

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Saúde

Priscila Pierazoli de Araújo Batista

GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR:
a sua importância

Belo Horizonte
2021

Priscila Pierazoli de Araújo Batista

**GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR:
a sua importância**

Versão Final

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialização em Gestão Estratégica em Saúde.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Márcia Mascarenhas Alemão.

Belo Horizonte
2021

Ficha catalográfica

B333g 2021	<p>Batista, Priscila Pierazoli de Araújo. Gestão de Pessoas em organização hospitalar [manuscrito]: a sua importância / Priscila Pierazoli de Araújo Batista. – 2021. 24 fl.</p> <p>Orientadora: Márcia Mascarenhas Alemão. Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.</p> <p>I. Hospitais - Administração. I. Alemão, Márcia Mascarenhas. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD: 658</p>
---------------	--



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 **PRISCILA PIERAZOLI DE ARAUJO BATISTA**, matrícula nº 2019665993. No dia 16/11/2021 às 10:00 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 "**Gestão de Pessoas em organização hospitalar: a sua importância**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a Orientadora e Presidente da Comissão, Prof^a 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

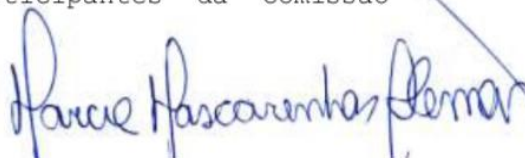
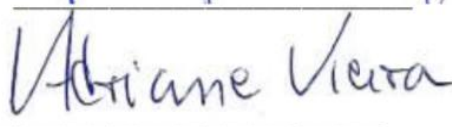
() NÃO APROVADO

80 pontos (oitenta pontos). 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, 16/11/2021.

Prof^a Márcia Mascarenhas Alemão
(FHEMIG - Orientadora)

Prof^a Adriane Vieira - DGS/ENF/UFMG



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

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC da aluna **PRISCILA PIERAZOLI DE ARAUJO BATISTA**, matrícula nº 2019665993.

Modificações solicitadas: ___ não foram sugeridas alterações ___

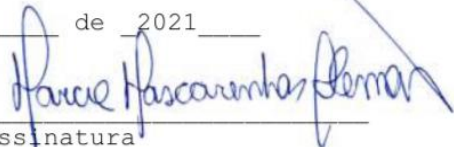
Prof^a Márcia Mascarenhas Alemão
(Orientadora)

Assinatura da aluna: **PRISCILA PIERAZOLI DE ARAUJO BATISTA**

Atesto que as alterações exigidas () Foram Cumpridas
() Não foram cumpridas

Belo Horizonte, __16__ de novembro _____ de 2021

Professora Orientadora


Assinatura

RESUMO

A gestão de pessoas é uma área que possui uma função estratégica nas organizações, destacando como um requisito para o alinhamento dos indivíduos às premissas organizacionais.

Desta forma as práticas de gestão de pessoas devem ser integradas, permitindo com que o conjunto de políticas e práticas gestacionais deve, a um só tempo, atender os interesses e expectativas da organização e das pessoas; demonstrando qual a importância do setor de gestão de pessoas em organizações hospitalares.

É uma área que atua na linha de frente, lidando com os colaboradores e objetivando a resolução de conflitos e permitindo com que a instituição alcance seus objetivos da melhor forma possível.

A partir de uma revisão bibliográfica o trabalho objetiva elucidar a importância da gestão de pessoas em uma organização hospitalar; uma área essencial na gestão hospitalar, que proporcionará a instituição obter melhores resultados no que se refere não só à qualidade da assistência prestada, mas também aos aspectos operacionais e financeiros, por meio do reconhecimento, identificação e investimento no capital humano.

Palavras –Chaves

Gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, organização hospitalar.

ABSTRACT

People management is an area that plays a strategic role in organizations, highlighting it as a requirement for aligning individual with organizational premises.

In this way, people management practices must be integrated, allowing the set of gestational policies and practices to, at the same time, meet the interests and expectation of the organization and people; demonstrating the importance of people management sector in hospital organizations.

It is an area that operates on the front line, dealing with employees and aiming to resolve conflicts and allowing the institution to achieve its objectives in the best possible way.

From a bibliographic review, the work aims to elucidate the importance of people management in a hospital organization; an essential area in hospital management, which will allow the institution to obtain better results with regard not only to the quality of care provided, but also to operational and financial aspects, through recognition, identifications and investment in human capital.

Keywords:

People management, strategic people management, hospital organization.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. JUSTIFICATIVA.....	11
3. OBJETIVOS.....	12
3.1 Geral.....	12
3.2 Específicos.....	12
4. REVISÃO NARRATIVA.....	13
5. REVISÃO DE LITERATURA.....	14
5.1 Gestão Hospitalar.....	14
5.2 Gestão de Pessoas e o seu papel.....	15
5.3 Gestão Estratégica e Recursos Humanos.....	18
5.4 Gestão de pessoas no ambiente hospitalar.....	20
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma área que possui uma função estratégica nas organizações, destacando como um requisito para o alinhamento dos indivíduos às premissas organizacionais, desta forma observa-se a importância que os profissionais possuem nas instituições (BRAND e col., 2008).

De acordo com a tradicionalidade, o termo “recursos humanos” no que tange a administração refere-se ao planejamento, capacitação, seleção, plano de cargos e salários entre outras práticas comuns a área. Entretanto, o conceito tem evoluído com o objetivo de adequar-se às constantes transformações do ambiente organizacional (BRAND e col., 2008).

Assim, a necessidade de adaptação das organizações frente às pressões externas, faz com que os profissionais da área de recursos humanos modifiquem seus pensamentos e ações fazendo com que os colaboradores vejam a importância de fazer parte do corpo funcional de uma instituição para que proporcionem o crescimento organizacional e profissional (CAMPOS & SANTANA, 2002; BRAND e col., 2008).

Desta forma as práticas de gestão de pessoas devem ser integradas, permitindo com que o conjunto de políticas e práticas gestacionais deve, a um só tempo, atender os interesses e expectativas da organização e das pessoas, permitindo assim uma relação produtiva entre ambos os lados. Para isso, a empresa tem o papel de estimular e dar o suporte necessário para que os indivíduos possam entregar o que têm de melhor, e estes recebendo, ao mesmo tempo, o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes (CAMPOS & SANTANA, 2002)

Os indivíduos não devem ser visualizados como insumos ou recursos a serem controlados pela instituição, e sim como parceiros diante de um objetivo comum na busca de resultados que atendam às suas necessidades, aos seus interesses individuais e profissionais, conjecturando com os objetivos e anseios organizacionais. Para isso, a gestão estratégica de pessoas deve deixar de

lado alguns conceitos tradicionais, buscando soluções criativas que evidenciem como as pessoas farão a diferença na nova era do conhecimento e da inteligência competitiva (ROBERTO, 2010).

A entidade hospitalar tem um papel societário importantíssimo, entre todas as áreas da vida política, econômica, educacional, cultural, segurança, e, visto que “vida não tem preço”, conforme o ditado popular, consolida a importância de falar em melhores condições, se fazendo necessário mostrar o quanto a humanização no atendimento hospitalar é vital (ROBERTO, 2010).

Sabe-se que em organizações da saúde é de extrema importância a qualidade na prestação de serviços, assim, com essa maior exigência, as empresas em questão preocupam-se no aperfeiçoamento de suas políticas de gestão, com a implementação de ações que otimizem o desempenho de seus colaboradores garantindo um maior grau de satisfação de seus clientes (BRAND e col, 2008; ROBERTO, 2010).

Toda organização, entidade, empresa, área necessita de se manter organizada para que possa funcionar adequadamente, para isso é necessário uma administração eficiente com o objetivo de atender a todas as necessidades e enfrentar quaisquer desafios para que os serviços a serem ofertados atinjam seus objetivos. Assim, a gestão, que é essa administração que propicia a manutenção da organização empresarial, é dividida em diversas áreas, sendo a gestão pessoal uma delas, a responsável por cuidar e gerir os profissionais, uma das áreas de substancial importância, visto que o bom andamento organizacional necessita dela (ROBERTO, 2010).

Neste contexto, este trabalho visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual a importância da gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações na busca de maior eficiência organizacional, frente a maior valorização dos indivíduos por meio da política de gestão de pessoas? Em um cenário envolto em mudanças contínuas e rápida disseminação de informações, fazendo com que as organizações, em um cenário tão complexo, tenham a capacidade de gerir pessoas, por meio da

formação de competentes equipes que promovam crescimento não só organizacional e também, em conjunto, o pessoal.

2. JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas é um conjunto de práticas, métodos e políticas que têm o objetivo de administrar e fortalecer o capital humano nas organizações. Trabalha diretamente com os colaboradores conciliando os seus perfis com as metas institucionais, estimulando a valorização dos mesmos.

É uma área que também tem a responsabilidade de exercer práticas de gerenciamento, planejamento, avaliação e recompensas, criando e mantendo um ambiente profissional positivo na empresa.

Com o evoluir da história, o setor de pessoas tem o desafio de pensar em conjunto com a organização, se tornando uma área estratégica. Visto que, as pessoas são o ativo de maior importância em uma instituição, e sem a motivação necessária para alcançar esses objetivos ocorre o comprometimento do alcance de resultados da empresa.

Com essa nova concepção estratégica, o departamento de recursos humanos adquiriu ações ligadas ao alinhamento com questões da alta cúpula, sendo as principais funções: auxiliar a organização atingir sua missão; propiciar meios para a realização dos objetivos empresariais; gerir a produtividade e qualidade; criar métodos para melhorar o desempenho individual e organizacional; desenvolver e reter talentos; garantir a motivação e o comprometimento dos colaboradores; garantir um ambiente de trabalho saudável e gerir mudanças organizacionais.

Assim, essa nova formatação da gestão de pessoas justifica a confecção de trabalho com referência sobre a sua importância, visto que é uma área que atua desde a contratação até a necessidade de treinamento e capacitação, com o intuito de envolver e engajar os profissionais, fazendo com que a organização tenha condições de ofertar aos seus clientes um atendimento mais eficiente.

3. OBJETIVOS

3.1 Geral

Elucidar a importância da gestão de pessoas na organização hospitalar através de uma análise bibliográfica e pontuar seu impacto no desempenho dos colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

3.2 Específicos

- Analisar base de dados sobre referenciais teóricos de gestão de pessoas em organizações de saúde;
- Descrever a importância do setor de gestão de pessoas e suas ferramentas;
- Ressaltar a importância da administração e pessoas em organizações de saúde.

artigos que não se enquadrem nos termos especificados serão descartados.

4. REVISÃO NARRATIVA

A revisão narrativa tem a finalidade de descrever o estado da arte de um determinado assunto e possibilitar uma discussão ampliada. Os artigos de revisão narrativa são publicações com a finalidade de descrever e discutir o estado da arte de um determinado assunto (ROTHER, 2007).

A revisão da literatura do tipo narrativa possui uma temática ampla, raramente parte de uma definição prévia da questão específica; ausência de um protocolo rígido para sua confecção. As fontes não apresentam uma busca pré-determinada e específica, considerada assim menos abrangente. O selecionamento de artigos científicos ocorre de forma arbitrária, que pode promover informações sujeitas à viés de seleção conforme a interferência da percepção subjetiva (CORDEIRO e col, 2007)

As buscas se basearam na pergunta de pesquisa: Qual a importância da gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações na busca de maior eficiência organizacional, frente a maior valorização dos indivíduos por meio da política de gestão de pessoas? . A busca bibliográfica foi realizada nas bases de dados SciELO e Google Acadêmico, complementada com uma busca manual nas listas de referências dos trabalhos selecionados. Não foi determinada limitação de data, país do estudo ou área de conhecimento. Foram buscados os seguintes termos: “gestão de pessoas”, “gestão estratégica de pessoas”, “gestão hospitalar”, “gestão de pessoas em hospital”, “gestão de pessoas em organização hospitalar, “organização hospitalar”.

Foram incluídos no estudo artigos originais, de revisão de literatura, artigos de opinião e livros didáticos em português.

5. REVISÃO DE LITERATURA

5.1 Gestão Hospitalar

A Gestão hospitalar objetiva o cuidado com a manutenção e/ou restabelecimento da saúde de seus pacientes, como também a oferta de um nível de serviço com excelência às suas demandas internas e externas, preocupando-se de forma conjunta com o bem-estar, o tratamento e/ou cura da doença a um baixo custo (OLIVEIRA e colaboradores, 2021).

A Administração tem a função de gerir com ênfase nos recursos humanos, no capital intelectual e nos processos, entre estes o de suprir de forma adequada a entidade hospitalar com materiais que garantam a qualidade, a produtividade, satisfação dos pacientes e a prestação de serviços pela equipe hospitalar de forma segura e eficaz (ROBERTO, 2010). Desta forma, os serviços que o hospital desenvolve devem interagir entre si com muita perfeição. Caso contrário, o objetivo final, a assistência aos doentes, será sem dúvida prejudicado (CHERUBIN, 2003).

Conforme Cherubin (2003), organização hospitalar é um ambiente onde se desenvolve um grande volume de atividades, que devem operar em harmonia. O hospital é o palco onde trabalham profissionais de várias especialidades e diferentes matizes. O comum entre eles é a atuação em perfeita consonância para a conquista dos resultados preconizados.

O assistencialismo em saúde sofreu significativas mudanças no sentido de profissionalizar-se e buscar metas não antes desejadas, como, por exemplo, o aumento da lucratividade, o que provoca direta e indiretamente mudanças na estrutura geral de um hospital. Assim, as instituições de saúde, no ambiente de competitividade cada vez maior, assumem contornos empresariais, necessitando, em tal contexto, de uma gestão profissional (VENDEMIATTIL e colaboradores, 2010).

Nesse tipo de organização, há uma dualidade no processo de gestão orientada por vetores que, em alguns momentos, se colocam em posições antagônicas. De um lado, é encontrada a liderança do corpo de especialistas, composta tanto por médicos como enfermeiros, que são tomadores de decisões que envolvem a dimensão administrativa no uso de recursos. Contudo, essas lideranças tendem a orientar-se pela lógica de sua formação profissional e são detentoras de poder tanto em função de seu conhecimento específico, como pelo ambiente de urgência e risco, e ainda pela legitimidade diante da equipe construída pela convivência em situações limite (VENDEMIATTIL e colaboradores, 2010).

Por outro lado, tem-se o corpo gerencial que, deslocado do cotidiano médico, também ocupa funções que envolvem processos de adesão dos colaboradores e ações de controle e direcionamento das atividades diárias (VENDEMIATTIL e colaboradores, 2010).

O processo administrativo ocorre na tensão entre essas duas dimensões (subcultura de especialistas técnicos - médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, etc. e subcultura administrativa). A profissionalização dos processos de gestão hospitalar também convive nesse contexto, pois, por um lado, não abandona a missão da saúde e o compromisso com a superação das situações limite que envolvem a preservação da vida e, por outro, tem que lidar com a racionalização característica dos processos de gestão (VENDEMIATTIL e colaboradores, 2010).

5.2 Gestão de Pessoas e o seu papel

Gestão de Pessoas é conceituada como uma função que objetiva gerenciar o relacionamento entre os indivíduos em prol dos objetivos organizacionais, sendo considerado o ativo de maior valorização organizacional, responsável pela diferenciação e que traz valor e vantagem competitiva a qualquer entidade (FONTENELE, 2010).

Recursos Humanos (RH) são conjuntos de princípios estratégicos e técnicos que cooperam para atrair, manter, motivar, treinar e alargar o patrimônio humano das organizações, objetivando integrar o trabalhador no contexto empresarial e assim aumentar a sua produtividade (SANTOS & DEMAMBRO, 2021).

A gestão de recursos humanos (GRH) é conceituada como uma atividade de dimensões objetivas e subjetivas com diretrizes indicativas de como a instituição pretende lidar com seus membros, sendo que por meio deles alcance seus objetivos, simultaneamente alinhando estes ao alcance dos objetivos individuais, objetivando a gestão estratégica de pessoas e não meramente ao alcance de quantificação e vinculação de pessoas (SILVA e col., 2009).

Fisher (1987) conceitua como

“políticas de GRH as produzem, reproduzem e redefine, para o contexto específico das organizações, as contradições e características do sistema social em que se inserem; sendo que as técnicas de recursos humanos exprimem a filosofia organizacional para com o fator trabalho”.

De acordo com o Godoy (2003), a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficiente e eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Desta forma, a gestão de pessoas pode ser entendida por meio de três perspectivas que consideram a evolução de seu papel organizacional ao longo do tempo. Tradicionalmente por um conjunto de subsistemas com objetivo de atrair, compensar, avaliar e desenvolver indivíduos. Sendo assim, um subsistema de manutenção ou de apoio às atividades a fim da promoção à organização (SILVA e colaboradores, 2009).

Enquanto a visão “moderna”, gestão de recursos humanos identifica-se como o espaço mediador de conflito entre capital e trabalho, tendo ferramentas para controlar as pessoas ideologicamente, evitando conflito aberto entre

classes antagônicas por meio de antecipação. Sendo assim, a introdução de que os recursos humanos não se referem mais somente ao que ocorre dentro da empresa, uma visão social, em que percebe que está inserido socialmente (SILVA e colaboradores, 2009).

Contemporaneamente, a GRH assume um caráter competitivo, aquele alinhado à postura empresarial que foca na diferenciação para manutenção da competitividade,;tendência mundial na busca da qualidade e da competitividade por meio de modelos de gestão mais atualizados e adequados à realidade do momento vivido (SILVA e colaboradores, 2009).

A gestão de pessoas (GP) alinhada com a promoção, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento humano, com o objetivo de fomentar a construção de habilidades, a criação de valores éticos, acrescido à capacitação técnica forma um conjunto de competências e habilidades que contribuirão para uma gestão de sucesso com um alto padrão de eficiência e eficácia nas organizações (GOIS e colaboradores, 2019).

O desempenho de qualquer organização está relacionado com a forma que os indivíduos que a compõem são capacitados, estão organizados e, se sentem estimulados, ou seja, dependem do desenvolvimento; dos métodos; de técnicas e práticas adotadas com o objetivo de colaborar para o desenvolvimento institucional e do próprio funcionário, resultando em resultados positivos. Sendo assim, a gestão de pessoas é indispensável, visto que as instituições são constituídas de seres humanos e dependem destes para alcançar os objetivos propostos (GOIS e colaboradores, 2019; MASCARENHAS, 2008).

A evolução e transição do conceito de gestão de pessoas, ocorre a partir de reformas administrativas, sendo o tipo gerencial, surgido na segunda metade do século XX, é caracterizado por ser mais flexível, e possui o objetivo o aumento da eficiência e qualidade na prestação de serviços administrativos, priorizando a redução de custos e o aumento da qualidade dos serviços.

Mudanças que afetam na forma de gerir pessoas, considerando que as formas de organização do trabalho se tornam mais flexíveis, com processos mais ágeis e focados, impactam diretamente na competitividade. Desta forma, para atuar nesse contexto é necessário indivíduos mais comprometidos e envolvidos, com postura autônoma, que procurem por articulação e negociação no trabalho, a fim de melhorar o planejamento e execução dos processos e atividades inerentes à área (CYSNEIROS e colaboradores, 2021).

5.3 Gestão Estratégica e Recursos Humanos

A gestão de pessoas possui valores estratégicos, pois estes são meios de alcance de resultados organizacionais eficazes (JESUS, 2014).

O desenvolvimento estratégico de gestão de pessoas envolve um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação, e não apenas uma ação periódica de aprimoramento do desempenho do exercício em determinada função. Esse processo deve estar em consonância com as diretrizes institucionais, permitindo com que os planos e estratégias das organizações funcionem de maneira mais efetiva e, conseqüentemente trazendo motivação aos seus funcionários (GOIS e colaboradores, 2019; MATTOS, 1982).

As organizações de forma contemporânea visam a adoção de um alinhamento estratégico na gestão de recursos humanos, buscam a adoção de um alinhamento no qual os colaboradores que possuem além das competências essenciais para execução da função e/ou tarefa, tenham a capacidade de se adaptarem e de transformarem os seus conhecimentos, habilidades, experiências e atitudes em resultados que gerem valor tanto para a organização quanto para as pessoas (BUENO, MARQUES, PIRAN E SILVA, 2015).

A gestão de pessoas e a estratégia organizacional são processos contínuos que necessitam de conexão integrativa, que atribuem

responsabilidades mais amplas à área de RH e devem envolver a participação global dos diversos colaboradores, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias institucionais (OLIVEIRA, 2013). Em adição, tem a capacidade de estabelecer estratégias que orientarão a organização na gestão do fator humano, proporcionando coesão ao conjunto de práticas como: políticas de carreiras, políticas de incentivos e outros; proporcionando integração à estratégia organizacional (OLIVEIRA, 2013).

Nos últimos anos, as organizações buscam a ampliação da capacidade de gestão e uso de diferentes estratégias de gerenciamento para proporcionar o alinhamento do comportamento humano às estratégias organizacionais. Assim, faz a necessidade do RH formular estratégias próprias, por meio do fornecimento de informações e análises sobre o capital humano, as capacidades organizacionais e as competências essenciais; sendo assim um setor classificado como parceiro estratégico da instituição (OLIVEIRA, 2013).

Na gestão de pessoas, o conceito de gestão estratégica possui características próprias: focalizar o longo prazo; considerar todas as pessoas da organização; estar integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais; reconhecer os impactos do ambiente organizacional externo; e reconhecer o impacto da competição e da dinâmica no mercado de trabalho (SILVA e colaboradores, 2016).

Assim, a atividade estratégica da gestão de pessoas permite às instituições o uso mais adequado do capital humano, de maneira a inovar e colaborar para o desenvolvimento organizacional, visto que as pessoas são os principais recursos que as organizações utilizam para realizar seus objetivos. Então, nesse momento em que a gestão de pessoas passa a ter a missão de tentar romper padrões gerenciais obsoletos (modelos burocráticos e patrimonialistas) e reduzir custos, prazos de entrega e melhorar a qualidade dos bens e serviços oferecidos à sociedade, possibilitando às instituições o uso mais adequado do capital humano (CYSNEIROS e colaboradores, 2021).

5.4 Gestão de pessoas no ambiente hospitalar

No que tange a administração de pessoas hospitalar, além de ser vital para o funcionamento eficaz da instituição, sendo que a organização e a dedicação pessoal são o alicerce para que os objetivos institucionais sejam alcançados, é considerado uma das áreas mais difíceis, comparada a outros tipos de empresas, já que envolve uma equipe multidisciplinar e por se tratar da vida de indivíduos. Desta forma, é necessário um total desempenho dos gestores na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores com a finalidade de alcançar os objetivos da área de saúde (PORTO & GRANETTO, 2020).

Em organizações gerais, como também as hospitalares, a gestão estratégica de pessoas tem como propósito, o processo de busca do melhor alinhamento possível entre o comportamento das pessoas e as estratégias e os fins da organização, tendo suas políticas e práticas de gestão interligadas aos planos estratégicos das organizações. Sendo assim, é uma gestão que coordena, em parceria com as demais áreas, os processos de planejamento e estabelecimento de políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para o alcance da visão, da missão, dos valores, dos objetivos e dos planos estratégicos dessas organizações (SILVA e colaboradores, 2016).

A gestão de pessoas nos serviços de saúde ganha conotações peculiares em função do significado que tem o trabalho no processo de produção dos serviços, incluindo os interesses implícitos (FONTENELE, 2010). Segundo Campos e Santana (2002, p.10) , "[...] o trabalho em saúde tem implicações especiais porque não se trata apenas de uma mercadoria cujo valor se estipule de acordo com as regras de mercado. É um processo onde se realizam múltiplos e variados interesses."

Desta forma, segundo Melachion (2006) as competências tendem a se relacionar com os indivíduos que são colaboradores da organização, sendo que a gestão organizacional deve enfatizar a busca de mecanismos que

proporcionem o desenvolvimento interno de conhecimentos e mecanismo voltados à sua disseminação e ampliação para o desenvolvimento e ganhos institucionais.

A complexidade da organização hospitalar é um desafio para o processo de gestão, entender que o cenário atual é muito mais complexo, demandando o desenvolvimento de competências gerenciais para enfrentar as mudanças constantes (VENDEMIATTIL e colaboradores, 2010). É de extrema importância que a gestão de pessoas hospitalar atue em consonância com a visão, a missão, os valores, os objetivos e as metas da organização, indicando que a área está atuando dentro do que relevantes autores chamam de tendência de evolução da área, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento (LACOMB & CHU, 2008).

Sabe-se que mudanças no ambiente externo afetam as organizações em ritmo acelerado, assim, o modelo de gestão de pessoas deve adaptar-se ou antecipar-se a essas modificações, constituindo demandas específicas nas organizações. As instituições requerem pessoas qualificadas, polivalentes, comprometidas e alinhadas aos objetivos, metas e resultados organizacionais (OLIVEIRA, 2013). A gestão estratégica de pessoas e o comprometimento organizacional estão alcançando nas organizações, tanto no âmbito acadêmico quanto profissional (SILVA e colaboradores, 2016)

Na área da saúde, é apontado que as políticas de gestão de pessoas têm características peculiares e que as diferenciam dos outros setores administrativos, já que em saúde, o destaque recai sobre as relações entre o cliente e a equipe de trabalho, dada sua importância para que sejam alcançados os objetivos da organização, uma vez que os profissionais precisam de motivação, preparo e da capacidade de desenvolver suas tarefas, pois eles estão na linha de frente do cuidado. Destaca-se, nessa perspectiva, os recursos humanos são entendidos como meios, e não fins, para a obtenção de melhores resultados (CYSNEIROS e colaboradores, 2021).

No ambiente organizacional da saúde, por se tratar de organizações prestadoras de serviço, as demandas inerentes ao contexto e a necessidade de atualização não podem estar distantes do dia a dia dos profissionais, sendo de extrema importância, que as pessoas sejam cada vez mais capacitadas e comprometidas com o exercício do trabalho e da função que exercem; considerando as pessoas como parceiras e não apenas um recurso de produção (BRAND e colaboradores, 2008; VIEIRA & VIEIRA, 2003). Desta forma, a concepção atualizada de carreira deve ser enfatizada, sendo que o setor de gestão de pessoas deve promover o progresso na carreira a partir da riqueza de conteúdo, conhecimento e experiência no trabalho produzindo impactos positivos na organização (MELACHION, 2006).

Na gestão estratégica de pessoas, especialmente em instituições hospitalares, as políticas e práticas podem ser mutuamente reforçadas para auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, fornecendo instrumentos para comunicar a visão estratégica e os objetivos da organização de forma que sejam mais facilmente compreendidos pelas pessoas. Assim, diversos autores afirmam que, mediante essas políticas de gestão de pessoas, as organizações procuram estabelecer comunicação com seus colaboradores, objetivando influenciar o seu comportamento e envolvimento no ambiente organizacional (SILVA e colaboradores, 2016).

Sabe-se que é importantíssimo o desenvolvimento de recursos humanos, sendo que este desenvolvimento deve ser conjunto, a partir da instituição e de seus colaboradores; cabendo à organização desenvolver ações corporativas voltadas ao desenvolvimento de “competências essenciais” e ao indivíduo a busca de ações que irão complementar o programa empresarial geral, proporcionando ao colaborador diferencial aos demais membros (MELACHION, 2006).

Em uma organização hospitalar é vital a criação de um ambiente e de um clima organizacional que privilegie a comunicação, o aprendizado e o compartilhamento; desta forma a gestão de pessoas tem como função estimular o trabalho em equipe, comunidade de prática e espaços de

compartilhamento, visto que as equipes são mecanismos de excelência para capitalizar e ampliar o conhecimento (MELACHION, 2006).

Sendo assim, a preocupação com a valorização dos recursos humanos nas empresas é fundamental, principalmente devido aos efeitos da globalização nos mercados e sua extrema competitividade. Nessa perspectiva, é inegável o relevante papel que a área de gestão de pessoas exerce na sobrevivência, consolidação e desenvolvimento das organizações hospitalares.

O ser humano possui extremo valor no processo, visto a necessidade de maior produtividade onde as pessoas saibam fazer mais e melhor as tarefas a elas confiadas, fazendo com que o setor de recursos humanos represente um importante papel na obtenção de maior produtividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições são compostas por seres humanos que exercem suas atividades em prol da empresa, por esta razão os indivíduos necessitam de atenção da parte empresarial. Assim, a gestão de pessoas entra em cena, e é uma área que atua na linha de frente, lidando com os colaboradores e objetivando a resolução de conflitos e permitindo com que a instituição alcance seus objetivos da melhor forma possível.

É de suma importância que a organização cultive e valorize seu capital humano, pois é a partir dele que a empresa terá sucesso em seu negócio. Sendo assim, a partir desta revisão bibliográfica, é possível concluir que o valor da gestão de pessoas é imensurável, por isso o aprimoramento e a manutenção dos profissionais dentro de uma organização é uma das peças chaves para o sucesso organizacional.

Desta forma, este trabalho demonstra a importância da gestão de pessoas em uma organização hospitalar, visto que o setor de recursos humanos não apenas é fundamental como também indispensável para a existência de uma organização, uma vez que possui um protagonismo em criar um ambiente de trabalho favorável, permitindo com que os colaboradores executem esforços de qualidade e eficiência que proporcionaram crescimento organizacional.

Desse modo, esta pesquisa evidenciou que a gestão estratégica de pessoas se caracteriza, principalmente, pela busca do melhor alinhamento possível entre o comportamento das pessoas, as estratégias e os fins da organização, corroborando a máxima de que, quando as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas são integradas às estratégias organizacionais, verifica-se uma tendência na área de gestão de pessoas de atuar mais direcionada ao modelo de comprometimento.

Conclui-se que a área de gestão de pessoas é essencial na gestão hospitalar, pois ao empreender atitudes e mudanças na estrutura do RH, a organização obterá melhores resultados no que se refere não só à qualidade da assistência prestada, mas também aos aspectos operacionais e financeiros da instituição. Deste modo, é imprescindível que as organizações reconheçam, identifiquem, invistam e ressaltem a importância das pessoas, da capacidade humana e do uso da informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDEIRA, Jessianie Aparecida Ávila & BANDEIRA, Marconde Ávila. Gestão Hospitalar: os desafios na implementação com qualidade. Revista Científica do UBM, 23 (44), 2021. Disponível em: {<http://revista.ubm.br/index.php/revistacientifica/article/view/871>}. Acesso em 18 Out. 2021.

BRAND, Aniele Fischer e colaboradores. Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. Gestão e Regionalidade. 24(71), 2008. Disponível em: { https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/94 }. Acesso em 19 Out. 2021.

CAMPOS, FE. SANTANA, JP. Política de recursos humanos em saúde. Brasília: Ministério da Saúde; 2002. p. 9-12. Disponível em: { https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd03_16.pdf}. Acesso em 19 Out. 2021.

CHERUBIN, AN. A arte de ser um administrador hospitalar líder. São Paulo, SP: Editora do Centro Universitário São Camilo; 2003.

CORDEIRO, Alexander Magno; OLIVEIRA, Glória Maria; RENTERÍA, Juan Miguel. Revisão Sistemática: uma revisão narrativa. Comunicação Científica, 34 (6), 2007. Disponível em: { <https://www.scielo.br/j/rcbc/a/CC6NRNtP3dKLgLPwcmV6Gf/?lang=pt> } .Acesso em 18 Nov 2021.

CYSNEIROS, Helena Renata Silva; ARRUDA, Wagner Soares de; OLIVEIRA, Denys Marques de; AMARO, Elidiane Suane Dias de Melo; CORREIA-NETO, Jorge da Silva. Saúde Pública e Gestão de Pessoas: Uma Revisão Integrativa. Id on Line Rev.Mult. Psic., Fevereiro/2021, vol.15, n.54, p. 34-49. Disponível em: { <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2780/5017>}. Acesso em 18 Out 2021.

FONTENELE, Maria de Fátima Marrocos. Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE). Ciência e Saúde

Coletiva 15 (Supl. 1):1315-1324, 2010. Disponível em:
{ <https://www.scielo.org/article/csc/2010.v15suppl1/1315-1324/>}. Acesso em 18 Out. 2021.

GOIS, Isais Gonçalves do Nascimento. ULIANA, Noeli Teresinha. BALDUÍNO, Maria Aparecida Canale. A gestão de pessoas nas organizações públicas. Empreendedorismo e inovação na gestão Pública. Disponível em: { https://editorainovar.com.br/_files/200000167-d54ccd54ce/Livro%20Empreendedorismo%20e%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20na%20Gest%C3%A3o%20P%C3%ABlica.pdf}. Acesso em 21 Out. 2021.

JESUS, Cristiane Silva. Análise e desafios da gestão de pessoas no ambiente hospitalar. 2014 Disponível em:
{ <http://www.bibliotecaatualiza.com.br/arquivotcc/MES/MES18/JESUS-cristiane-silva-de.pdf>} . Acesso em: 16 Nov. 2021.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. Revista de Administração de Organizações, v. 48, n. 1, p. 25-35, de 2008. Disponível em:
{<https://rae.fgv.br/rae/vol48-num1-2008/politicas-praticas-gestao-pessoas-abordagens-estrategica-institucional>} . Acesso em: 17 Nov. 2021.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MELENCHION, José Ricardo. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento: conceituação e aplicabilidade nas organizações de saúde. O mundo da saúde, v. 30, n. 2, p. 215-227, abr./ jun. 2006. Disponível em: { https://www.saocamilosp.br/pdf/mundo_saude/35/gestao_pessoas.pdf}. Acesso em: 16 Nov 2021.

OLIVEIRA, Ana Carolina de C.L.. MAGALHÃES, Naiara Cristina Vieira. SILVA, Pollyane Ariane Alves Andrade. BARJA, Paulo Roxo. VIRIATO, Airton. Gestão hospitalar de equipamentos de proteção individual no enfrentamento à pandemia Covid19. Brazilian Journal of Development. 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/26030/20644>} . Acesso em 18 out 2021

OLIVEIRA, Ligia Fumiko Minami Neves. Gestão de pessoas em hospitais universitários: situação atual e tendências. Tese (Doutorado) – Escola de

Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo 2013. Disponível em: {<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-12062013-131621/publico/2013LigiaFumikoMinamiNevesOliveiraOriginal.pdf> } . Acesso em: 18 de Out 2021.

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. Disponível em: { <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/11798>}. Acesso em: 16 Out. 2021.

ROBERTO, Washington L. C. O gestor hospitalar e suas atuações frente ao suprimentos de materiais. Perspectivas Online, v.4, n.13(2010). 03 Jul. 2014. Disponível em: http://ojs3.perspectivasonline.com.br/index.php/revista_antiga/article/view/412. Acesso em: 16 Out. 2021.

Rother ET. Revisão sistemática X revisão narrativa. Acta Paul Enferm 2007; 20:v-vi. Disponível em: { <https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr/?lang=pt> }. Acesso em: 17 Nov. 2021

SANTOS, Fábio Henrique & DEMAMBRO, Mestre Elizeu. A rotatividade de pessoal nas organizações: a importância da gestão de recursos humanos na cultura organizacional. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso , 2021 Disponível em: { https://gestaopublica.bag.ifmt.edu.br/media/filer_public/2d/9d/2d9d362c-e3d2-4539-9a42-39823e3077eb/a_rotatividade_de_pessoal_nas_organizacoes_a_importancia_da_gestao_de_recursos_humanos_na_cultura_organizacional.pdf}. Acesso em 18 Out 2021.

SILVA, Cláudio Cesar; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; RODRIGUES, Leonel Cezar. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 9, número 2, p. 192-209, ABR. - JUN. 2016. Disponível em: { <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273445843002.pdf>}. Acesso em: 17 Nov. 2021

SILVA, Núbia Cristina e colaboradores. Gestão de recursos humanos em saúde e sua necessária interface ao mundo organizacional – um olhar ampliado. ANPAD, 2009. Disponível em: {<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2596.pdf>}. Acesso em 18 Out 2021.

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.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. *Revista de Administração Pública (Impresso)*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003. Disponível em: {<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506>}. Acesso em 17 Out 2021.