



## artigo de revisão

# A importância da gestão de pessoas para as instituições de saúde

## *The importance of the management of people for the health institutions*

Marcella Rachel Mignac de Barros Monteiro<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo destacar a importância da gestão de pessoas dentro das instituições de saúde, em especial dos hospitais, enfatizando aspectos históricos e conceituais do tema. Faz um resgate histórico sobre a administração de recursos humanos e apresenta pontos importantes para o bom desempenho das instituições de saúde relacionada a esse contexto.

### ABSTRACT

*The present work has as objective clarify the importance of the people management in the health institutions and in the hospitals, emphasizing the historical and conceptual aspects of the subject. It makes a historical rescue about the administration human resources and presents important points for the good performance of the health institutions related to this context.*

### INTRODUÇÃO

As Instituições de Saúde, enquanto organizações prestadoras de serviços, representam sistemas psicossociais, bem diferentes de outras organizações encarregadas da produção ou da comercialização de bens. Ao contrário do que ocorre nestas, os hospitais são organizações que convivem diretamente com problemas e dificuldades de outras pessoas, com sofrimento, dor e até mesmo a morte. Em consequência disto, os funcionários são de alguma maneira afetados, pois sentem e comprometem-se e assim, ao se envolver com essa rotina diferenciada, envol-

vem-se, pensam, tomam decisões desejáveis ou indesejáveis do ponto de vista da rotina organizacional.

As Instituições de Saúde prestam serviço direto às pessoas, e devido a isso necessitam de uma dinâmica diferenciada, tornando-se assim bastante complexa, pois, sua matéria-prima é humana, seu produto é humano, seu trabalho é feito principalmente por mãos humanas e seu objetivo é o bem-estar de seres humanos.

Considerando a extrema importância que as pessoas ocupam nessas organizações, inclusive implicando decisivamente na existência da mesma, é

preciso que todo gestor deva estar consciente do papel que seus funcionários exercem nos vários processos administrativos e produtivos e da grande importância dos mesmos para sua permanência no mercado.

Partindo dessas idéias, desenvolveu-se um trabalho de pesquisa sobre a importância da administração de recursos humanos e as suas implicações no bom desempenho destas instituições.

### RECURSOS HUMANOS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A forma como as organizações enxergam o relacionamento entre as pes-

### Palavras-chave

Gestão de pessoas.  
Recursos humanos. Hospital.  
Instituição de saúde.  
Administração.

### Keywords

*People management.  
Human resources. Hospital.  
Institution of health.  
Administration.*

Conflito de interesse: nenhum declarado.  
Financiador ou fontes de fomento: nenhum declarado.  
Data de recebimento do artigo: 19/10/2008.  
Data da aprovação: 16/2/2009.

1. Mestre em Administração de Empresas – Ênfase em Comportamento Organizacional. Professora da FADIRE – Faculdade de Desenvolvimento e Integração Regional.  
Endereço para correspondência: Rua Professora Ivani Batista Silva, 29 – 55190-000 – Santa Cruz do Capibaribe, Pernambuco.  
Endereço eletrônico: marcellamignac@hotmail.com

soas passou e passa por grandes transformações. Essas transformações devem-se à constatação de que “as pessoas são o principal recurso das organizações”<sup>(1)</sup>.

Com base nesta afirmação, as organizações modernas sentiram necessidade de revisar conceitos, técnicas e ferramentas no âmbito da administração de gestão de pessoas. Essa exigência, aliada à crescente importância do colaborador para a construção e manutenção de diferenciais competitivos para a organização, deu origem a uma ampla discussão acerca dos mais diversos projetos envolvendo o setor responsável pela criação e manutenção de ações capazes de promover o bem-estar no interior das organizações.

No Brasil, o processo foi mais tardio; desde os anos 80, fala-se da necessidade de redirecionar a forma de relacionamento com as pessoas ligadas à organização e repensar os conceitos e as ferramentas nesse sentido. Apesar disso, pouca coisa foi proposta ao longo dessa década, pois somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudanças e começa-se a observar resultados positivos e novas formas de gerir pessoas. Segundo Dutra<sup>(2)</sup>, “historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado”.

Nesta perspectiva, Chiavenato<sup>(3)</sup> afirma que: “até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante”. Acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos das pessoas – como melhores salários e be-

nefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal.

O início do século XX foi um momento de grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais, e uma das preocupações marcantes dos administradores dessa época era a eficiência dos processos de fabricação; sendo assim, um conjunto de princípios e técnicas para tratar da eficiência foi desenvolvido por Frederick Taylor, líder de um grupo que promoveu o Movimento da Administração Científica. Segundo Maximiano<sup>(1)</sup>, “os princípios e as técnicas criadas por esse movimento procuravam aumentar a eficiência da produção por meio da racionalização do trabalho, para evitar o desperdício e promover a prosperidade dos patrões”.

Para Taylor a prosperidade econômica somente seria conseguida com a maximização da produtividade dos trabalhadores. Isso, por sua vez, só se conseguiria se os trabalhadores fossem mais eficientes. Essa eficiência dependeria da ressignificação do trabalho e da mudança de atitude dos trabalhadores. Esse processo ou o redesenho do trabalho era necessário porque não havia métodos e, sem métodos, os trabalhadores faziam as tarefas de acordo com palpites ou intuição e, assim, os administradores não sabiam avaliar seu desempenho.

Assim como Taylor, o engenheiro francês Fayol contribuiu muito para o desenvolvimento da administração moderna. Ele foi pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. Com esta idéia Fayol identificaria o trabalho dos gerentes como sendo distinto das operações técnicas da empresa. Assim, ao apontar essa distin-

ção, seus estudos ajudaram a tornar mais nítido o papel dos administradores de um nível mais alto na hierarquia da organização.

Outra contribuição de Fayol refere-se ao fato de considerar a organização uma entidade abstrata, conduzida por um sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência à medida que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, aos seus consumidores.

Segundo Maximiano<sup>(1)</sup> (p. 58),

O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidade aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica. Uma vez organizada uma empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer e suas ações precisam de coordenação e controle gerencial.

Ao contrário de Taylor, que se preocupou predominantemente com as atividades operacionais, Fayol cuidou de administração da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo. Em suma, Taylor cuidou da administração do trabalho e Fayol cuidou do trabalho da administração.

Sobre essa questão é importante destacar a influência do cientista social alemão Max Weber que, na década de 20, destacou-se pelo pioneirismo no estudo sobre as burocracias. Como afirma Maximiano<sup>(1)</sup>, “para Weber, a sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais. São as normas (ou leis) que regem o comportamento das pessoas. Nas sociedades primitivas, ao contrário, é a vontade ou capricho dos governantes que rege o comportamento das pessoas.”

Weber descreveu as organizações burocráticas como máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com regras que chamou de racionais – regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais. Todas as organizações formais modernas, independentemente do seu porte, são burocráticas e se fundamentam na autoridade legal – racional, ou seja, a autoridade das leis.

Segundo Weber, a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A organização burocrática possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, regra e confiança.

Analisando a evolução do relacionamento com pessoas nas organizações observa-se que:

Nas proposições de Taylor, Fayol e Weber, a preocupação básica é o desempenho dos recursos e processos, de um sistema ou de toda a empresa. As pessoas não são negligenciadas. No entanto, são colocadas em segundo plano, consideradas apenas como recursos de produção<sup>(1)</sup>.

Neste sentido, é possível dividir a evolução dos estudos sobre o homem na organização em três períodos: até os anos 50 ou pós-revolução industrial, décadas de 50 a 90 e final do século XX e início do XXI.

### **ATÉ OS ANOS 50: PÓS-REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

Analisando este período, logo após a Revolução Industrial, que se estendeu até meados de 1950, cobrindo a primeira metade do século XX, tem como maior característica a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos.

Neste longo período de crises e de prosperidade, as empresas passaram

a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia, no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas.

Segundo Chiavenato<sup>(3)</sup>,

A cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

Neste contexto, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais. Os departamentos de relações industriais atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e os que dela participavam.

Seu principal objetivo era o de apagar as arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem compartimentos estanques e separados, ou seja, “o homem era considerado um apêndice da máquina e, tal como ela, deveria ser padronizado na medida do possível”<sup>(3)</sup>. Assim, os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho e os empregados deveriam ajustar-se a eles, tudo para servir a tecnologia e a organização.

No final deste período, a velocidade das mudanças aumentou progressivamente e, neste período, acentuou-se a competição entre as pessoas, surgindo assim os estudos acerca da teoria comportamental. Esse enfoque comportamental “é outra maneira de exercer

gar as pessoas nas organizações, considera as pessoas em sua totalidade e como parte mais importante das organizações e de seu desempenho”<sup>(1)</sup>.

### **DÉCADAS DE 1950 A 1990**

Após o período das Relações Industriais, dá-se início ao período que se estende entre as décadas de 1950 e 1990. A velocidade da mudança aumentou progressivamente neste período, acentuando a competição entre as pessoas. A teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental.

O enfoque comportamental é outra maneira de enxergar as pessoas nas organizações, considera as pessoas em sua totalidade e como parte mais importante das organizações e de seu desempenho<sup>(1)</sup>.

Ao longo do período surge a teoria de sistemas: “de acordo com essa abordagem, a gestão de pessoas é vista como um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage. Como um sistema, a gestão de pessoas é vista também como constituída por sistemas que interagem entre si e modificam o todo”<sup>(2)</sup>.

Aos poucos, a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passou a concentrar-se no presente, possibilitando a inovação, mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir.

### **FINAL DO SÉCULO XX E INÍCIO DO SÉCULO XXI**

Nesse período, surge uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os departamentos de RH visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção.

O período que começou no início da década de 1990 até os dias atuais foi considerado como a era da informação. Suas características principais são as mudanças rápidas, imprevisíveis, turbulentas e inesperadas. A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento. Agora é a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual.

Como afirma Chiavenato<sup>(3)</sup>, “na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser solução para as organizações. Mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

As pessoas, consideradas agentes passivas, passam a construir e a se tornar agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. Nesta perspectiva, as pessoas passam a ser consideradas parceiras na organização, havendo uma relação aberta, amigável, compartilhadora e descentralizadora. Tudo isso resultará em diferencial competitivo, cumprimento de objetivos organizacionais e individuais, satisfação e excelência nas atividades e nos processos.

Um outro fenômeno ocorre nesse período: o setor responsável pelas ações funcionais passa a receber diferentes nomenclaturas para identificar suas características e objetivos; dentre elas estão: Departamento de Pessoal (DP), Recursos Humanos (RH), Desenvolvimento de Talentos (DT), Capital Humano (CH), Capital Intelectual (CI). Porém, nota-se que hoje há certa predominância do uso do termo RH e,

mais recentemente, Gestão de Pessoas (GP).

Dutra<sup>(2)</sup> conceitua gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Afinal, sendo o setor de recursos humanos, gestão de pessoas, desenvolvimento humano, ou qualquer outra denominação mais impactante, o seu papel essencial é o de assessoria inteligente às lideranças de uma organização no que se refere às pessoas. São os executivos os responsáveis pela excelência na prestação de serviços, e ao setor de Recursos Humanos cabe diretamente apoiá-los nessa difícil missão, ressaltando que quem promove as mudanças não são esses setores e sim a liderança da organização; os setores de RH são facilitadores, existem para preparar as pessoas para os processos produtivos e também para as mudanças.

### **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR HOSPITALAR – UM POUCO DE HISTÓRIA**

Desde a sua criação até os dias atuais, os hospitais têm sofrido inúmeras modificações no que diz respeito ao seu papel social e à sua forma de gestão.

Os hospitais, segundo Pereira *et al.*<sup>(4)</sup> “... tinham como objetivo básico, além de dar abrigo aos viajantes, o confinamento das pessoas doentes, preparando-as para a morte.” Com o passar do tempo, esta visão primária foi mudando lentamente para a de intervenções significativas junto aos pacientes, passando a ser visto como local onde a vida pode ser salva e ter sua qualidade melhorada.

No Brasil, o modelo de hospital que se dispunha a receber e atender os doentes, quaisquer que fossem as condições, teve influência do modelo português das Santas Casas de Misericórdia, sendo este utilizado nos quatro primeiros séculos da história brasileira.

No início do século XIX começam a surgir os primeiros hospitais, a maioria ligadas a entidades religiosas femininas ou por iniciativa de colônias estrangeiras, e eram voltados para a população pobre e para indigentes. O governado, por sua vez, ofereceu serviços hospitalares apenas para abrigar doentes mentais, tuberculosos e hansenianos.

O país não tinha uma política efetiva de saúde pública até os anos 1930. A intervenção do Estado tornou-se mais efetiva quando da implantação da Previdência Social, a partir da década de 1930.

Por algumas décadas o Estado ofereceu aos seus segurados um serviço de qualidade no que diz respeito ao atendimento com eficiência, das necessidades da população. Em meados de 1960 o sistema público começou a apresentar deficiências no atendimento à população, devido a uma crise enfrentada pelo mesmo, o que acabou por afetar com grande impacto o sistema de saúde pública.

Diante desta crise, a saúde coletiva apresentou um campo aberto para investimento de capital privado, ou seja, “o movimento de introdução do capitalismo nos serviços de saúde desenvolveu-se, criando o que se convencionou chamar de “complexo médico hospitalar<sup>(4)</sup>”.

Deu-se início, assim, a uma grande mudança na gestão hospitalar, tendo como características: a) o período do processo de assalariamento dos mé-

dicos e demais profissionais; b) o crescimento dos estabelecimentos privados de caráter lucrativo; c) a diminuição da importância dos estabelecimentos filantrópicos e constituição de uma ideologia empresarial no setor de saúde.

Essa grande oportunidade de negócio levou muitos médicos com espírito empreendedor a fundarem hospitais com objetivo de atender a população que estava sem cobertura, sendo estes administrados por médicos, que na sua maioria não tinham preparo para gerir de forma eficiente estes hospitais.

Durante alguns anos estes empreendedores obtiveram bastante lucro, com a criação de plano de saúde, em que os usuários pagavam uma taxa mensalmente para utilizar os serviços de saúde. A maximização dos lucros estava baseada na economia, devido à alta inflação. Os hospitais compravam máquinas para realizar exames sem se preocupar com o custo-benefício, por exemplo. O que importava para os mesmos era aplicar o dinheiro pago pelos usuários no mercado financeiro, pois assim iria gerar altos lucros. Este mecanismo, segundo Pereira *et al.*<sup>(4)</sup>, ficou conhecido como “medicina financeira”, em que a única preocupação era com o lucro que iria se obter.

Com a estabilização da economia, a gestão hospitalar começou a migrar para novas mudanças e diante dessa nova realidade,

A maioria dos hospitais não desenvolveu uma visão ampliada do seu negócio. Posicionaram-se simplesmente como uma empresa de serviços hospitalares que cuida de doentes e cura doenças. A visão poderia ser muito maior do que simplesmente atender os doentes e cuidar de doenças. Este é um objetivo básico de qualquer serviço hospitalar. Hoje, no entanto, as clientes buscam muito mais do

que atendimento de suas necessidades básicas<sup>(4)</sup>.

Aliado às mudanças na economia, alterou-se também o nível de exigência dos pacientes e a evolução dos conceitos de acolhimento, conforto e hotelaria, obrigando os hospitais a realizarem grandes investimentos para adequar as suas acomodações e os seus serviços a esta nova realidade.

Diante deste mercado competitivo e altamente exigente, emerge a necessidade de uma gestão mais eficiente e de resultados. Os hospitais devem ser tratados como empresas, além de utilizar as ferramentas necessárias de gestão como: planejamento, estabelecimento de objetivos, de esforços para atingir seus objetivos. Para que essas ferramentas sejam utilizadas é necessário algumas tomadas de atitudes por parte dos gestores dos hospitais, separando-se inclusive, de qualquer improvisação e todo amadorismo, além de libertar-se de certas crenças tais como “o negócio da saúde tem que ser comandado por médicos”<sup>(4)</sup>.

Segundo Pereira *et al.*<sup>(4)</sup>,

O profissional que assume a gestão como primeiro executivo de um hospital precisa ser preparado para a atividade de desenvolver diversas competências. A visão sistêmica precisa ser praticada e o perfil deve ser adequado à sua realidade.

A maior parte dos fundadores de estabelecimento de saúde é formada por grupos de médicos que optaram por ter seu próprio hospital. Aliado a este fator está a não aplicação de forma efetiva de conceitos básicos de administração, ou seja, os hospitais não apresentam um processo estruturado e integrado de planejamento interno que resulte no estabelecimento de metas, objetivos, programas, que possibilitem o direcionamento de esforços

para atingir o objetivo organizacional, sendo estes alguns dos fatores que contribuem para os crescentes problemas nos hospitais brasileiros. Nesse contexto, é preocupação do Ministério da Saúde mudar essa realidade, como apontam alguns estudos: “o Ministério da Saúde vem tentando substituir a figura do dirigente despreparado e autoritário pela do gerente profissional com experiência e nível de especialização adequado”<sup>(4)</sup>.

## GESTÃO DE CONHECIMENTO NO HOSPITAL

A gestão de conhecimento vem sendo bastante utilizada por organizações hospitalares modernas, tomando o lugar de modelos antigos. Cultura corporativa como também é conhecido, fundamenta-se no resgate do conhecimento como valor de sobrevivência para as organizações.

Para a definição do conceito de conhecimento, as organizações não questionam a forma como ele é desenvolvido, adquirido e transmitido pelas pessoas. Tenta-se impor um modelo do que é conhecimento sem levar em consideração quem gera o mesmo nas organizações, que, indiscutivelmente, são as pessoas.

Segundo Gonçalves<sup>(5)</sup>,

Quando técnicas de gestão se fundamentam em pressupostos comportamentalistas de controles pelo condicionamento e/ou pela aprendizagem cognitiva social, trazem como consequência a redução da capacidade criativa e inovadora do indivíduo sobre o qual se impôs essas técnicas e processos de gestão.”

As organizações definem suas diretrizes e planos estratégicos, e baseados neles definem as competências requeridas dos empregados, de acordo com sua função, para ocupar os

cargos e contribuir para os rumos traçados pela organização, ou seja, atingir seus objetivos. Não existe uma preocupação efetiva no desenvolvimento das pessoas, como suas habilidades podem contribuir para esta função, sendo esta uma tarefa da gestão de pessoas que não é bem desenvolvida.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve o objetivo de analisar a importância da administração de recursos humanos para o bom desempenho nas instituições de saúde. As instituições de saúde muitas vezes deixam a desejar em questões importantes para o fortalecimento das relações interpessoais e grupais, havendo a necessidade de oferecer aos trabalhadores condições acessíveis de melhoria do desempenho individual e consequentemente organizacional.

Diante do exposto, percebeu-se que as técnicas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos são importantes para o eficiente desempenho das pessoas, mediante políticas de incentivo e de segurança voltadas para o trabalhador. E os departamentos (ou setores) de recursos humanos e de gestão de pessoas são os responsáveis e articuladores dessas atividades, juntamente com o apoio e coordenação da direção da instituição.

É importante frisar que, para uma instituição de saúde obter um melhor resultado no que diz respeito à qualidade de seus serviços para atender clientes internos e externos, se faz necessário uma adequada operacionalização do setor de recursos humanos ou gestão de pessoas. Torna-se obrigatório priorizar, no planejamento das atividades da organização, aquelas voltadas para o setor de RH, capazes de

aprimorar suas principais ações – captação, seleção, admissão, integração, treinamento, reciclagem e capacitação do pessoal – e tornar dinâmico todo o processo, permitindo assim que os funcionários sintam-se envolvidos com a rotina da empresa e tenham cada vez mais orgulho de fazer parte de uma organização que prioriza o bem-estar físico, psíquico e social de seus colaboradores.

### **REFERÊNCIAS**

1. Maximiliano ACA. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2004.
2. Dutra JS. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
3. Chiavenato I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
4. Pereira LL, Galvão CR, Chanes M. Administração hospitalar: Instrumentos para a gestão profissional. São Paulo: Edição Loyola, 2005.
5. Gonçalves EL. Administração de recursos humanos nas instituições de saúde. São Paulo: Pioneira, 1987.