo, abrangendo os anos de 1998 a 2021, e tendo como critérios de seleção artigos publicados em português, inglês, com a temática proposta, assim como documentos técnicos. Os critérios de exclusão foram artigos que não abordavam o objetivo do estudo ou discussão central. A questão norteadora foi a seguinte: qual a importância da gestão de pessoas como diferencial competitivo na contribuição de maior eficiência organizacional, frente a valorização de pessoas dentro da política de gestão de pessoas? Foram utilizadas as seguintes palavras chaves: Organização hospitalar, Gestão de pessoas, Gestão estratégica de pessoas, gestão de pessoas na área de saúde, gestão de recursos humanos em saúde, humanização da assistência, e humanização. Além disso foram pesquisados documentos técnicos e cadernos publicados pelo Ministério da Saúde, consulta realizada por meio eletrônico.

A apresentação dos resultados dos dados obtidos da busca, foram realizados de forma descritiva, após leitura crítica dos artigos selecionados, com o objetivo de responder a pergunta proposta, apresentando os artigos relacionados a gestão hospitalar, recursos humanos, gestão de pessoas, humanização, a gestão de pessoas no ambiente hospitalar.

## **5. REVISÃO DA LITERATURA**

### **5.1. Uma visão geral sobre a Gestão Hospitalar**

Segundo Ornellas (1998), os hospitais por muito tempo preservaram suas características de locais assistenciais para pessoas doentes e eram administrados por religiosos, médicos, enfermeiros, ou pessoas das comunidades. Com o aumento da demanda dos serviços hospitalares, as funções dessas instituições foram diferenciando e a estrutura ficando mais complexa, exigindo uma administração hospitalar mais profissional. Para responder às crescentes demandas de serviços e inovações, várias mudanças precisam ser feitas a todo o momento, sendo fundamental um planejamento estratégico, plano de desenvolvimento, orçamento adequado, recursos humanos

qualificados, satisfação da equipe, organização e processos nos parâmetros de qualidade, avaliação de gestão e ética.

Conforme os parâmetros da gestão hospitalar, (LAVERDE; LONDOÑO; MORERA, 2003, p. 23) um gestor de hospital deve ser capaz de: prever, planejar, programar, dirigir, supervisionar, controlar e avaliar as atividades desenvolvidas em seu centro assistencial nas áreas de: recursos humanos; recursos econômicos e financeiros; instalações, equipamentos e materiais; serviços assistenciais; serviços complementares e de apoio; serviços acadêmicos e de pesquisa e sistema de informação. O gestor hospitalar deve ser um articulador entre os agentes internos (seu quadro de recursos humanos) e os agentes externos (comunidade, secretaria de saúde, etc).

“As pessoas estão tocando instrumentos diferentes, seguindo partituras diferentes; mas quando tocam juntas, seguindo a mesma partitura, criam belas harmonias, criam algo de valor.”  
(POLLART, ANO, pag. Xx)”

A gestão hospitalar é sem dúvidas umas das mais complexas tarefas, pois os hospitais existem primeiro pela sua função primordial que é o cuidar da vida humana e zelar pela saúde, e segundo porque para isso o hospital requer as mais variadas funções que se encarregam de fazer a sua parte nessa função primordial. Desta maneira o ambiente hospitalar se torna uma organização multifacetada e que necessita ainda mais de uma gestão de pessoal acertada e humanizada. “A área da saúde se caracteriza por uma grande demanda de mão de obra qualificada, o que exige adoção de políticas e práticas de gestão de recursos humanos capazes de responder a esse contexto.” (MORICI e BARBOSA, 2013, p.03)

Os desafios da gestão hospitalar são constantes, as instituições de saúde e especialmente as hospitalares têm sido pressionadas a adotarem cada vez mais mecanismos estratégicos para lidar com as adversidades, é preciso que estejam preparadas para lidar com os avanços sociais e econômicos, o desafio se torna ainda maior nas instituições públicas, onde o agravamento da crise financeira atinge preponderantemente o setor, sem dúvidas porque cada dia mais é preciso investir em tecnologias mais avançadas que possibilitam melhor atendimento hospitalar. (MARQUES e SILVA, 2007)

O hospital contemporâneo abandonou a prestação da assistência para assumir a produção dos cuidados com a saúde através da prestação de serviços. Sendo

considerado imprescindível para o desenvolvimento da ciência possibilitando descoberta de novos conhecimentos científicos através de pesquisas, a área de recursos humanos precisa ser refinada tanto assistencial como gerencial (VENDEMIATTIL e colaboradores, 2010).

## **5.2. O novo papel dos recursos humanos nas organizações: Gestão de Pessoas**

A organização é uma coletividade formada por pessoas que tem a função de produzir bens e prestar serviços à sociedade, bem como atender as necessidades de seus participantes, e possui uma estrutura formada por indivíduos que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços (BERNARDES; MARCONDES, 2006).

Chiavenato (2003, p.23) define a organização como uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum.

Gestão de Pessoas consiste no efetivo gerenciamento dos recursos humanos de uma organização, como também na definição de sua cultura organizacional, processos e práticas que serão nela desenvolvidas, com o propósito de melhorar desempenhos e atingir metas no qual estejam inseridas tanto as necessidades individuais dos colaboradores quanto as necessidades da organização e sociedade. Contudo, torna-se primordial que o gestor desenvolva habilidades para lidar, conduzir, motivar e persuadir pessoas em busca de atitudes e pensamentos empreendedores para colher resultados gratificantes. Mas nem sempre a Gestão de Pessoas foi pensada de modo sistêmico. De acordo com a Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por Henri Fayol o trabalhador não era nada mais do que mão-de-obra, servindo única e exclusivamente, para atender os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2014).

A nomenclatura Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos (ARH), que mesmo com todas as mudanças no decorrer dos anos é a expressão ainda mais usada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os estudos são de que as pessoas têm se tornado parceiras das organizações e não mais somente recursos, ao lado dos recursos financeiros e materiais (WHITMORE, 2010).

De acordo com Chiavenato (2014) a Gestão de Pessoas é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho, colocando a importância dos indivíduos no contexto organizacional, tratando-os como parceiros da organização.

A gestão de pessoas está se tornando cada vez mais estratégica, competitiva e sustentável. Em um mundo de constantes transformações, está sendo dada uma atenção especial para a área de gestão de pessoas, como fonte de valor e resultados para a organização e stakeholders (FREITAS, 2012).

O novo papel da Gestão de Pessoas ou a moderna Gestão de Pessoas é um conjunto de ações diferenciais e sérias comprometido com novos conhecimentos como atividades gerenciais, pedagógicas, de *Coach* (processo de desenvolvimento), capacidades humanas e talentos, pois o capital humano é um dos principais ativos geradores de riqueza nas empresas. O valor de cada indivíduo contribui para o crescimento da organização e pode ser aumentado ou depreciado de acordo com as políticas e práticas de gestão aplicadas. Por isso o Gestor de pessoas é aquele que exerce uma liderança sem que ele seja o único líder que eleva as condições de ação de um indivíduo ou um grupo de pessoas. (VAZ, 2017).

As pessoas querem mais do que recompensas, querem acreditar que suas funções são vitais para o sucesso da empresa. É preciso que os gestores abandonem os antigos métodos autocráticos e de controle coercitivo sobre as pessoas e adotem o compartilhamento de ideias e de objetivos comuns dotando os colaboradores de *empowerment* (CHIAVENATO,2002) principalmente na área de saúde, onde o destaque recai sobre as relações entre o cliente e a equipe de trabalho, pois eles estão na linha de frente do cuidado. Deve-se destacar que, nessa perspectiva, os recursos humanos são entendidos como meios, e não fins, para a obtenção de melhores resultados. (Lefèvre, 2001).

A moderna gestão de pessoas está diretamente vinculada ao papel desempenhado pela organização. Seja como incentivadora, como contribuinte para ação gerencial, provedora de serviços ou pela assessoria para clientes internos e externos (DE PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 12).

## 6. GESTÃO DE PESSOAS E O AMBIENTE HOSPITALAR

Segundo Porto & Granetto (2020), a gestão de pessoas é de vital importância para o funcionamento eficaz da instituição hospitalar. A organização e a dedicação são alguns dos pilares para que os objetivos da saúde possam ser alcançados, portanto é preciso haver total empenho dos gestores em promover ações diferenciais e modernas com a finalidade de atualizar os colaboradores ao momento em que se está sendo vivido, pois desta maneira os princípios e objetivos da instituição poderão ser alcançados.

Com todas as mudanças tecnológicas a organização a cada dia percebe o quanto é importante reter talentos, e gerir o seu capital humano, e para isso são necessários meios que gerem condições para o desenvolvimento dessas pessoas, assim pode-se observar o papel do *coach* dentro das organizações.

O *coaching* tem o papel de desenvolver a capacidade de liderança, melhorar o trabalho em equipe, alinhar metas do profissional e da organização, de modo a elevar a produtividade e a qualidade de vida de quem se submete ao processo (BLANCO, 2006). Entretanto, para haver *coaching*, precisa haver a necessidade de mudança de alguma das partes, conforme Ferreira e Casado (2010). E essa necessidade pode partir do próprio do gestor, que poderá determiná-la onde se pretenderá suprir uma carência de elevação de desempenho em determinadas áreas. A valorização do profissional no seu ambiente de trabalho constrói um processo de participação efetiva no trabalho fazendo com que tanto os usuários da saúde como os colaboradores participem de forma efetiva na humanização da saúde, já que se falar em humanização é falar de dignidade humana, direito esse observado em nossa Constituição. (BACKES, LUNARDI FILHO e LUNARDI, 2006).

Os hospitais apresentam diversos segmentos além da área técnica que engloba todos os seus profissionais multidisciplinares (médicos especialistas, enfermeiros, técnicos de enfermagem, psicólogos, entre outros), como a área administrativa, limpeza, financeira, almoxarifados, farmácia, e cada área com sua própria equipe lideradas por um responsável por gerir e direcionar a equipe, e esses possuem seus superiores a quem respondem. Por esse motivo a gestão de pessoal no ambiente hospitalar é ainda mais importante, e é preciso que cada área desempenhe seu papel de forma acertada buscando sempre a humanização e a qualidade. (CHAVES et al, 2015).

Neste novo cenário e sendo a saúde um bem de valor inestimável, justifica-se a gestão de pessoas em organizações hospitalares estar preparada para gerir o capital

humano, uma vez que as políticas e práticas dentro do processo de Gestão de Pessoas sinaliza como estas pessoas serão agregadas, aplicadas, recompensadas, desenvolvidas, mantidas e monitoradas fazendo com que a organização possa oferecer serviços com qualidade e eficiência. Um hospital que vivencia a humanização na prática tem um ambiente agradável de cuidados em todos os seus aspectos, físico, tecnológico, administrativo e pessoal, por isso a importância de os gestores saberem lidar com a humanização hospitalar, pois isso é algo que deve ser vivenciado pelos usuários e pelos profissionais (PORTO & GRANETTO 2020).

A gestão hospitalar, por lidar com diversos profissionais graduados, especialistas e que, portanto possuem conhecimentos diversificados, possuem inúmeros desafios que devem ser enfrentados de forma estratégica, pois lidar com seres pensantes e compartilhadores de ideias e valores não é uma tarefa fácil, mas é papel da gestão de pessoal alinhar seus colaboradores à estratégia, objetivos e valores da empresa de forma que não sejam desrespeitados os valores individuais, mas que de forma respeitosa e com ética seja trazida aos colaboradores a importância de se trabalhar de forma conjunta. (NASCIMENTO, 2013).

Mesmo tocando instrumentos diferentes, seguindo partituras diferentes, a moderna Gestão de Pessoas tem a capacidade de “concertar” as competências, pluralidades e capacidade dos colaboradores elevando a missão e a visão da organização.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os hospitais são unidades complexas, por isso a gestão precisa estar preparada para assumir a responsabilidade de lidar com as pessoas. O gestor hospitalar é o alicerce da organização para uma assistência efetiva em saúde, ordem e organização para que se atinja os objetivos.

A gestão de pessoas no ambiente hospitalar enfrenta muitos desafios, principalmente porque é uma instituição que lida com a vida, o maior bem de todas as pessoas, e também porque existem vários problemas, principalmente nas redes públicas, que muitas vezes carecem do material necessário para as atividades diárias, o que acaba levando ao estresse e ansiedade os seus colaboradores.

Neste trabalho foi possível vislumbrar um pouco mais sobre o papel da gestão de pessoal dentro de um ambiente hospitalar, visto que não é uma tarefa fácil, onde os desafios são inúmeros, mas é evidente que sem uma gestão de pessoas bem preparada os objetivos e a missão da instituição hospitalar não serão atingidos.

Com isso podemos prever sem nenhum esforço a importância da Gestão de Pessoas e de se trabalhar com planejamento estratégico que liga os sub-sistemas à missão da empresa, sua visão de futuro e seus valores, aos seus processos de desenvolvimento para que ao elaborar qualquer programa que aborde a Gestão de Pessoas da organização, estes possam estar diretamente ligados ao que a empresa almeja em seus planos de manutenção e desenvolvimento.

Fundamentalmente as organizações hospitalares dependem da atuação das pessoas para ter sucesso, cuja relação direta das pessoas com os clientes afeta significativamente o conceito de qualidade percebida por esse cliente.



## REFERÊNCIAS

- BACKES, Dirce Stein; LUNARDI FILHO, Wilson; LUNARDI, Valéria Lerch. **O processo de humanização do ambiente hospitalar centrada no trabalhador**. Revista Escolar de Enfermagem USP, São Paulo, 2006.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BLANCO, V. B. **Um estudo sobre a prática de *coaching* no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. 2006. . Acesso em: 15 de novembro de 2021.
- CHAVES, Lucieli Dias Pedresch et al. **Governança, Higiene e Limpeza Hospitalar: Espaço de Gestão do Enfermeiro**. Florianópolis, (2015). Acesso em: 15 de novembro de 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus; 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas; 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus; 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014
- DE PAULA, Vilson Vieira; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016. Disponível em: < [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf)>. Acesso em: 16 de Nov. de 2021
- FERREIRA, M.; CASADO, T. Coaching, Mentoring ou Career Counseling? **XIII Seminários de Administração**. Anais, São Paulo, 2010.
- FREITAS, J. C. T. Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social.5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAVERDE, G. P.; LONDOÑO, G. M.; MORERA, R. G. **Administração hospitalar**. 2. ed., Rio de Janeiro, RJ, Guanabara Koogan, 2003.
- LEFÈVRE, A. M. C. Recursos humanos. In: WESTPHAL, Márcia F; ALMEIDA, Eurivaldo S. (Orgs.). **Gestão de serviços de saúde**. São Paulo: Edusp, 2001.
- MORICI, Marina Campos e BARBOSA, Allan Claudius Queiroz . **A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais**. Revista de Administração Pública [online]. 2013, v. 47, n. 1 [Acessado 17 Novembro 2021] , pp. 205-225.
- LOUZADA, S. S. S., STANG, F., CALABREZ, M. **Administrar e Humanizar no Hospital**. Revista. Científica da Faculdade Cenetista de Vila Velha – FACEVV. Vila Velha. 4 páginas.

MARQUES, Liane Freitas; SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister. **A gestão de pessoas na acreditação hospitalar**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. Ed. São Paulo: Futura; 2000.

NASCIMENTO, Laís Lorena Lima. **O estudo das práticas de Gestão de Pessoas no ambiente hospitalar**. Revista Online IPOG, Goiânia, 2013.

OLIVEIRA, Elisete Alice Zampronio de; NAPOLI, Claudia Cardoso Moreira; PERINI, Luis Claudio. **Desenvolvimento organizacional: curso superior de tecnologia em Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. 186p.

ORNELLAS, Cleuza Panisset. **Os hospitais: lugar de doentes e de outros personagens menos referenciados**. Revista Brasileira de Enfermagem [online]. 1998, v. 51, n. 2 [Acessado 17 Novembro 2021] , pp. 253-262.

Pitombo Leite, Nildes Raimunda, Galvão de Albuquerque, Lindolfo. **A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional**. *Revista Ibero Americana de Estratégia* [en línea]. 2010, 9(1), 32-55 [fecha de Consulta 5 de Septiembre de 2021]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227115003>

SANTOS, José Guilherme Wady e SANTO, Maria Angélica Alberto do Espírito. **Administração de recursos humanos em saúde e humanização: o viés hermenêutico**. *Rev Pan-Amaz Saude* [online]. 2011, vol.2, n.3, pp.51-58. ISSN 2176-6215.

PORTO, Maria Eduarda de Araújo & GRANETTO, Sérgio Zeno. **Gestão de pessoas nos ambientes hospitalares: uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente**. *Braz. J. of Develop. Curitiba*, 6 (6), p. 38366-38382, jun 2020.

VAZ, Sulamita Poloniato. **Moderna Gestão de Pessoas: Executive coaching como ferramenta dentro do planejamento estratégico**. Revista científica facmais, volume IX, número II, 2017/1º semestre. 2017.

VENDEMIATTIL, Mariana. SIQUEIRALL, Elisabete Straditto. FILARDILL, Fernando. BINOTTO, Erlaine. SIMIONI, Flávio José Simioni. **Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança**. *Ciência e Saúde Coletiva* 15 (Supl. 1):1301-1314, 2010. Disponível em: { <https://www.scielo.org/pdf/csc/2010.v15suppl1/1301-1314/pt> }. Acesso em 18 Out 2021.

WHITMORE, J. **Coaching para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.