

Gestão de Pessoas nos ambientes hospitalares: Uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente**People Management in hospital environments: A review on the main points of efficient management**

DOI:10.34117/bjdv6n6-398

Recebimento dos originais: 17/05/2020

Aceitação para publicação: 17/06/2020

Maria Eduarda Araújo Porto

Graduanda em Gestão Hospitalar

Instituição: Faculdade Católica Dom Orione, Araguaína - TO

Endereço: R. Santa Cruz, 557 - St. Central, Araguaína - TO

E-mail: mariaeduardaporto@catolicaorione.edu.br

Sérgio Zeno Granetto

Mestre em Educação pela Universidade Federal do Tocantins - UFT

Endereço: R. Santa Cruz, 557 - St. Central, Araguaína - TO

E-mail: sergiogranetto@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como principal objetivo falar sobre a gestão de pessoas em ambientes hospitalares, evidenciando os pontos preponderantes sobre o assunto, trazendo aos leitores uma revisão de literatura que apresente as condições de uma gestão hospitalar eficiente onde à qualidade é a principal ferramenta. O hospital possui um importante papel na sociedade, cuidar, curar e manter a saúde é a sua função, mas para que isso aconteça de forma assertiva é preciso que os trabalhadores da área estejam empenhados no desempenho de seus papéis. É função da gestão de pessoas que os colaboradores da instituição executem suas atividades e tarefas da melhor maneira possível, respeitando a ética e desenvolvendo suas habilidades. A metodologia utilizada foi à revisão bibliográfica, utilizamos artigos e livros que pudessem nos apontar os assuntos pertinentes para a construção do artigo. A gestão apresenta inúmeros pontos que denotam sua importância, enfatizaremos aqui os mais relevantes.

Palavras chaves: Atendimento. Gestão de pessoas. Instituições hospitalares. Saúde.**ABSTRACT**

This article has as main objective to talk about the management of people in hospital environments, to highlight the main points on the subject, to bring readers a literature review that presents as conditions of an efficient hospital management where quality is the main tool. The hospital has an important role in society, caring, curing and maintaining health is its function, but for the connection to be assertive it is necessary for workers in the area who are committed to the performance of their roles. It is the people management function that the institution's employees perform their activities and tasks in the best possible way, respecting ethics and developing their skills. The methodology used was a bibliographic review, using

articles and books that could point out the relevant issues for the construction of the article. Management presents numerous points that denote its importance, emphasizing the most relevant ones here.

Keywords: Attendance. People management. Hospital institutions. Cheers.

1 INTRODUÇÃO

A entidade hospitalar dentro da sociedade carrega um importantíssimo papel, entre todas as áreas da vida política, econômica, educacional, cultural, segurança, onde a área da saúde é que tem maior demanda, pois estamos falando de vida, e como se diz no ditado popular: “vida não tem preço”, é justamente por isso que falar em melhores condições atribuindo qualidade e humanização ao atendimento hospitalar é de vital importância.

Ao longo do tempo muitos foram os avanços inseridos dentro do campo médico, com a chegada da era industrial e com a modernização em tecnologia as mudanças se tornaram inevitáveis. Entretanto, para se falar em saúde não podemos deixar de lado os profissionais da área, são eles os grandes responsáveis para manter a engrenagem funcionando, isso é notável, principalmente na época em que estamos vivenciando uma pandemia mundial, é preciso muita organização e capacitação para que tudo possa funcionar perfeitamente.

Toda organização, entidade, empresa, área, tem a necessidade de se manter organizada para que ela possa funcionar, é preciso haver uma administração eficiente de forma que atenda a todas as necessidades e enfrente quaisquer desafios para que os serviços a serem prestados possam atingir seus objetivos.

Essa administração onde se mantém a organização da instituição é chamada de gestão, ela se divide em várias áreas, financeira, jurídica, organizacional, segurança, entre outras, a gestão de pessoal, é responsável por cuidar e gerir dos funcionários que estarão prestando os serviços, é uma das áreas mais importantes, pois todo o bom andamento da instituição depende dela.

A gestão de pessoas dentro do ambiente hospitalar talvez se torne ainda mais difícil quando comparada a outras instituições e empresas, principalmente devido a sua equipe multidisciplinar e por se tratar da vida de pessoas.

Com a introdução de políticas públicas como a Promoção da Saúde definida pela Carta de Ottawa em 1986 no Canadá e a Humanização em saúde introduzida pela criação do SUS, o trabalho dos hospitais se tornou ainda maior, pois o enfoque na saúde deixou de ser a doença e passou a ser o indivíduo, trazer essas perspectivas para dentro do ambiente de trabalho desses

profissionais é uma tarefa da gestão de pessoal, na contratação, na capacitação e nas reuniões de rotina. É preciso que os objetivos lançados para a área da saúde sejam alcançados, de forma que a qualidade na saúde possa crescer. (OTTAWA, 1986).

Através das bibliografias e dados iremos descrever e analisar o nosso tema utilizando o meio argumentativo e dissertativo de forma dialética, analisando os discursos que envolvem o tema. Nossa discussão se volta através da questão analisando como se encontra o desempenho da gestão de pessoas no ambiente hospitalar, quais os pontos mais relevantes para se ter uma gestão eficiente, qual sua importância no desempenho das funções hospitalares e quais seus grandes desafios a serem vencidos. Desta forma, iremos abordar alguns pontos que engloba a gestão de pessoal no meio hospitalar, evidenciando subtemas que descrevem o trabalho a ser desempenhado.

2 PROMOÇÃO DA SAÚDE E A HUMANIZAÇÃO NO AMBIENTE HOSPITALAR

A gestão de pessoas é de vital importância para o funcionamento eficaz da instituição hospitalar, a organização e a dedicação são o alicerce para que os objetivos da saúde possam ser alcançados, dessa forma é preciso haver total desempenho dos gestores em promover capacitações periódicas com a finalidade de atualizar os funcionários ao momento em que se é vivido, pois desta maneira os princípios e objetivos da área da saúde poderão ser alcançados.

Existem dois principais pilares que permeiam a saúde, a Promoção da Saúde, destinada aos países participantes da Conferência sobre Promoção da Saúde em Ottawa no Canadá em 1986 que lançou aos participantes alguns objetivos a serem alcançados para que a saúde da sociedade pudesse ser controlada e desta maneira obter um estilo de vida mais saudável. Promoção em Saúde é definida como a busca por um estilo de vida mais saudável, consiste em fazerem os indivíduos se conscientizarem sobre as doenças de modo que a possam evitar, controlando as enfermidades e com o intuito de buscar um bem-estar físico, mental e social. (OTTAWA, 1986).

Silva et al, (2010) define promoção em saúde como um dos eixos que da estrutura ao Sistema Único de Saúde (SUS), segundo eles, diz respeito aos indivíduos se fortalecerem capacitativamente, adquirindo conhecimentos e habilidades que possam intervir nos determinantes do processo em saúde, sabendo então controlar e até mesmo evitar as doenças.

Ainda é listado cinco eixos que objetivam essa promoção que requer a participação da sociedade em políticas públicas em saúde, criação de ambientes que sejam favoráveis à saúde, reforço na atuação e ação da comunidade, desenvolvimento de mecanismos que possibilitem

habilidades pessoais para lidar com o processo saúde-doença e reorganização e orientação dos sistemas que oferecem os serviços de saúde.

Outro importante pilar do sistema de saúde segundo Backes, Lunardi Filho e Lunardi, 2006, é a humanização no ambiente hospitalar, que está intimamente conectado a promoção, já que a humanização se trata ao fato de que a atenção principal da saúde não deve ser a doença, mas sim os doentes, ou seja, todos os cuidados devem ser direcionados a prestar qualidade no atendimento ao indivíduo.

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

Um hospital que vivencia a humanização na prática é um ambiente agradável de cuidados, que contempla a humanização em todos os seus aspectos, físico, tecnológico, administrativo, e pessoal, por isso a importância de os gestores saberem lidar com a humanização hospitalar, pois isso é algo que deve ser vivenciado pelos usuários e pelos profissionais.

Os profissionais da saúde são sem dúvidas os mais importantes para a sociedade, já que a saúde é um valor humano inestimável e que todos carecem dele para o bom andamento da vida, desta forma é que o sistema de saúde do nosso país adotou as duas vertentes, a promoção e a humanização da saúde, pois é através de um bom trabalho desempenhado pelos profissionais e do cuidar essencial que obteremos melhor qualidade de vida em nosso país.

Por isso a gestão de pessoas dos ambientes hospitalares deve estar totalmente empenhada em gerir o pessoal de forma a promover a saúde e controlar as doenças, nesse sentido é importante que a gestão de pessoal capacite, treine e oriente seus profissionais a atender de forma íntegra os objetivos da saúde no país.

O que vemos muitas vezes é que a grande maioria dos profissionais não sabem lidar com a humanização e a promoção da saúde, muitas vezes pela falta de conhecimento e orientação. É o que preconizam Chinez et al, (2007), o campo escolar dos profissionais da

saúde não os prepara de modo que saibam lidar com a promoção em saúde, o que acontece é que o ensino ainda dá grande ênfase ao método biológico, ou seja, o foco ainda está na doença e nas suas causas, não que isso seja errado, mas é preciso que o foco seja o cuidar, estabelecendo contato direto com o indivíduo e não com a doença, isso se dá principalmente no campo da prevenção, mas deve se estender também aos leitos hospitalares.

Chinesa et al, (2007) ainda nos dizem que o campo da saúde encontra-se em crise, dado ao ensino que é desconexo e descontextualizado devido ao fato de estarem dando mais importância aos conteúdos e não à prática. É preciso que os conteúdos e as práticas estejam aproximadas ao convívio externo, ou seja, aproximar o estudante da saúde com a população, conhecendo os ambientes em que vivem e se atentando às reais necessidades dos indivíduos, desvinculando-se do método “conteudista” e vivenciando a realidade humana.

A formação do generalista requer a inserção precoce do aluno no mundo do trabalho e a sua atuação crítica e reflexiva para o desenvolvimento de uma visão global, integrada e crítica da saúde, tendo como eixo central a promoção da saúde. Currículos orientados para o desenvolvimento das competências requeridas para o trabalho em saúde no SUS devem prever oportunidades pedagógicas que assegurem aos estudantes aplicar os conhecimentos teóricos e desenvolver habilidades não apenas técnicas, mas também políticas e relacionais. (CHINESA et al, 2007, p. 237).

Os estudantes da área da saúde devem ser inseridos no mundo de trabalho desde o início, possibilitando assim maior conexão com o mundo exterior e trazendo-os para a realidade da saúde humana, desta forma poderão ter olhares críticos quanto à situação vivida o que facilita uma maior reflexão sobre a comunidade em que serão inseridos trazendo assim métodos que ajudem no desenvolvimento da promoção em saúde.

Uma vez que, o profissional da saúde dentro do campo da promoção em saúde deve levar em conta não apenas os seus conhecimentos técnicos em medicina, enfermagem, psicologia, odontologia, entre outros, mas também vislumbrar a multidisciplinariedade que a promoção da saúde prescreve, alinhando-se aos paradigmas da vida política e dos relacionamentos entre indivíduos trabalhando para que a gestão dentro do ambiente seja tratada de forma eficiente.

Estes estudantes devem estar preparados para lidar com todos os tipos de situações dentro e fora do ambiente hospitalar, de forma a humanizar os seus atendimentos, já que a promoção em saúde e a humanização andam de formas alinhadas e juntas inseridas no campo da saúde, pois são esses os pilares que regem o sistema de saúde brasileiro.

Os gestores devem estar empenhados em alinhar esses pontos com sua equipe, é fato que a maioria dos profissionais que temos hoje, como relatado por Chinesa et al (2007), não estão preparados para lidar com o campo da promoção e humanização da saúde, por isso é necessário que a gestão de pessoas faça este trabalho, preparando e treinando seu pessoal para saberem vivenciar essa realidade.

Outro ponto chave se dá também ao RH (Recursos Humanos) no momento da contratação, onde deve verificar se o futuro colaborador está preparado para lidar com essas realidades, se faz necessário que durante a contratação de pessoal esses pilares da saúde sejam discutidos, para saber se o futuro funcionário tem domínio quanto a esses pontos importantíssimos. É óbvio que a discussão da promoção em saúde e da humanização ainda é silente, ou seja, pouco discutida em alguns ambientes hospitalares, mas podemos perceber ao longo do tempo que essa realidade vem se modificando, principalmente quando se é discutido sobre ética hospitalar, como veremos no capítulo a seguir.

3 ÉTICA COMO VALOR ESSENCIAL DA GESTÃO

A ética está intimamente ligada a qualquer tipo de trabalho, principalmente os da área da saúde que tem muitas vezes que lidar com a privacidade dos pacientes, e, portanto, manter sigilo sobre toda e qualquer informação, a ética, entretanto, não está ligada apenas ao sigilo de informações, mas também ao tipo de atendimento e atuação em que é desempenhada pelo profissional, o cuidar. Segundo Fortes (2004), é através da ética que são incorporadas noções básicas de qualidade no serviço, equidade e igualdade, satisfação e autonomia e privacidade do usuário, e esses valores fazem conexão com a humanização.

A ética é princípio básico no desempenho de uma gestão, os dirigentes de ambientes hospitalares devem ter consciência da importância desse valor, sabendo lidar e tratar bem os seus funcionários, e os ensinando e motivando-os a se comportarem sempre de maneira eticamente correta. A ética promove não apenas as noções de moralismo e o eticamente correto, mas também o respeito aos usuários e aos gestores, respeitando também a hierarquia proposta pela instituição hospitalar. (ANUNCIACÃO E ZOBOLI, 2008).

A postura do profissional de saúde tem sido observada como nunca foi antes, com isso o gestor deve manter sempre alinhado a postura de comportamento dos colaboradores, pois o hospital lida com a vida de indivíduos que estão com sua saúde fragilizada, por isso é importante que os profissionais tenham capacidade e saibam lidar com pessoas enfermas. Nesse sentido, a ética profissional deve ser posta em prática de modo contínuo e fixo.

A ética vai muito mais além do que o simples fato de boa conduta e educação é preciso saber respeitar levando em consideração que aqueles pacientes que ali estão possuem direitos aos quais os profissionais da saúde devem ter consciência. Essa ética não deve ser apenas posta em prática dentro do ambiente hospitalar, mas sendo demonstrada a toda sociedade civil, pois a ética não é limitada ao indivíduo, mas permeada em toda uma comunidade civilmente organizada (ANUNCIACÃO e ZOBOLI, 2008).

A análise sobre o comportamento ético tem origem denotada lá pela era da Grécia Antiga onde se discutia a natureza do bem e do mal, do certo e do errado, do moral e do imoral, buscando assim uma fonte de equilíbrio, porém, a ética tem tido um enorme valor para os dias atuais, principalmente no que se remonte à saúde, o que se leva muito em consideração nesse ponto não é apenas uma mera conduta correta, mas ações em atendimento de forma a valorizar os pacientes, especialmente no concernente ao sigilo de informações e a conduta moral no atendimento, sabendo tratar a todos com a devida dignidade humana. (MONTENEGRO, 2014).

Fortes (2004) descreve também a ética como o respeito ao outro, principalmente ao que se dá no ambiente de trabalho, onde os esforços para a realização de tarefas são inúmeros ocasionando muitas vezes a impaciência e a falta de respeito para com o outro, o gestor então tem a tarefa primordial de zelar por um ambiente agradável e favorável entre seus colaboradores, de modo que a valorização pessoal seja atendida, mas seja atendida também o respeito mútuo.

Alem do mais, o hospital não é uma organização qualquer, pois lida com a vida de seres humanos, e sendo a vida o valor humano mais importante é necessário que todos os cuidados ao lidar com esse bem sejam tomados. O hospital é uma organização essencial na sociedade e por esse motivo carrega responsabilidades que nenhuma outra instituição, e, portanto, deve estar comprometida em lidar com seus comprometerimentos éticos especiais. (ANUNCIACÃO e ZOBOLI, 2008).

É por esse motivo que a ética é um valor essencial na gestão de pessoal, ela permeia todo o convívio profissional, tanto nas relações entre profissionais como na relação entre profissionais e usuários, é impossível falar em humanização sem falar em ética, pois a partir do momento que você dar valor a um bem humano ali estará presente o conceito ético sobre o certo e o errado.

4 A TECNICA DE EMPOWERMENT

Entende-se como Empowerment (que vem do inglês empower), o sentido de dar poder e autonomia para que alguém realize uma determinada tarefa, esta palavra é também traduzida como empoderamento, entretanto empowerment é uma técnica adotada por inúmeros administradores e gestores, pois possibilita aos colaboradores o desenvolvimento de habilidades e competências, como o espírito de liderança, por exemplo, o que ajuda o gestor na delegação de tarefas e descentralização de poder e possibilita a realização mais assertiva e efetiva das tarefas. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2019).

O empowerment foi uma técnica adotada também pela promoção em saúde, com o desafio de formar profissionais generalista, a promoção da saúde que, como vimos, é um dos pilares do SUS, tem como um de seus objetivos o fortalecimento da capacidade dos indivíduos em saber controlar as doenças, e, portanto, o funcionário da saúde deve ter uma preparação multidisciplinar, embora haja as especializações que determina a área de atuação de cada profissional, na pratica, para que sua atuação seja efetiva é necessário que ele saiba lidar com situações diversas, por esse motivo a técnica de empowerment se faz eficaz, pois possibilita ao profissional o crescimento e o desenvolvimento de suas habilidades. (CHINESA et al, 2007).

A técnica de empowerment sofreu grandes alterações ao longo do tempo, pois muitas foram as suas áreas de atuação sendo adotada até mesmo em treinamentos esportivos, mas o seu eixo central sempre foi o de desenvolvimento de habilidades atribuindo uma formação do indivíduo por competência. “No modelo tradicional de educação, o empowerment apresenta-se sob a forma de habilidades pessoais, envolvidas na construção do conhecimento e transmitidas por aqueles que detêm o saber”. (CHINESA et al, 2007, p. 239).

O papel do gestor na gestão de pessoal é estabelecer técnicas que visem o desenvolvimento do indivíduo como profissional, promovendo retenção e capacitação do seu colaborador, para que assim seja melhorado o desempenho e a qualidade no atendimento, por esse motivo o empowerment deve estar na linha de frente da gestão, já que o empoderamento ajuda o funcionário a criar autonomia sabendo assim lidar com as mais diversas situações.

A autonomia do profissional está totalmente conectada com o processo de empoderamento, esse processo pressupõe que o profissional da saúde possa não apenas participar, mas também interferir nos processos de definição e escolha de prioridades no atendimento assistencial. Isso visa participação e comprometimento do gestor em saber lidar

com a metodologia de delegação de tarefas, não basta o indivíduo ter apenas a função de liderança, ele precisa ter autonomia e voz de decisão. (RIBEIRO et al, 2012).

Quando falamos nesse processo de empoderamento a primeiro ponto vislumbramos apenas o dever de liderança delegada pelos gestores, ou seja, relacionamos empoderamento com o papel desempenhado por cargos de direção, mas o que vale ressaltar também é que a técnica de empoderamento não serve apenas para criar e desenvolver líderes, mas ajuda no desenvolvimento de habilidades e competências, o que possibilita a gestão uma equipe de profissionais mais bem preparados para solucionar diversos problemas. Essa técnica tem sido bem presente em hospitais, por esses ambientes terem maior número de problemas diversificados, por isso a técnica de empowerment é eficaz por desenvolver nos profissionais habilidades multidisciplinares. (RIBEIRO et al, 2012).

Facilitando aos profissionais autonomia, de modo que eles possam interferir no processo de definição de prioridades na prestação de assistência medica possibilita que as necessidades do hospitais sejam melhores atendidas, pois desta forma é possível chegar-se mais próximo da realidade vivida, nesse sentido é importante que os gestores proporcione aos profissionais a liberdade de expressar suas ideias, assim será mais fácil construir uma equipe mais motivada a realizar as tarefas que lhes são incumbidas, além do mais propicia um ambiente mais desafiador e o colaborador pode ao mesmo tempo se sentir valorizado e desafiado.

5 OS DESAFIOS DA GESTÃO HOSPITALAR

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

O hospital apresenta várias linhas de segmentos diversos, além da área técnica que engloba todos os seus profissionais multidisciplinares como médicos especialistas, enfermeiros, técnicos de enfermagem, psicólogos, entre outros, temos também a área administrativa, de limpeza, financeira (quando em instituições privadas), almoxarifados, farmácia, e cada área com sua própria equipe lideradas por um indivíduo responsável por gerir

e direcionar a equipe, e esses líderes ainda possuem seus superiores a quem respondem. Por esse motivo a gestão de pessoal no ambiente hospitalar é ainda mais importante, é preciso que cada área desempenhe seu papel de forma acertada buscando sempre a humanização e a qualidade. (CHAVES et al, 2015).

A gestão de pessoas, também chamada de administração de recursos humanos, ou só recursos humanos abreviado pela sigla RH, é responsável por desenvolver as habilidades e competências dos seus colaboradores, bem como motivá-los, criando técnicas, métodos, e políticas institucionais que possam administrar monitorar e potencializar o capital humano administrando também os comportamentos interno, de forma que cada colaborador se sinta confortável no exercício de sua função e possa desempenhá-la de forma efetiva e assertiva. (MAGALHÃES e RUIZ, 2006).

A gestão de pessoas, especialmente dentro da gestão hospitalar carrega um trabalho importantíssimo para o efetivo atendimento assistencial na saúde, a ordem e a organização é fundamental dentro de uma organização para que suas finalidades e objetivos sejam atendidos, mas é evidente que a gestão de pessoas no ambiente hospitalar carrega inúmeros desafios, primeiro pelo fato de lidar com o maior bem jurídico tutelado que é a vida, além do mais porque vários são os problemas, especialmente na rede pública onde muitas vezes falta materiais essenciais para as atividades diárias, o que acaba por ocasionar estresse e ansiedade nos colaboradores, é por esse motivo que o gestor hospitalar tem que estar preparado para lidar com as adversidades de modo que não possa perder as “rédeas”, por isso é preciso trabalhar habilidades essenciais como os mecanismos adotados pela técnica de empowerment, por exemplo.

A humanização, como vimos anteriormente, é um dos pilares que norteia a saúde e por esse motivo ele preconiza uma gestão de pessoas de forma centrada no trabalho em equipe, para o SUS a gestão de forma compartilhada é uma ferramenta essencial no gerenciamento das instituições hospitalares, isso se deve porque a sobrecarga de tarefas em uma única pessoa acaba ocasionando dois principais problemas: a não execução efetiva e eficiente da tarefa e a desmotivação e cansaço no indivíduo, por isso a delegação de funções e o compartilhamento de tarefas ajudam na não ocorrência desses fatores. (ADORNO et al, 2017).

Ainda para os autores, Adorno et al (2017), a gestão de pessoas é uma ferramenta do cuidado e para isso os gerentes, diretores, aqueles que desempenham a função de gestão devem adotar como prática essencial na instituição à humanização, que não se trata apenas de cuidar

da doença ou curá-la, mas cuidar do indivíduo como um todo, valorizando-o e respeitando, isso vale para usuários e funcionários.

Ainda é pautado que a humanização e o cuidado devem se revelar também entre os próprios colaboradores e entre colaboradores e gestores, o cuidado e o respeito devem ser mútuo, dessa forma o ambiente de trabalho se torna um lugar mais aconchegante. Esse mecanismo também facilita na forma de lidar com as adversidades, pois quando há respeito e valorização o diálogo se torna mais fácil, e as ideias podem ser ouvidas por todos e de todos, dessa forma o gestor poder verificar e analisar como lidar com os problemas e o que fazer para solucioná-los.

Segundo Nascimento (2013), o setor de Recursos Humanos nas empresas surgiu com a necessidade de contabilizar a quantidade de colaboradores, controlar faltas, atrasos, horas trabalhadas, folha de pagamento, mas com o tempo foi se modificando e evoluindo gradativamente, as suas fases de transformação passou por cinco etapas: contábil, legal, técnica, administrativa e estratégica. Hoje a gestão de pessoas é mais bem dividida, onde se desvinculou a área contábil que hoje é responsável pelo Departamento de Pessoal, é ela quem controla os pagamentos dos funcionários, o RH é mais voltado a trabalhar com a admissão de pessoal, demissão, controle de horários, o RH é a ponte que interliga os colaboradores à empresa possibilitando o relacionamento entre ambas, a gestão de pessoas está mais ligada ao desenvolvimento de competências e habilidades.

Apesar da divisão que há entre RH e Gestão de Pessoal, o fato é que ambas andam intimamente conectadas, é difícil que exista uma sem a existência da outra, é por esse motivo que muitas empresas não fazem essa diferenciação, por se tratar de competências que estão ligadas e que devem trabalhar juntas, desta forma a gestão de pessoas passa a ser definida como a responsável por intermediar o relacionamento entre a empresa e os colaboradores e além do mais trabalhando o desenvolvimento do capital humano.

[...] RH é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir o que envolve as pessoas ou recursos humanos, através de recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. A Gestão de Pessoas é o conjunto de atividades de especialistas e de gestores, esta área deve construir talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental destas. (NASCIMENTO, 2013, p. 07 e 08).

O setor de saúde, inclusive os privados, são sempre alvo de discussões que envolvem a qualidade de seu atendimento, especialmente no que se refere às técnicas utilizadas e a maneira

como se é trabalhada a humanização. No que pese a gestão de pessoas o indivíduo é a chave para que os objetivos da instituição sejam alcançados. (NASCIMENTO, 2013).

Por isso falar em gestão de pessoas no ambiente hospitalar se torna tão importante, pois os alcances dos principais pilares da saúde como a promoção em saúde e a humanização estão nas mãos dos funcionários, que devem se manter atualizados sobre as necessidades atuais de sua área de atuação, desta forma os gestores através do RH devem sempre estar preocupados em desenvolver atividades de treinamento e avaliação do desempenho de forma que os processos e o cuidar hospitalar sejam o elemento fundamental no desenvolvimento do capital humano.

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

A gestão de pessoas, especificamente dentro do trabalho de RH, refere-se a políticas e práticas que são necessárias para gerenciar o trabalho dos colaboradores dentro da empresa, o RH precisa deixar claro durante a admissão de pessoal quais são os valores, missão, objetivos e metas da empresa e que é papel de todos que ali trabalham trabalhar de forma eficiente e qualitativa para atingir essas finalidades.

Entre as práticas que devem ser adotadas pela gestão está à ferramenta de indicadores, o que possibilita a interação mais participativa e qualificada dos colaboradores. Esses indicadores servem para demonstrar se os funcionários da instituição estão alinhados na busca pelo alcance dos objetivos da organização, demonstrando assim quais funcionários precisam de feedbacks e alinhamento. (MAGALHÃES e RUIZ, 2006).

Outro importante desafio da gestão é lidar com o bem-estar de seus colaboradores, a saúde do trabalhador deve ser uma das prioridades da gestão, pois é necessário que o trabalhador esteja totalmente apto para executar suas tarefas, os profissionais de saúde especialmente, pois lidam diariamente com doenças e enfermidades o que pode causar maior desconfortos de saúde no trabalhador, a organização hospitalar precisa está preparada para lidar com a situação em que se faz necessário uma licença médica ou até mesmo uma readaptação funcional. (BATISTA, JULIANI e AYRES, 2010).

O que se observa atualmente muitas vezes é a falta de empatia por gestores quanto à saúde de seus trabalhadores, nem sempre é tido o cuidado necessário para o bem-estar dos colaboradores, às vezes por não querer se comprometer financeiramente ou por não estar preparados para situações em que será preciso a readaptação funcional, essa convivência com essas situações dos gestores para com seus colaboradores é totalmente negativa, o que acaba por ocasionar má assistência no atendimento e até mesmo a falta de qualidade que deveriam ser prestadas.

Por isso, é importante que a gestão de pessoal trabalhe em seus mecanismos institucional o preparo estratégico para lidar com essas situações adversas, pois o colaborador tem o direito à saúde e deve ser valorizado, pois é uma das práticas da saúde a humanização.

A Gestão de Pessoas é elemento fundamental no planejamento estratégico da Instituição, na consecução de suas finalidades e missão institucional. A valorização pessoal, qualificação profissional, motivação para o trabalho e a melhoria da qualidade de vida são diretrizes básicas da gestão. (DE JESUS e ESPÍRITO SANTO, 2014, p. 09).

É função da gestão de pessoas lidar de forma estratégica com a saúde dos seus colaboradores, até porque para que haja um efetivo desenvolvimento nas competências e uma boa qualidade no atendimento hospitalar é preciso que o colaborador se sinta valorizado, pois dificilmente irá trabalhar de forma efetiva em caso contrário.

As instituições hospitalares são muito diferentes das outras instituições quando o assunto é gestão de pessoas e RH, na verdade, pode até ser um pouco diferente quanto aos métodos e estratégias trabalhadas, visto que a instituição hospitalar carrega a difícil tarefa de lidar com a saúde humana e que, portanto necessita ainda mais de pessoas preparadas e qualificadas em seu ambiente as quais tratam diretamente do paciente e os cuidados não permitem margem de erro. (DE JESUS e ESPÍRITO SANTO, 2014).

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

A gestão de RH deve ser compreendida como uma área dinâmica das instituições hospitalares, isto devido a sua complexidade e diversidade no que se refere aos trabalhos realizados e aos inúmeros colaboradores, a gestão de RH é muito importante para o desempenho das funções e alcance de suas finalidades, sem dúvidas seria impossível um hospital atender de forma eficiente e qualitativa se não fosse pelo bom trabalho de sua gestão, alinhar os pontos, desenvolver pessoas, valorizar, criar estratégias de alcance, auxiliar nos processos de tomadas de decisões são tarefas da gestão que objetiva o bom funcionamento equilibrado de todos os setores da instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instituição hospitalar possui uma enorme função médica e social dentro da comunidade, sem ela seria impossível vivermos com qualidade e evidentemente com saúde. Mas para que essa instituição desempenhe seu papel de forma eficiente é preciso que o trabalho da gestão de pessoal seja competente.

Como vimos, o sistema de saúde do nosso país possui dois importantes pilares que são os objetivos e a base da área da saúde, a saber, a promoção em saúde, responsável por adotar na sociedade um estilo de vida mais saudável e bem preparado para lidar com as doenças e a humanização, que se refere ao fato de a doença não ser o centro do sistema de saúde, mas sim o usuário e também os profissionais, onde todos merecem e devem ser tratados com dignidade humana.

Podemos evidenciar a importância de mencionar esses pilares dentro da gestão, pelo fato de que a gestão de pessoal deve trabalhar de forma empenhada a garantir o efetivo atendimento dos valores e missão da saúde, portanto é papel da gestão assegurar que todo o atendimento será norteado por esses pilares.

A ética é uma importante conduta que deve ser adotada por todas as instituições, especialmente as hospitalares, pois ao se lidar com a vida de pessoas é preciso de que todo cuidado seja tomado, por isso o respeito e a boa conduta devem ser sempre trabalhadas pela gestão.

Vimos também uma importante técnica que deve ser adotado pela gestão de pessoal, o empowerment é uma técnica eficiente que possibilita o desenvolvimento de habilidades e competências do trabalhador, é função da gestão de pessoas desenvolver essas competências de forma que possa contribuir ainda mais para o desempenho das atividades e tarefas da instituição.

O hospital é uma unidade complexa, multifacetada, diversificada, e para tanto é preciso que a gestão esteja preparada para assumir o encargo de lidar com pessoas, especialmente a gestão hospitalar que carrega um trabalho importantíssimo para o efetivo atendimento assistencial na saúde, a ordem e a organização é fundamental dentro de uma organização para que suas finalidades e objetivos sejam atendidos.

Mas é evidente que a gestão de pessoas no ambiente hospitalar carrega inúmeros desafios, primeiro pelo fato de lidar com o maior bem jurídico tutelado que é a vida, além do mais porque vários são os problemas, especialmente na rede pública onde muitas vezes falta materiais essenciais para as atividades diárias, o que acaba por ocasionar estresse e ansiedade nos colaboradores, é por esse motivo que o gestor hospitalar tem que estar preparado para lidar com as adversidades.

Portanto, pudemos vislumbrar um pouco mais sobre o papel da gestão de pessoal dentro de um ambiente hospitalar, a tarefa não é fácil, os desafios são inúmeros, muito ainda precisa se avançar no que se refere ao fato de lidar e liderar profissionais da saúde, mas é evidente que sem um RH, uma gestão bem preparada os objetivos e a missão de uma instituição hospitalar não serão atingidas.

É importante que os valores de uma gestão nunca deixem de ser respeitados, apenas com uma equipe motivada e bem estruturada é que será possível um atendimento hospitalar de qualidade, respeitando os pilares da saúde, trabalhando de forma ética, adotando mecanismos estratégicos e enfrentando os desafios é que poderemos avançar no desenvolvimento organizacional e construir a cada dia instituições hospitalares com atendimentos qualitativos e eficientes.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Alexandrina Maria Nogueira Guerra et al. **Gestão Hospitalar Como Ferramenta Do Cuidado**. Revista de Enfermagem UFPE online, Recife, 2017.

ANUNCIAÇÃO, Alan Lira da; ZOBOLI, Elma. **Hospital: Valores éticos que expressam sua missão**. Universidade de São Paulo – USP. Escola de Enfermagem. Rev Assoc Med Bras. São Paulo, 2008.

BACKES, Dirce Stein; LUNARDI FILHO, Wilson; LUNARDI, Valéria Lerch. **O processo de humanização do ambiente hospitalar centrada no trabalhador**. Revista Escolar de Enfermagem USP, São Paulo, 2006.

BATISTA, Joseli Maria; JULIANI, Carmen Maria Casquel Monti; AYRES, Jairo Aparecido. **O processo de readaptação funcional e suas implicações no gerenciamento em enfermagem.** Revista Latino-Americano de Enfermagem, São Paulo, 2010.

CARTA DE OTTAWA. **Promoção da Saúde.** 1º Conferência Internacional Sobre Promoção da Saúde. Canadá, 1986. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/carta_ottawa.pdf. Acesso em: 25 de Abril de 2020.

CHAVES, Lucieli Dias Pedresch et al. **Governança, Higiene e Limpeza Hospitalar: Espaço de Gestão do Enfermeiro.** Florianópolis, (2015). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-0707201500004010014>. Acesso em: 27 de setembro de 2019.

CHINESA, Anna Maria et al. **A formação de profissionais da saúde: aprendizagem significativa à luz da promoção da saúde.** Cogitare Enfermagem, vol. 12, núm. 2, Curitiba, 2007.

DE JESUS, Cristiane Silva; ESPIRITO SANTO, Fernando Reis. **Análise e desafios da gestão de pessoas no ambiente hospitalar.** Artigo de pós-graduação, UNICAMP, São Paulo, 2014.

FORTES, Paulo Antonio de Carvalho. **Ética, direitos dos usuários e políticas de humanização da atenção à saúde.** Revista Saúde e Sociedade, v. 13, n. 3, São Paulo, 2004.

Instituto Brasileiro de Coaching. **O que é e como funciona o empowerment?** Equipe IBC, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-e-como-funciona-o-empowerment/>. Acesso em: 30 de abril de 2020.

MAGALHÃES, Sheilimar Regina Barragão de Sá; RUIZ, Erasmo Miessa. **Gestão De Recursos Humanos Em Uma Organização Hospitalar: A utilização de indicadores como ferramentas de gestão.** Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2006.

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

MONTENEGRO, Livia Cozer. **A Expressão da Ética nas Práticas de Profissionais da Saúde no Contexto de Unidades de Internação Hospitalar.** Escola de Enfermagem da UFMG. Belo Horizonte, 2014.

MORICI, Marina Campos; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais.** Revista de Administração Pública, v. 47, n. 01. Belo Horizonte, 2013.

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

RIBEIRO, Adriana et al. **Autonomia e empoderamento do Enfermeiro atuante na área hospitalar.** UNESC, Criciúma, 2012.

SILVA, Maria Adelane Monteiro da et al. **Promoção da saúde em ambientes hospitalares.** Universidade Federal do Ceará. Revista Brasileira de Enfermagem, Fortaleza, 2010.