

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

**MODELO DE GESTÃO EM UM HOSPITAL PÚBLICO UNIVERSITÁRIO: A
IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL
PARA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS**

Idalécia Jussara Silva

**BELO HORIZONTE
2016**

IDALÉCIA JUSSARA SILVA

**MODELO DE GESTÃO EM UM HOSPITAL PÚBLICO UNIVERSITÁRIO: A
IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL
PARA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Orientador: Ricardo Viana Velloso.

**BELO HORIZONTE
2016**

FOLHA DE APROVAÇÃO

MODELO DE GESTÃO EM UM HOSPITAL PÚBLICO UNIVERSITÁRIO: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS.

Idalécia Jussara Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Nome do Orientador

Nome do(a) professor(a) indicado para avaliação

Nome do(a) professor(a) indicado para avaliação

DEDICATÓRIA

A minha família pelo carinho, amor, compreensão, por sempre estarem ao meu lado sendo o meu apoio em todos os momentos. Ao meu marido, pelo amor incondicional, incentivo, exemplo de determinação e coragem, em especial ao meu filho, que me faz ser uma pessoa melhor. Por fim, ao Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais, para que este trabalho seja uma contribuição para melhoria na cultura organizacional e prestação de serviços.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por abençoar a minha vida me dando força para nunca desistir. Ao meu esposo pelo apoio e lealdade em todos os momentos de nossas vidas juntos. A toda minha família por me proporcionarem momentos de alegria e descontração e por sempre estarem ao meu lado, aos meus pais, que me educaram, e me mostraram a base de tudo como caráter e honestidade, em especial ao meu filho, que me transforma a cada dia em uma pessoa melhor.

Agradeço aos profissionais que atuaram no GIFES, pela compreensão e paciência, pois, ao longo desse período, tive alguns percalços que quase me levaram a desistir, mas, graças à compreensão e à paciência de toda equipe, pude chegar até aqui, agradeço, também, por todos os ensinamentos que nos foi passado durante o curso nos dando a oportunidade de melhorarmos enquanto profissionais.

Agradeço a todos os professores que passaram ao longo da minha vida e que contribuíram para minha formação me permitindo chegar até aqui, em especial ao meu orientador do GIFES, Ricardo Vianna, por ter sido tão paciente e compreensivo.

Agradeço também, a todos os profissionais que atuam no Hospital das Clínicas e na UFMG que, de alguma forma, contribuíram para meu conhecimento e crescimento.

*“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa
depende de motivação.”*

Dalai Lama

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no
trabalho e reconhecimento.”

Frederick Herzberg

RESUMO

O estudo em questão pretende fazer uma análise do modelo de Gestão em um Hospital Público Universitário, ressaltando a importância da gestão estratégica na cultura organizacional para a qualidade dos serviços prestados. Um modelo de gestão coeso, baseado em ações estratégicas e na prática profissional, auxilia no entendimento do ambiente de trabalho e contribui na definição dos papéis de cada profissional dentro da instituição. Dessa forma, podemos considerar que a definição e criação de um modelo de gestão adequado para cada instituição é um desafio do processo de Gestão de pessoas nas organizações. Para análise do modelo de gestão atual no Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC/UFMG), pretende-se propor a construção de um estudo de caso no setor de Recursos Humanos desse hospital para a criação de um plano de ação de gestão estratégica que possa contribuir com o modelo de gestão atual com intuito de reforçar os processos de trabalho que dão bons resultados e propor sugestões de melhorias, onde necessário. O estudo constitui-se de pesquisa descritiva qualitativa, com análise documental na instituição sobre o Regimento Jurídico Único (RJU), Regimentos da UFMG e do Hospital das Clínicas, e levantamento bibliográfico para pesquisa conceitual de conteúdos. As análises das descrições realizadas demonstraram que o instrumento elaborado está adequado ao contexto hospitalar; poderá fornecer subsídios a serem aplicados com métodos que envolvem a participação dos funcionários, visando à obtenção de resultados objetivos e claros que possam contribuir para melhoria dos processos de trabalho.

Palavras-chave: Gestão estratégica, cultura organizacional, qualidade na prestação de serviços.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the management model in a public University Hospital, stressing the importance of strategic management in the organizational culture to the quality of services provided. A model of cohesive management, based on strategic actions and professional practice, helps in understanding the working environment and helps in defining the roles of each professional within the institution. Thus, we consider that the definition and creation of a management model suitable for each institution is a challenge for the people management process in organizations. For analysis of the current management model at the Hospital das Clínicas, Federal University of Minas Gerais (HC / UFMG), intends to propose the construction of a case study in the Human Resources department of the hospital for the creation of an action plan with strategic management that can contribute to the current management model in order to enhance work processes that give good results and propose suggestions for improvements where necessary. The study consists of qualitative descriptive research, with documental analysis in the institution about the Regiments of UFMG and Regiments of the Hospital. The analysis of the descriptions conducted showed that the developed instrument is suitable to the hospital context, may provide subsidies to be applied with methods that involve the participation of employees, in order to obtain clear and objective results that can contribute to improvement of work processes.

Keywords: strategic management, organizational culture, quality of service.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Organograma Estrutural Geral do HC/UFMG	15
FIGURA 02 – As pessoas como recursos ou parceiros da organização	21
FIGURA 03 – Conceitos de competências para diferentes autores	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. JUSTIFICATIVA	18
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 Geral.....	19
3.2 Específicos.....	19
4. REFERENCIAL TEÓRICO.	20
4.1. Gestão de Pessoas	20
4.2. Gestão estratégica na área de saúde	23
4.3. A importância da Gestão de Pessoas por Competências	25
5. METODOLOGIA.....	28
5.1 Universo considerado e amostra	30
5.2 Coleta de dados	30
5.3 Escolha dos indicadores	31
5.4 Procedimentos para análise de dados	33
6. Proposta de plano de ação para a Gestão Estratégica	34
6.1 Definição do ambiente de estudo e análise documental	35
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	40
ANEXO A.....	40
ANEXO B	41

1. INTRODUÇÃO

Um modelo de gestão pautado na estratégia organizacional se faz necessário em qualquer instituição, por isso, é importante que os profissionais envolvidos na equipe estejam preparados e orientados para o trabalho estratégico, tendo acesso aos conceitos de modelo de gestão contemporânea e adquirindo a capacidade de assimilação e aplicação desses conceitos ao cotidiano.

As equipes profissionais, quando bem orientadas em relação ao processo de trabalho, poderão compreender melhor o modelo de gestão e a cultura organizacional da instituição em que atuam, bem como poderão propor intervenções com intuito de melhorar a prestação de serviços. Logo, o papel básico da Gestão de Pessoas consiste em proporcionar melhor desempenho nas atividades prestadas e satisfação dos usuários na utilização desses serviços.

Segundo Chiavenato (2007), administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isso, significa administrar com as pessoas, fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas tarefas dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar.

O presente estudo se propõe a analisar o modelo de Gestão em um Hospital Universitário com foco na importância da gestão estratégica na cultura organizacional para a qualidade na prestação de serviços, o Hospital das Clínicas de Minas Gerais foi a instituição escolhida para a realização desse estudo. Por meio deste Trabalho de Conclusão de Curso, espera-se contribuir para a melhoria dos processos de gestão no referido ambiente.

A Gestão de RH, em instituições de saúde, deve ser analisada de forma bem cautelosa, pois se trata de instituições com finalidade assistencial que possuem uma pluralidade funcional muito complexa, já que são compostas por diversas categorias profissionais com papéis bem definidos e que, culturalmente, não compartilham de forma multiprofissional os processos de assistência, o que dificulta as decisões coletivas.

É importante ressaltar, conforme afirma Mota (2001), o fato de que as instituições de saúde, principalmente quando se trata de Hospitais Universitários, são ambientes voltados para aprendizagem e pesquisa, em que os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, vão circular com as pessoas não sendo facilmente redistribuídos como os recursos materiais.

Fazendo uma contextualização do ambiente de estudo, o Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC/UFMG), foco deste estudo, é um hospital público e geral, considerado referência de saúde para atendimento de patologias de média e alta complexidade nos sistemas municipal de Belo Horizonte e estadual de Minas Gerais.

Realiza atividades de ensino e pesquisa sendo unidade especial da UFMG e campo para os cursos de Medicina, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Odontologia, Terapia Ocupacional, Psicologia, Nutrição e Fonoaudiologia. Por esta característica, está submetido às diretrizes da administração da UFMG que tem gestão colegiada, dirigida por um Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), responsáveis pela formulação das políticas da Instituição e um Conselho Curador que supervisiona a administração financeira.

O Hospital foi inaugurado em agosto de 1928, se estruturou com base no agrupamento de algumas clínicas e um prédio central ao redor da Faculdade de Medicina da UFMG que era denominado Complexo Hospitalar. Em 1955, passou a chamar Hospital das Clínicas.

A estrutura hospitalar atual é formado por um prédio principal e sete prédios anexos para atendimento ambulatorial. Integrado ao Sistema Único de Saúde (SUS), o seu atendimento é 100% voltado para pacientes provenientes desse sistema.

O HC/UFMG, assim como os demais hospitais universitários, é tratado pela sociedade como polo de referência científica visando a excelência dos serviços assistenciais. Por isso, é importante que seus profissionais tenham consciência do

papel inovador e de suas responsabilidades em todos os processos de trabalho (atividades operacionais, administrativas, assistenciais e acadêmicas).

Reconhecido como centro formador de recursos humanos na área da saúde, o HC/UFMG conta com profissionais de diversos vínculos como servidores da UFMG, contratados pela Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP), profissionais autônomos, terceirizados, residentes, além de docentes, discentes, estagiários do curso de graduação e pós-graduação da área da saúde e, desde 2014, conta, também, com os empregados da Empresa Brasileira de Serviços (EBSERH).

Desde sua inauguração, o HC passou por importantes mudanças em seu modelo de gestão, uma delas, iniciada em 2000, estabelece a reorganização administrativo-gerencial do Hospital por meio da descentralização das decisões e da própria gestão, programa intitulado como Unidades Funcionais (UF's).

Esse programa caracteriza-se como um modelo de desenvolvimento institucional autossustentado com base em um processo de planejamento participativo, além de significar uma alternativa para criação de um ambiente mais favorável à modernização dos processos de trabalho do Hospital, o que dá a possibilidade de criação de um campo favorável para a elaboração de seu planejamento estratégico com revisão de conceitos essenciais, (missão, visão e valores) de forma participativa.

A Direção juntamente às UF's são responsáveis pelo processo de planejamento incluindo a captação e alocação de recursos. Com isso, a gestão administrativa foi descentralizada por meio de 21 UF's implantadas com gerência, orçamento e planejamento próprios.

Com o programa de UF's, os profissionais tiveram a oportunidade de visualizar e compreender melhor a instituição e se sentirem parte dela. Conforme Dutton (1991) é somente a partir do entendimento do sentido do papel de cada profissional que uma instituição cria sua identidade.

Para Costa; Mota e Figueiredo (2009, p. 271), as UF's foram criadas a partir do princípio de estrutura de poder descentralizado, "propôs-se a implantação de modelo de planejamento participativo e democrático construído em cada UF a partir do levantamento de problemas, definição de prioridades, metas e indicadores, tendo como objetivo o cumprimento da missão específica e sua coerência com a missão institucional".

Nesse processo cada Plano-Diretor avalia e reestrutura o planejamento institucional. Para a elaboração de seu planejamento estratégico em 2010, o HC/UFMG considerou a revisão e discussão dos cenários internos e externos ao qual está inserido, definindo os conceitos que servem como base para o cumprimento de seus objetivos.

Toda organização procura atingir objetivos específicos, a razão de ser da organização é alcançar esses objetivos:

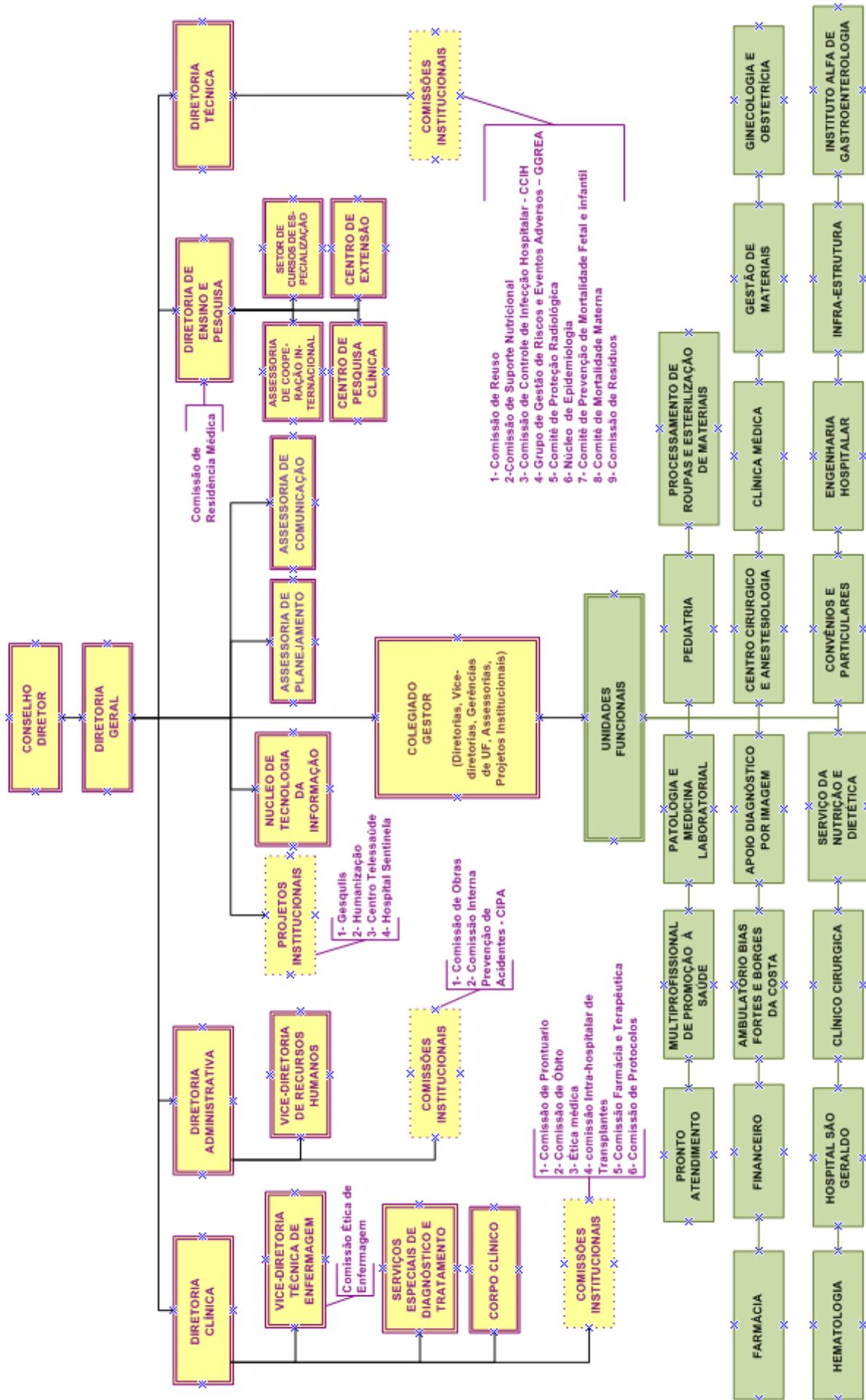
"Toda organização precisa de alguma finalidade, de alguma noção sobre os porquês de sua existência e do que ela deseja realizar. Suas metas seus objetivos e a espécie de ambiente interno que quer criar para os participantes, dos quais depende para a consecução de seus fins, precisam ser definidos. Sem noção sobre a sua finalidade e direção, ela flutuará ao sabor dos ventos. Em qualquer momento, a organização fará aquilo que for compelida a fazer pelas pressões transitórias da situação. Sua vida e sua atitude serão determinadas não pelo que ela decidiu, mas pelo que os outros decidiram" (CHIAVENATO, 2007, p.57).

O planejamento estratégico é fundamental para a garantia do cumprimento dos objetivos propostos. "(...) A administração estratégica formula e implementa a estratégia organizacional, como um conjunto de decisões unificado, compreensivo e integrado que visa assegurar o alcance dos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2007, p. 82)."

Diante desse cenário, o HC definiu como missão "Desenvolver a assistência na área da saúde, com eficiência, qualidade e segurança e, de forma indissociável e integrada, o ensino, a pesquisa e a extensão"; e como visão "Ser em 2018, o melhor hospital de Minas Gerais, modelo de excelência em saúde com sustentabilidade e responsabilidade social", sendo esses conceitos pautados nos valores: Ética, Respeito, Transparência, Profissionalismo, Qualidade, Equidade, Responsabilidade,

Social e Eficiência. Nesse processo também iniciou a elaboração do organograma funcional contendo os seguimentos conforme FIG. 01.

ORGANOGRAMA ESTRUTURAL GERAL



Este novo processo de gestão propiciou ao HC/UFMG experiência e novos aprendizados que, aliados ao contexto nacional de gestão dos serviços de saúde, possibilitou em 2008 iniciar o processo de acreditação hospitalar. O processo assentou-se metodologia da Organização Nacional de Acreditação (ONA) para a organização dos processos de trabalho e registros. Em 2009 recebeu a visita de auditores do Instituto Qualisa de Gestão (IQG) que elaboraram o diagnóstico ONA com levantamento de todos os pontos fortes, fracos e oportunidades de melhorias da instituição.

O HC/UFMG foi escolhido pelo Ministério da Saúde, em 2010, para trabalhar com normas de padrão de qualidade internacional pela Joint Commission International (JCI). Desta forma, passou a ter consultoria do Consórcio Brasileiro de Acreditação (CBA), que é o representante da JCI, no Brasil.

Todas essas mudanças ocorridas no HC influenciaram seu ambiente organizacional ocasionando várias alterações nos processos de trabalho. Com isso, uma série de atividades, práticas, procedimentos e métodos são desenvolvidos para estimular, apoiar e orientar a tomada de decisões visando prestação de serviços com qualidade e segurança. Uma das principais ações desenvolvidas é a discussão ampliada das políticas que orientam os processos de trabalho do Hospital.

Dessa forma, este trabalho se dedicou ao estudo do modelo de gestão no setor de Recursos Humanos do HC/UFMG, com vistas à importância da gestão estratégica na cultura organizacional para a qualidade dos serviços prestados. Com base nas reflexões teóricas e práticas em recursos humanos, e diante desse cenário de transição, o estudo tem como objetivo apresentar um plano de ação que possa contribuir, reforçando os pontos fortes, melhorando os pontos fracos do processo de trabalho e da prestação de serviços.

2. JUSTIFICATIVA

Nos hospitais públicos universitários, assim como nos demais órgãos públicos, o ritmo de contratação de pessoal via concurso público não consegue acompanhar as necessidades de reposição (exonerações e aposentadorias) e as demandas relativas à ampliação e criação de novos serviços. Esse fato gera um significativo aumento no número de profissionais celetistas, plantonistas autônomos e terceirizados.

Além disso, o hospital está passando uma fase de transição em que a Empresa Brasileira de Serviços (EBSERH) está assumindo a sua gestão, o que traz muitas mudanças para a cultura organizacional, gerando um clima de incertezas, resistência por parte de servidores e funcionários antigos e dificuldade em adaptação com as mudanças.

Diante desse cenário, se torna essencial um modelo de gestão eficiente que consiga lidar com essa complexidade funcional do HC/UFMG e que possa assumir e gerir da melhor forma essa grande variedade de vínculos dos profissionais existentes e todas as mudanças enfrentadas pela instituição, dando suporte necessário aos profissionais, para que estes não se sintam inseguros e para que a qualidade dos serviços prestados não seja prejudicada.

Sendo assim, faz-se necessário estabelecer um modelo de gestão estratégica que possa contar com a colaboração dos profissionais, definindo, claramente, o papel e a importância de cada um na realização das atividades com o intuito de manter o equilíbrio da instituição.

Esse processo contribuirá para definição da cultura organizacional da instituição, definição do modelo de gestão atual identificando a influência e reflexos dos modelos anteriores e sugerindo melhorias nos processos vigentes, ressaltar a importância do papel dos profissionais para a organização, ressaltar a importância da gestão estratégica na área de saúde.

3. OBJETIVOS

3.1 GERAL

Elaborar a partir de um estudo de caso, um plano de ação propondo um modelo de gestão estratégica para o Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais, que reforce os pontos positivos da gestão atual e proponha melhoria onde necessário. Esse plano de ação tem o intuito de melhorar a organização no processo de trabalho e a qualidade dos serviços prestados

3.2 Específicos

Conhecer os princípios e a legislação do modelo vigente e a influência de outros modelos na instituição, identificar os elementos da estrutura organizacional.

Definir a importância da delimitação dos papéis dos profissionais dentro da instituição e a percepção desses profissionais em relação à organização. Verificar a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Propor um plano de ação para continuidade do trabalho na DIVGP – Divisão de Gestão de Pessoas do HC/UFMG.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. Gestão de Pessoas

O desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos no contexto nacional e internacional ocorreu de forma lenta e, inicialmente, sem grande preocupação com o indivíduo, até o final do século XIX, não havia a preocupação com teorias e práticas pautadas em responsabilidade e qualidade.

No início do século XX, a Administração de Recursos Humanos com a denominação de Relações industriais exercia um papel de mediação entre as organizações e as pessoas, com o objetivo de reduzir os conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

Segundo Chiavenato (2007), com o passar do tempo, o conceito de Relações industriais sofreu uma formidável ampliação. Ao redor da década de 1950, passou a ser denominado como Administração de Pessoal. Já não se tratava de apenas intermediar as desavenças e reduzir os conflitos, mas, sobretudo, administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos que surgiam continuamente.

Somente ao longo do século XX, a gestão de pessoas começou a estruturar-se. Dutra (2002) afirma que essa estruturação ocorre com base na Escola de Administração Científica. Esse fato condiciona a gestão de pessoas durante todo o século XX aos paradigmas de gestão criados por esse movimento na história da administração.

A Administração Científica mostrou ao mundo que o estudo sistemático científico do trabalho podia levar a melhor eficiência. Seus argumentos em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal. Estimuladas pelos desenvolvimentos da administração científica e dos primeiros sindicatos, as décadas iniciais deste século presenciaram os primitivos departamentos de pessoal substituindo os secretários de bem-estar. (WERTHER, 1983:26 apud DUTRA, 2006, p.28).

Ao longo das décadas, esses conceitos foram sofrendo alterações, com o crescimento dos desafios nas organizações, as pessoas passaram a ser consideradas como os recursos fundamentais para o sucesso organizacional, a partir da década de 70 surgiu o conceito Administração de Recursos Humanos (ARH). “As pessoas ainda eram vistas como recursos produtivos, ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir da necessidade da organização”. (CHIAVENATO, 2007, p. 17).

Desde o final do século XX, as discussões teóricas sobre os conceitos e expressões para designar esse processo vêm se alterando com a intenção de tentar traduzir o papel dos profissionais na organização “Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual etc.” (GIL, 2006. p. 24).

Gestão de Pessoas é definida como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (Gil, 2006, p. 17).

Segundo Dutra (2002), a gestão de pessoas era considerada operacional até a década de 60, com a preocupação voltada para operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc. Considerada como gerencial até os anos 80, com interferência nos diferentes processos da organização estratégica, a partir dos anos 80, começou a internalizar novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Os diversos conceitos surgidos ao longo do tempo permitem ampliar a visão que se tem do papel dos trabalhadores, que passam a ser considerados como “cooperadores” na organização. Também demonstram como as organizações passaram a focar suas estratégias nos recursos humanos que possuem.

Chiavenato (1999), ao considerar os profissionais como parceiros das organizações, acrescenta que seus conhecimentos, capacidades e habilidades contribuem para a organização estratégica e dinâmica global. O autor apresenta na FIG. 02, um

comparativo sobre a visão das pessoas em uma organização, como recursos e como parceiros.

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIROS
<ul style="list-style-type: none"> - Empregados isolados no cargo - Horário rigidamente estabelecido - Preocupações com normas e regras - Subordinação ao chefe - Fidelidade à organização - Dependência da chefia - Alienação com relação à organização - Ênfase na especialização - Executoras de tarefas - Ênfase nas destrezas manuais - Mão de obra 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores agrupados em equipe - Metas negociadas e compartilhadas - Preocupação com resultados - Atendimento e satisfação do cliente - Vinculação à missão e à visão - Interdependência entre colegas e equipes - Participação e comprometimento - Fornecedoras de atividade - Ênfase no conhecimento - Inteligência e talento

FIGURA 2: As pessoas como recursos ou parceiros da organização.

Fonte: Chiavenato, 1999, p.7.

Conforme pode ser observado na FIG. 2, para o acompanhamento do processo que considera as pessoas como parceiras, é imprescindível que os líderes em uma organização tenham práticas estratégicas no assessoramento das atividades desenvolvidas e sejam capazes de gerenciar as competências técnicas e comportamentais dos profissionais.

A estratégia pode ser relacionada com a capacidade de utilizar melhor os recursos disponíveis na organização para diminuir os riscos e problemas enfrentados no processo de trabalho e criar ou aumentar as oportunidades para atingir os melhores resultados. Para isso é necessário identificar os pontos positivos e negativos do ambiente organizacional e, a partir daí, elaborar um planejamento com intuito de reforçar os processos de trabalho que apresentam bons resultados e melhorar os processos que apresentam problemas.

Estratégia é o ajustamento da organização ao seu ambiente; logo, a implantação e o acompanhamento das estratégias acontecem em contexto de constante mudança. Isso acontece dinamicamente, sendo o processo de implantação tão importante quanto o conteúdo. É preciso dizer não apenas aonde se quer chegar, mas também como se quer fazer isso. Para saber fazê-lo é preciso ter sempre em mente as necessidades das partes interessadas na organização (BURMESTER, 2012, p.60).

Burmester (2012) afirma que, num bom planejamento, está implícito que o nível estratégico da organização de ser capaz de identificar as necessidades desses grupos e estabelecer o equilíbrio entre elas. Esse equilíbrio deve indicar o que a organização quer ser.

Os processos estratégicos de Gestão de Pessoas precisam ser construídos a partir dos objetivos, missão, visão e valores institucionais, definindo, assim, uma política institucional de Recursos Humanos.

Conforme Chiavenato (2007), a estratégia representa o que a organização deseja fazer, qual negócio ela pretende realizar, qual o destino a seguir. O núcleo central da administração estratégica é a preparação para o amanhã que visa orientar a organização em relação ao futuro, no sentido de que a organização possa dirigir-se consciente e sistematicamente para seus objetivos, com base em análises realísticas e metódicas de suas condições e possibilidades e do seu contexto ambiental.

4.2. Gestão estratégica na área de saúde

A preocupação com a gestão de RH na área de saúde, entre as décadas de 50 e 80, era voltada praticamente para aspectos práticos que se relacionavam com as questões financeiras, organizações de serviços e estruturação de uma rede de atenção à saúde. A gestão de RH era vista, quase que exclusivamente, como uma ferramenta necessária para manter um serviço de saúde.

Para Damázio (2013), ficava claro que a função de RH situava-se em um plano secundário e não era alvo de ações de cunho estratégico, uma vez que não era considerada uma ferramenta capaz de alavancar os resultados obtidos pelo sistema de serviços de saúde, bem como pelos seus diversos atores.

Essa concepção sobre a gestão de RH perdurou até as décadas de 80 e 90 e somente começou a ter outras dimensões a partir das diversas mudanças ocorridas nesse período que afetaram a economia, bem como o processo produtivo adotado

pelas instituições brasileiras, surgindo, a partir daí, uma nova percepção em relação ao papel do indivíduo dentro da instituição, esse cenário propiciou a discussão sobre a gestão de RH e a sua importância na área de saúde.

“A I Conferencia de Recursos Humanos em Saúde, realizada em 1986, foi uma primeira iniciativa, em âmbito nacional, voltada para a temática de RH em saúde. Sua realização objetivava suscitar o debate sobre formas de RH em saúde” (Damázio,2013, p.151)

Como afirma Damázio (2013), apesar dos esforços para o melhor entendimento quanto à importância de se pensar em estratégias que permitissem uma gestão de RH efetiva em saúde, Pierantoni, Varella e França (2004) apud Damázio (2013) apontam que os problemas enfrentados, à época da I Conferência Nacional de Recursos Humanos em Saúde, não haviam sido superados até o meio da década de 1990.

Segundo Damázio (2013), além dos problemas que surgiram na I Conferencia Nacional de Recursos Humanos, surgiram outros problemas como: pluralidade de vínculos em algumas categorias, falta de critérios para promoção do desenvolvimento profissional, flexibilidade nas relações de trabalho, inconsistências na determinação da remuneração e aglutinação de profissionais em grandes centros, temas estes que foram debatidos na II Conferencia Nacional de Recursos Humanos em Saúde, em 1993.

Mesmo com a realização da II Conferência Nacional de Recursos Humanos, não surgiram ações efetivas capazes de reverter a lógica de gestão de RH vigente, novas demandas surgiram em relação ao papel humano dentro das organizações, passou a se exigir uma atuação estratégica para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

“O alinhamento das praticas de gestão de RH à estratégia organizacional contribuiria para uma melhor adequação da organização frente aos desafios que lhe são colocados, promovendo a consecução de melhores resultados” (LACOMBE, 2005 apud DAMÁZIO, 2013, p.151).

Damázio (2013) afirma que a organização atual dos serviços de saúde, no caso brasileiro, é permeada por uma lógica de rede, na qual a importância de se buscar

elementos que possam conferir a gestão de RH uma perspectiva estratégica perpassa os diversos elementos do sistema de oferta de serviços de saúde.

4.3. A importância da Gestão de Pessoas por Competências

O processo organizacional está relacionado ao desenvolvimento e ao desempenho das pessoas que fazem parte da organização, ou seja, à capacidade das pessoas em agregarem valores para a organização. Esse conceito é entendido por muitos autores como competência. Mas, ao tratamos as competências organizacionais, é necessário consideramos estudos que discutem a definição desse conceito.

Para Dutra (2002), as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização, essa competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

(...) O entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir uma meta de faturamento ou de produção, mas a melhoria de um processo ou a introdução de uma nova tecnologia (DUTRA, 2002, p. 130).

Podemos dizer que, entre a organização e as pessoas que nela atuam, há um processo de troca de competências. Dessa forma a organização transfere um patrimônio de conhecimento para as pessoas preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, e as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem, para a organização, seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

“A competência pode ser atribuída a diferentes atores; de um lado, temos a organização que possui um conjunto de competências que lhe são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo; podemos defini-las como características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se insere. De outro lado, temos as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização; podemos defini-las como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.” (DUTRA, 2002, p.23).

Ainda segundo Dutra (2006, p. 27) há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, sendo assim, o estabelecimento das competências

individuais devem está vinculado a reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

Barbosa, Ferraz e Lopes (2003, p. 2) acrescentam definições que consideram a competência como “uma ponte real entre a possibilidade de ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que se propõe a recompensar o esforço dos indivíduos”. Consideram, ainda, que a definição clássica de competência como conhecimento, habilidades e atitudes não asseguram que a organização terá bons resultados, apontam outros conceitos da literatura acadêmica, conforme a FIG. 03, que ampliam a visão e a prática da análise das competências.

AUTORES	CONCEITOS
GALLART & JACINTO (1995)	Indissociação entre competência e ação, com exigência de um determinado conhecimento que oriente essa ação.
BARATO (1998)	“saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinado desempenho, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”.
Ministério de Educação e Desporto	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
KUBR & ABELL (1998)	Identificação do tipo de competência e o nível requerido para cada uma delas.
BARR (s.r.)	Conceito de competência tem parêntesis antropológico que explica o homem como ser incompleto e por isso deve transformar a natureza em meio de vida.
ZARIFIAN (1999)	Análise de competência por diversos ângulos: instituições de formação profissional, Ministério do Trabalho, empresas e sindicatos.
ARRUDA (2000)	Evolução do conceito de qualificação para o conceito de competência. Remuneração não pelo cargo ocupado, mas pela capacidade e desempenho.
SANDBERG (1996)	Competência como vantagem competitiva.
LEIBA O’SULLIVAN (1999)	Competências dinâmicas e estáveis. Descreve as competências denominadas cross cultural.
ALMADA (2000)	Definição de programas de capacitação flexíveis e modulares, e não somente com carreira em especialidades em disciplinas.
Sence (Chile)	Competência é definida como ação.
PUJOL (1999)	Conhecimentos destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos.
BITTENCOURT (2001)	Competência compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos (conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade.

DUTRA, HIPÓLITO & SILVA (2000)	Conceito é o mesmo da Hay do Brasil: conjunto de qualificações ou características preconizáveis, que permitem a uma pessoa ter desempenho superior em certo trabalho ou situação.
BALADI (1999)	Práticas globais de gerenciamento, incluindo a gestão de competência.
PRAHALAD & HAMEL (1995)	Competências essenciais concentradas nas unidades estratégicas do negócio.
BRANDÃO & AQUINO(01)	Gestão de Competência e Gestão de Desempenho como instrumentos de um mesmo movimento

FIGURA 03: Conceitos de competências para diferentes autores.

FONTE: BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; TEIXERIA, D. P. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia, Anais... Atibaia, 2003.

O contexto atual de globalização e de instabilidade aos quais as instituições estão expostas exigem uma maior flexibilidade e efetividade para o alcance dos objetivos propostos. Por isso, cada vez mais, são exigidos dos profissionais que atuam nas organizações habilidades como iniciativa, responsabilidade no processo decisório, capacidade de planejamento, execução, avaliação e capacidade de lidar com os desafios.

As competências têm que ser identificadas, nutridas e difundidas na organização como base para sua estratégia.

“o primeiro passo é a identificação e o mapeamento das competências. O segundo passo é sua classificação e estruturação. O terceiro é seu armazenamento para disponibilização futura. O quarto passo sua divulgação e disseminação entre todos na organização. Daí para frente a questão é desenvolvê-las cada vez mais e aplicá-las para transformá-las em resultados concretos. A organização deve agir de acordo com elas.” (CHIAVENATO, 2007, p.79).

Dessa forma, para uma análise de competências, as instituições precisam identificar as habilidades de cada profissional definindo o papel de cada um e o resultado final esperado. A identificação das habilidades e definição dos papéis profissionais fornece informações sobre as atividades desenvolvidas, os comportamentos e conhecimentos que circulam na organização e que poderão ser importantes ferramentas utilizadas na gestão estratégica.

Chiavenato (2007) ressalta que a organização precisa identificar e conhecer quais são suas competências essenciais, pois a competência essencial dá acesso

potencial a uma ampla variedade de mercados sendo determinante significativo para a satisfação e benefício do cliente, o autor ainda afirma que:

“É importante verificar se a competência pode ser combinada com outras capacidades para criar uma vantagem única para os clientes. Pode ser que a própria competência não complete os critérios anteriores, mas quando combinada com outras competências, torna-se essencial para definir a singularidade da organização.” (CHIAVENATO, 2007, p.79)

Segundo Delors (1999), a construção do conhecimento de um indivíduo contempla saberes e a educação deve transmitir cada vez mais esses saberes, pois estas são as bases das competências.

Os esforços para descrever todas as atividades e orientar os profissionais dentro da instituição são imprescindíveis para o sucesso nos resultados. Trata-se de um processo estratégico, que, juntamente ao planejamento global, auxiliarão todos os setores. “O importante é saber para onde a organização está indo para tentar fazer com que as pessoas ajudem em sua trajetória” (GIMENES E FIORI, 2010, p. 12).

5- METODOLOGIA

Para obtenção das informações necessárias ao estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas em literatura que tratam de Gestão de Recursos Humanos, Gestão estratégica de RH, Gestão estratégica na área de saúde e Gestão por Competência.

Foram realizadas, também, consultas em documentos internos do HC/UFMG, tais como o Regimento Jurídico Único (RJU); Regimento interno do HC, Política de Recursos Humanos, organograma, mapa estratégico, dentro outros documentos que tratam de assuntos relacionados à gestão de RH do hospital, a análise documental possibilita uma visão mais ampla das atividades desenvolvidas e, por fim, foi feita a observação direta do ambiente organizacional.

Toda observação deve ser registrada num instrumento que convencionamos chamar de DIÁRIO DE CAMPO. Deste instrumento constam todas as informações que não sejam o registro das entrevistas formais. Ou seja, observações sobre conversas informais, comportamentos, cerimoniais, festas, instituições, gestos, expressões que digam respeito ao tema da pesquisa. (MINAYO, 1996, apud MAGALHÃES, 2006, p. 69).”

Como afirma Vergara (2007), existem vários tipos de taxonomias de pesquisa, a autora sugere dois critérios de classificação: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois tem como objetivo expor, captar e fazer uma descrição sobre o modelo de gestão estratégica existente. É analítica, pois se propõe a analisar e explicar porque os fatos estão acontecendo, ajuda a entender os fenômenos, descobrindo e mensurando relações causais entre eles. Quanto aos meios, a pesquisa é de campo e estudo de caso, pois foram coletados dados diretos do ambiente de estudo.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados indicadores como instrumentos de gestão.

“(...) estratégias de mensuração de desempenho podem surgir como um instrumento útil no controle do desempenho das diversas instituições de saúde, contribuindo para que haja uma orientação de práticas para o cumprimento dos objetivos do sistema de serviço de saúde (...) (DAMÁZIO, 2013, p. 164).”

A análise documental teve o intuito de coletar dados suficientes que servem como base para os resultados obtidos utilizando-se de indicadores que possibilitam a análise desses dados:

“(...) a técnica de análise documental pode ser utilizada em algumas situações, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema, seja complementando as informações obtidas por técnicas. São documentos, portanto: quaisquer matérias, escritos que possam ser usados como fonte de informações sobre o comportamento humano (...) (LUDKE e ANDRE, 1986, apud MAGALHÃES, 2006, p. 60).”

Dessa forma, além das observações do ambiente organizacional, a pesquisa foi desenvolvida por meio de análise de entrevistas que já haviam sido realizados no ambiente de estudos, análise de estatísticas e dados provenientes dessas entrevistas, análise da política hospital, plano diretor, mapa estratégico e outros documentos relativos à gestão estratégica também foram feitas observações do ambiente organizacional.

5.1. Universo considerado e amostra

O universo da pesquisa de campo é o setor de Recursos Humanos do Hospital das Clínicas, denominado DIVGP-HC – Divisão de Gestão de Pessoas do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

A escolha desse setor para a realização da pesquisa ocorreu, pois o estudo em questão deveria ser realizado no próprio setor de trabalho, já a escolha do tema surgiu a partir da observação do ambiente organizacional.

Por meio da observação do ambiente e dos processos de trabalho, constatou-se que o estudo apresentado neste Trabalho de Conclusão de Curso poderá contribuir, de forma positiva, para cultura organizacional da instituição no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados visando tanto à satisfação dos membros da equipe profissional quanto à satisfação dos usuários dos serviços.

5.2. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada, tendo como base pesquisa bibliográfica, com o levantamento de conceitos, práticas e políticas, pertinentes a Gestão estratégica de Recursos Humanos; por meio de referenciais teóricos, livros de estudiosos do assunto, manuais, legislações, periódicos, e dissertações. Foram analisadas as opiniões de autores relacionados na referência do trabalho, sobre a gestão de RH, com foco na gestão estratégica e sua importância na cultura organizacional.

O levantamento de dados no ambiente de estudo foi feito por meio de análise documental, como Regimento interno, mapa estratégico, política do hospital, plano diretor, organograma, pesquisas de satisfação do cliente e dos profissionais, que já haviam sido realizadas no hospital, dentre outros documentos do hospital que são relevantes e apresentam relação com o tema do estudo.

Além da análise documental, foram realizadas observações do ambiente de trabalho, dos profissionais, dos clientes e dos processos de trabalho, que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa.

Este estudo faz uma análise da Gestão de Recursos Humanos nas diversas áreas, principalmente na área de saúde, no caso em questão um Hospital Público Universitário, e o impacto dessa gestão estratégica para a cultura organizacional e qualidade dos serviços.

5.3. Escolha dos indicadores

Como citado anteriormente, o Hospital está passando por um período de grande transição, em que todos os funcionários terceirizados da FUNDEP – Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa – serão substituídos pelos empregados da EBESERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, empresa esta que assumirá a Gestão do Hospital das Clínicas.

Diante desse clima de mudanças, os indicadores que mensuram a força de trabalho, índice de absenteísmo, quantitativo de funcionários, etc., não são os melhores indicadores utilizados nessa fase que o Hospital se encontra. Como o objetivo do trabalho é a qualidade dos serviços prestados, os melhores indicadores a serem avaliados são os que visam medir o desempenho de qualidade do setor, no caso especificando somente o departamento de Recursos Humanos do HC/UFMG.

Sendo assim, foram escolhidos indicadores que pudessem medir a organização do processo de trabalho, o envolvimento dos profissionais nos processos de trabalho e sua satisfação com ambiente organizacional, e a satisfação dos usuários com a prestação dos serviços.

Em relação a organização do processo de trabalho, foi constatado, por meio de análise documental, conforme anexo A e B, e outros documentos analisados, que o ambiente organizacional encontra-se muito bem documentado quanto ao processo de trabalho, pois possui políticas bem definidas, orientações sobre instruções de

trabalho, planejamentos estratégicos, mapas organizacionais, mapas estratégicos, pesquisas de satisfação dos usuários, dentre outros.

Mesmo bem documentado em relação à organização do processo de trabalho, foi constatado por meio de observações e análise de pesquisas de satisfação do setor, que a maioria dos profissionais não possuem conhecimento a respeito desses documentos e não se envolvem nesse processo, ou seja, muitos desses procedimentos documentados não são colocados em prática, o que faz com as informações não sejam difundidas corretamente, o ambiente fica desorganizado, não há harmonia entre a equipe, os profissionais não demonstram interesse em buscar melhores resultados e os usuários ficam insatisfeitos com a prestação de serviços.

Foi constatado que faltam ações no sentido de orientar melhor os profissionais em relação aos processos de trabalho propostos pela instituição, e incentivo para que esses profissionais tenha interesse em participar e se envolver nessas ações que visam melhoria dos serviços prestados e conseqüentemente a satisfação dos usuários.

No que diz respeito ao índice de envolvimento dos servidores nos processos de trabalho, satisfação dos profissionais, e satisfação dos usuários do serviço, como dito anteriormente, como o ambiente organizacional não é bem estruturado, e não consegue colocar em prática o seu planejamento estratégico, também não tem um bom retorno quanto ao envolvimento dos profissionais e não consegue a satisfação, na maioria dos casos, de seus profissionais quanto ao ambiente e processo de trabalho, e, conseqüentemente, não consegue a satisfação dos usuários quanto à prestação dos serviços.

Devido à grande complexidade do ambiente de estudo e abrangência das suas atividades, o foco do trabalho foi dado, somente, aos serviços prestados pelo setor de RH do Hospital das Clínicas aos servidores que utilizam desses serviços, especificando a gestão estratégica desse processo de trabalho com objetivo de avaliar a qualidade na prestação desses serviços aos servidores.

Os demais assuntos que envolvem serviços prestados pelo HC/UFMG à comunidade externa, como área assistencial, de ensino, pesquisa, e também outros assuntos pertinentes ao RH do HC são temas que poderão ser abordados em outras pesquisas.

5.4. Procedimentos para análise dos dados

Os dados obtidos por meio da pesquisa e das observações foram tratados de forma qualitativa. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com base no processo de observação do processo de trabalho e interpretação dos documentos. Foram estabelecidas articulações entre as informações obtidas e o referencial teórico estudado, respondendo, assim, às questões da investigação descritas nos objetivos.

6. Proposta de plano de ação para Gestão Estratégica

Para apresentação de uma proposta de gestão estratégica no HC/UFMG, foram consideradas, além das reflexões teóricas, as práticas de recursos humanos desenvolvidas na instituição. A partir dessas considerações, foi feita uma análise de como os conceitos relacionados à gestão estratégica são abordados nas práticas de recursos humanos do Hospital e como poderão ser aperfeiçoados para melhorar o ambiente organizacional e atingir os resultados propostos.

PLANO DE AÇÃO		
Objetivo: Elaborar ações de gestão estratégica para auxiliar na melhoria do ambiente organizacional e dos serviços prestados aos servidores		Página 01 de 01
Meta: Colocar em prática as ações estratégicas já vigentes e implantar as novas ações propostas		
Unidade/Setor: Divisão de Gestão de Pessoas – RH /HC		
Status: C (Concluído) / EA (em andamento) / P (Pendente)		
O QUE (ações necessárias)	Criar ações de gestão estratégica que vise: - melhorar o atendimento ao público; -melhorar a difusão de informações e a comunicação entre a equipe; -aperfeiçoar a atuação dos gestores; -aumentar a frequência de reuniões no setor; -incentivar os profissionais a conhecer todas as políticas e práticas sobre a gestão estratégica do setor incentivando-os a participar ativamente do processo.	
COMO	- A partir de reuniões na unidade entre a equipe e a gerência como apresentações de planejamento para implantação de ações estratégicas, apresentação de normas, políticas.	
QUEM/ ONDE	- Profissionais da DivGP/HC/UMFG - Unidade Administrativa de Pessoal	
POR QUE	- Possibilitar a implantação das ações estratégicas existente sugerindo melhorias e/ou novas ações para melhorar a qualidade dos serviços prestados	
QUANTO CUSTA	- Utilizar recursos já disponíveis otimizando e realocando	
STATUS	- EA	

Para controle do plano de ação será proposta uma avaliação trimestral com objetivo de comparar as ações planejadas com as ações executadas, sendo assim, será possível verificar se o plano de ação está sendo efetivamente executado, e se as

ações estão atingindo o resultado esperado. Essa avaliação é importante para que as ações planejadas possam ser avaliadas, com a possibilidade de verificar se os objetivos propostos estão sendo atingidos, se necessário, propor ações corretivas, e sugestões de melhorias.

6.2. Definição do ambiente de estudo e análise documental

A Divisão de Gestão de Pessoas (DivGP), unidade de estudo, está diretamente subordinada à Gerência Administrativa e tem como objetivo cumprir e fazer cumprir a legislação pertinente à administração de pessoas, orientando e divulgando os procedimentos referentes aos deveres e aos direitos dos servidores, empregados e integrantes da força de trabalho.

Composta pelas Unidades de Administração de Pessoal, Desenvolvimento de Pessoas e Admissão, Movimentação e Avaliação de Pessoas e pela Divisão do serviço de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho (Sost).

O HC/UFMG, assim como demais hospitais universitários públicos, apresenta um contexto muito complexo sobre o quantitativo, vínculos e postos profissionais, possui profissionais de diferentes vínculos, quais sejam: empregados da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), servidores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), servidores cedidos do Ministério da Saúde (MS), da Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais e Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte, trabalhadores da Cruz Vermelha Brasileira (Programa menor aprendiz e guarda-jovem), e empregados terceirizados, que atuam nas áreas de vigilância, higienização, apoio administrativo e outros.

O Hospital das Clínicas da UFMG estabelece como parte da sua política de gestão de pessoas o tratamento igualitário para todos os trabalhadores que atuam na instituição, independentemente do tipo de vínculo.

A Unidade de Administração de Pessoal da Divgp/HC-UFMG, foco principal deste estudo, é composta por 19 funcionários, sendo cinco servidores UFMG, cinco empregados Ebserh, sete terceirizados pela FUNDEP e dois menores da Cruz Vermelha Brasileira.

A Unidade é responsável pelo controle administrativo da instituição, no que se refere ao seu quadro de pessoal. Realiza todos os procedimentos trabalhistas de servidores e empregados - controle de frequência; cálculo de salários, benefícios e outros adicionais previstos em contrato e por lei; pagamentos; admissões; afastamentos e desligamentos; mapeamento de cargos; controle de lotação, entre outras rotinas administrativas.

Tem como objetivo principal otimizar as relações no ambiente de trabalho, assegurando os direitos e deveres dos seus funcionários, de acordo com os interesses do serviço público.

O conceito de gestão de pessoas para a DivGP do HC-UFMG deve contemplar políticas e práticas, princípios e estratégias, além de processos de gestão que orientem a atuação dos gestores e suas equipes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de RH é uma área essencial para um bom desempenho da organização. Dessa forma todo o processo que envolve a gestão de uma instituição deve ser pautado em ações estratégicas com objetivos bem definidos.

O processo de gestão que envolve ações estratégicas deve ser dinâmico e contar com a participação de todos os membros da equipe, possibilitando definir com clareza e de forma sistemática um planejamento estratégico que possibilite a implantação, execução e avaliação das ações desenvolvidas com o intuito de se chegar aos objetivos propostos.

Os gestores de RH devem ser bem capacitados e possuir uma visão ampla e criteriosa do ambiente organizacional e dos membros da equipe, sabendo conduzir bem os profissionais de acordo com a competência individual de cada um, com capacidade para a tomada de decisões e liderança da equipe.

Um processo de trabalho com planejamento, ações bem delimitadas, objetivos claros, e valorização do potencial individual, proporciona melhoria de qualidade no ambiente organizacional, pois permite aos profissionais terem a visão global e individual das atividades, onde eles se sintam mais valorizados e dispostos a contribuir sabendo que os resultados dependem do seu desempenho.

Ao se fazer um diagnóstico da gestão de RH no ambiente de estudo, foi constatado que o hospital apresenta políticas de RH com objetivos bem definidos e se encontra bem documentado quanto a normas e a instruções de trabalho, possuindo

planejamento estratégico, mapas estratégicos dentre outros documentos que visam à qualidade dos serviços prestados.

Apesar de apresentar planos bem definidos e documentados, foi observado que a gestão de RH do hospital ainda não consegue aplicar todas as ações planejadas ao ambiente de trabalho e que os profissionais não estão muito alinhados em relação às normas e planejamento, o que faz com que haja problemas em relação à comunicação e à difusão das informações nos processos de trabalho, também foi observado que algumas chefias não são bem preparadas para conduzir sua equipe, o que gera um ambiente desorganizado e desgovernado.

Outro ponto observado foi o fato de que não há envolvimento da maioria dos funcionários na tentativa de melhorar o processo de trabalho, muitos dos funcionários possuem uma visão individualista e não estão dispostos a mudar sua rotina para colaborar com a equipe na busca de um ambiente mais favorável, o que gera muito embate e desavenças entre a equipe.

Por meio das reflexões teóricas e práticas para elaborar uma proposta de plano de ação para a gestão estratégica no RH do HC/UFMG, com base em um estudo de caso, foi possível aprofundar um pouco no estudo teórico sobre o assunto, na análise da estrutura organizacional do HC/UFMG em especial na Divisão de Gestão de Pessoas para, em seguida, partir para análise documental e observação do ambiente organizacional, formulando as impressões que validam a proposta do plano de ação.

Com esse estudo sobre o assunto, podemos concluir que toda instituição, pública ou privada, necessita ter um planejamento para guiar seus profissionais no desempenho de todas as atividades desenvolvidas tornando o processo de trabalho

dinâmico, criativo, e harmônico, onde todos percebam que a capacidade individual no desenvolvimento das tarefas é essencial para um bom resultado.

É necessário que os profissionais participem do desenvolvimento e aplicação do planejamento a serem realizados em cada posto de trabalho, desenvolvam uma avaliação de seu desempenho orientada para melhorar sua satisfação e a dos usuários, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados.

A partir do estudo teórico, análise documental e observação do ambiente organizacional, foi constatado que o ambiente de estudo se encontra bem documentado quanto ao planejamento estratégico e que busca sempre renovar seus processos de trabalhos tentando diminuir o impacto causado pela transição que o hospital se encontra, porém ainda falta uma orientação adequada aos profissionais a respeito dessas ações, e incentivo para que estes se envolvam nesse processo e se reúnam em busca do mesmo objetivo.

“Agilizar o processo de mudança e crescimento institucional através do desenvolvimento de ações de Recursos Humanos, considerando a qualidade de vida no trabalho, o aprimoramento profissional e a excelência dos resultados e serviços.” (Missão da Vice-Diretoria de Recursos Humanos do HC/UFMG, www.hc.ufmg.br/vdrh, acessado em 03/02/2016).

Dessa forma, a proposta de plano de ação sugerida, tem como objetivo fazer com que os profissionais participem, ativamente, desse planejamento estratégico, que se envolvam e se sintam responsáveis pelo bom desempenho da organização e que essa etapa seja um ponto de partida para outras propostas de mudanças para melhoria na prestação dos serviços.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; TEIXERIA, D. P. **Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia, Anais... Atibaia, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos, 6ª ed.** São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Recursos Humanos O Capital Humano das Organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DELORS, J. **Educação: Um Tesouro a Descobrir** . São Paulo: Cortez, 1999.

DUTTON, D. **Identidade e Imagem Organizacional**, 1991.

DUTRA A. ; BITTENCOURT D. F. **Gestão de Pessoas I**. Livro didático. 4ª ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual. 2006

DUTRA; J. S.. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Livro didático. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAMÁZIO, L. **Desafios da gestão estratégica em serviços de saúde: caminhos e perspectivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

COSTA, M. A.; MOTA, J. A. C.; FIGUEIREDO, R. C. P. **A nova dinâmica institucional do Hospital das Clínicas da UFMG: o projeto de Unidades Funcionais e a contratualização com o SUS/BH**. Revista Med. Minas Gerais, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Hospital das Clínicas da UFMG. Belo Horizonte; 2016 [acesso em 10 fev.2016]. Disponível em: <http://www.hc.ufmg.br>.

Hospital das Clínicas da UFMG. Belo Horizonte; 2016 [acesso em 03 mar.2016]. Disponível em: <http://www.ebserh.gov.br/web/hc-ufmg>.

MOTTA, P. R. **Desempenho em equipes de saúde: manual**. Rio de Janeiro: Editora FGB, 2001.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22^a ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

VERGARA, S. L. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3^o Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. L. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

http://www.uece.br/cmasp/dmdocuments/sheilimaregina_2006.pdf. Acesso em: 02 dez. 2015.

http://www.ufrgs.br/gpnavi/artigos/disserta_cris.pdf. Acesso em 05 jan.2016

ANEXO A - POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Descrição

A Política de Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais tem como foco proporcionar as condições de cumprimento da missão, visão e valores institucionais, atendendo a legislação e o interesse público. Garante uma gestão participativa com a inserção dos profissionais no planejamento global e promovendo ações voltadas à capacitação, qualidade de vida e satisfação com o trabalho.

Diretrizes

- Conduzir admissões, integração, cadastro e lotação de servidores públicos atendendo as necessidades institucionais e diretrizes de órgãos superiores.
- Garantir alocação de profissionais conforme especificidades dos cargos e dos setores alinhando necessidades individuais e institucionais.
- Dimensionar o quadro de pessoal considerando as diferentes metodologias e especificidades do processo de trabalho.
- Implantar sistema de gestão por competências inovando na descrição de cargos com conhecimento e habilidades necessárias; avaliação de desempenho da prática profissional para subsidiar ações de educação.
- Programa de Capacitação compatível com as necessidades e metas institucionais e individuais, buscando oferecer aos profissionais os recursos necessários ao seu desenvolvimento.
- Monitorar os compromissos e metas pactuadas na instituição na área de gestão de pessoas, por meio dos indicadores de desempenho.

ANEXO B – COMPETÊNCIAS DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

É competência da Gerência Administrativa o gerenciamento e implementação das políticas de gestão administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial, contábil, de pessoas, de logística e infraestrutura no âmbito do Hospital das Clínicas da UFMG.

Dentre outras atividades, a Gerência de Administração tem a responsabilidade de:

- atuar como ordenador de despesa, bem como designar os servidores ou empregados para substituí-lo em seus impedimentos legais;
- designar formalmente servidor ou empregado para realizar a conformidade contábil dos atos e fatos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial que consiste na certificação dos demonstrativos contábeis gerados pelo Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI, decorrentes dos registros de execução orçamentária, financeira e patrimonial;
- designar formalmente servidor ou empregado que não tenha a função de emitir documentos no SIAFI para efetuar o registro de Conformidade dos Registros de Gestão ou realizá-la, caso a unidade gestora se encontre, justificadamente, impossibilitada de designar servidor ou empregado distinto para exercer tais funções;
- designar formalmente o gestor financeiro co-responsável e os agentes responsáveis pelo controle de bens de natureza permanente e de consumo, bem como os gestores e fiscais de contratos firmados pela unidade gestora de sua competência com empresas fornecedoras de materiais ou prestadoras de serviço;
- autorizar a emissão, reforço e anulação de empenhos, adotando os procedimentos adequados para a execução, registro e controle;

- autorizar pagamentos e assinar as Relações de Ordens Bancárias Externas - RE, adotando os procedimentos adequados para a execução, registro e controle das ordens bancárias;
- efetuar todos os registros pertinentes à execução orçamentária, financeira e patrimonial nos sistemas SIAFI e SIASG e acompanhar se estão de acordo com a documentação base e com as determinações das normas de Direito Financeiro e regulamentação da EBSEH;
- executar, registrar e controlar as despesas efetuadas por suprimento de fundos, em conformidade com a legislação em vigor e com as diretrizes da Diretoria Administrativa Financeira;
- autorizar a realização de viagens a serviço em conformidade com a legislação em vigor e as diretrizes da Diretoria Administrativa Financeira;
- planejar, organizar, acompanhar, controlar e avaliar as demandas de contratação de serviços e aquisição de bens da unidade gestora sob sua responsabilidade, instruindo e deflagrando o processo de licitação, observados o limite de alçada estabelecido pela EBSEH e a legislação em vigor;
- aprovar projetos básicos e termos de referência;
- designar Comissão Permanente de Licitação, Comissão Especial de Licitação e Pregoeiros com respectiva equipe de apoio ou, conforme o caso, servidor ou empregado para processar e julgar licitação, no âmbito da unidade gestora de sua competência;
- instaurar processo licitatório, nos termos das Leis nº 8666/93 e 10.520/02, dos Decretos nº 3.555/00 e 5.540/05, e demais dispositivos legais pertinentes, observado o limite de alçada estabelecido pela EBSEH;
- homologar, anular ou revogar procedimentos de licitação, no âmbito de sua competência;
- ratificar a inexigibilidade e a dispensa de licitação, nos casos previstos na legislação em vigor, observadas as diretrizes da Diretoria Administrativa Financeira;
- elaborar, firmar e gerenciar os contratos administrativos, ajustes, termos aditivos, apostilamentos e outros instrumentos congêneres oriundos de licitações e/ou que

envolvam empenho de despesa na unidade gestora sob sua responsabilidade, em conformidade com a legislação em vigor;

- aplicar aos fornecedores as sanções administrativas previstas nos editais e nos contratos, quando for o caso, observada a legislação em vigor,

- consultar a Diretoria Administrativa Financeira sobre disponibilidade de adesão às atas de registro de preços em vigor na unidade gestora central ou manifestar a intenção de registrar preços em conjunto com a unidade gestora central;

- designar comissões de Inventário e bens móveis, imóveis e de almoxarifado, comissão de recebimento de bens, comissão de desfazimento de bens, dentre outras, ou conforme o caso, servidor ou empregado para catalogar os bens no âmbito da unidade gestora de sua responsabilidade e comissão de desfazimento de documentos, observados o Código de Classificação de Documentos para a Administração Pública e a Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo;

- instituir e designar comissões de sindicâncias e de processos administrativos disciplinares;

- planejar, coordenar, contratar e fiscalizar os serviços de conservação e limpeza, manutenção predial e de equipamentos, vigilância armada e desarmada; recepcionista; copeira; reprografia; estivadores; transporte de pessoas e pequenas cargas, telefonia, bem como outras contratações de serviços gerais que amparam o funcionamento da unidade gestora;

- programar, organizar, orientar e fiscalizar a utilização e a manutenção da frota de veículos própria ou locada a serviço da unidade gestora;

- planejar, organizar, acompanhar, controlar, avaliar e executar as atividades de patrimônio e almoxarifado, exercendo o controle físico dos estoques do almoxarifado por meio do Registro Mensal de Almoxarifado - RMA e dos bens inventariados por meio do Registro Mensal de Bens - RMB, observada as diretrizes da Diretoria Administrativa Financeira e da Diretoria de Logística e Infraestrutura Hospitalar;

- submeter, previamente à contratação, os projetos básicos de obras e serviços de engenharia à Diretoria de Logística e Infraestrutura Hospitalar para a avaliação e autorização da deflagração do processo de licitação;

- acompanhar a execução, bem como fiscalizar as obras e serviços de engenharia, emitindo relatórios periódicos à Diretoria de Logística e Infraestrutura Hospitalar;
- submeter, previamente à contratação, os projetos básicos relativos ao fornecimento de bens e serviços de tecnologia da informação à Diretoria de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação para a avaliação e autorização da deflagração do processo de licitação; e
- adotar as medidas necessárias para a obtenção e renovação de licenças e permissões administrativas necessárias ao funcionamento do Hospital Universitário sob sua responsabilidade.

Para o cumprimento das suas diversas atribuições, metas e objetivos, a Gerência Administrativa contempla a estrutura, ao lado.

