

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO PRETO
ERGo410- ORGANIZAÇÃO E GESTÃO EM SAÚDE EM ENFERMAGEM NA ATENÇÃO
HOSPITALAR

GESTÃO DE PESSOAS

Docente: Profa. Dra. Profa. Silvia H. H Camelo



2016

- Sabemos que o principal ativo de uma organização é o *ser humano*, e este precisa ser motivado, saber de seus direitos e deveres, é preciso haver enfoque nos papéis profissionais e em quem os realiza. É preciso saber administrar, efetuar uma gestão eficaz.
- Quando se fala em gestão de pessoas, esta não é uma realidade que sempre existiu; nem sempre se pensava nas pessoas como sendo o principal ativo de uma organização.

CONTEXTO HISTÓRICO

As etapas das organizações no decorrer do século XX

ERAS:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
PERÍODOS:	1900–1950	1950–1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e experiência	Transição. Foco no presente e no futuro. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações Industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas

CONTEXTO HISTÓRICO

- Taylor em 1911 publicou seu livro sobre “**Princípios de Administração Científica**”, onde segundo Amboni; Andrade (2009, p. 52), Taylor dizia que deveria

haver planejamento e se aplicar métodos científicos no desenvolvimento dos trabalhos, fazendo com que os operários se tornassem cada vez mais experientes naquilo que faziam, realizando assim de modo mais rápido e eficiente a produção.

Taylor substitui o improviso e o empirismo nas organizações por planejamento e técnicas de trabalho

Taylor ainda nos apresentou os seguintes pensamentos sobre o trabalho nas organizações:

A gerência não tem total conhecimento sobre a rotina de trabalho e o tempo necessário de cada tarefa

A gerência ficaria com o planejamento e a supervisão, enquanto o trabalhador ficaria com a execução

O papel da gerência

- **Planejar:** Substituir a improvisação pela ciência por meio do planejamento do método.
- **Preparar:** Selecionar cientificamente os trabalhadores, de acordo com suas aptidões, e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar máquinas e os equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais;
- **Controlar:** Controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto;
- **Executar:** Distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

Críticas à Administração Científica

- Mecanicismo (muita ênfase nas tarefas e pouca nas relações humanas).
- Super especialização do operário.
- Visão microscópica do homem (individual).
- Ausência de comprovação científica (é o melhor?).
- Abordagem incompleta da organização (omite aspectos humanos e a organização informal).

TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO - HENRY FAYOL

- Preocupação com a eficiência de toda a organização e não apenas da produção
- O sucesso organizacional depende mais das habilidades administrativas dos seus líderes do que de suas habilidades técnicas.

Fayol define o ato de administrar como sendo:

- » **Prever:** Avaliação do futuro, de tudo aquilo que poderá acontecer. Um bom plano de ação, que deve incluir unidade, continuidade, flexibilidade e precisão;
- » **Organizar:** Preparar tudo que seja útil ao funcionamento da empresa, desde a parte material até aquilo que se refere ao pessoal e ao social;
- » **Comandar:** Fazer agir o pessoal, de forma a obter o máximo retorno em todos os aspectos;
- » **Coordenar:** A harmonia de todas as atividades é o fundamental; os negócios e os trabalhos dependem dessa harmonia para o sucesso;
- » **Controlar:** Medir e dimensionar os atos para verificar se eles estão ocorrendo de acordo com o plano traçado; localizar as falhas e erros é o principal objetivo, com a finalidade de corrigi-los.

Teorias Administrativa e Clássica

- Não pensava se os desejos e objetivos do trabalhador estavam sendo realizados, os consideravam como máquinas;
- Problemas: pois estes não se sentiam motivados a realizar seu trabalho

- Na busca de melhores resultados, começou a se constatar a necessidade da valorização das *relações humanas*;
- Gil (2007, p. 19) mostra que Elton Mayo por meio de suas experiências ressaltaram a importância de *fatores psicológicos* e *sociais* na produção.

Valorização das relações humanas no trabalho.

Administração de Recursos Humanos (ARH)



- é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho (DESSLER,1997).

- é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento (DESSLER,1998).

- é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações(CHIAVENATO, 1996).

- é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados (CENZO,ROBBINS,1996).

ARH

- OBJETO → RECURSOS=FERRAMENTAS
- FOCO → CONTROLE, PRÁTICAS,
PROCESSO OPERACIONAIS,
DEPARTAMENTALIZAÇÃO
- CONTEXTO → PREVISIVEL, DURADOURO,
CONCENTRADO

ARH

- Em seu trabalho, cada administrador seja ele, um **diretor**, **gerente**, **chefe** ou **supervisor** — desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo:



Para ARH adequada- políticas e práticas para se administrar o trabalho das pessoas, a saber:

1. Análise e descrição de cargos.
2. Desenho de cargos.
3. Recrutamento e seleção de pessoal.
4. Admissão de candidatos selecionados.
5. Orientação e integração de novos funcionários.
6. Administração de cargos e salários.
7. Incentivos salariais e benefícios sociais.
8. Avaliação do desempenho dos funcionários.
9. Comunicação aos funcionários.
10. Treinamento e desenvolvimento de pessoal.
11. Desenvolvimento organizacional.
12. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.
13. Relações com empregados e relações sindicais.

Gestão de Pessoas

- ***Gestão de Pessoas*** é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização (CHIAVENATO, 2008).
- ***A Gestão de Pessoas*** passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.” (GIL, 2007, p. 60).

De: **Administração de RH**

Para: **Gestão de Pessoas**

Recursos = ferramentas

Objeto

Pessoas = competências

Controle, práticas, processos operacionais, departamentalização

Foco

Desenvolvimento, aprendizado contínuo, estratégia, resultados de negócio

Previsível, Duradouro, Concentrado

Contexto

Inovações, Diversidade, Competitividade e Globalização

Objetivos da Gestão de Pessoas

- 1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.**
- 2. Proporcionar competitividade à organização.**
- 3. Proporcionar à organização pessoas bem treinados e bem motivados.**
- 4. Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho.**
- 5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.**
- 6. Administrar e impulsionar a mudança.**
- 7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.**
- 8. Construir a melhor empresa e a melhor equipe.**

Pessoas como recursos ou parceiros da organização ?

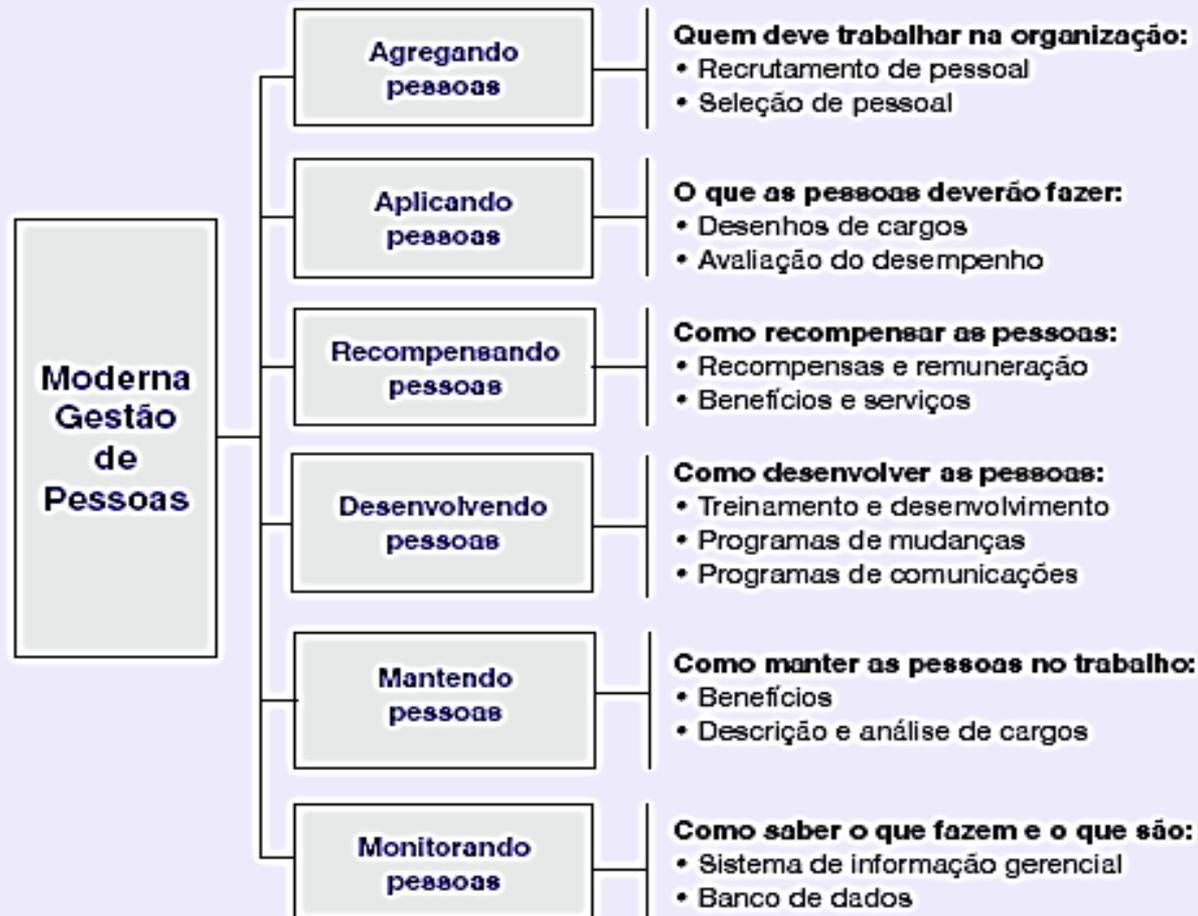
Pessoas como recursos

- Empregados isolados nos cargos
- Horário rigidamente estabelecido
- Preocupação com normas e regras
- Subordinação ao chefe
- Fidelidade à organização
- Dependência da chefia
- Alienação à organização
- Ênfase na especialização
- Executoras de tarefas
- Ênfase nas destrezas manuais
- Mão-de-obra

Pessoas como parceiros

- Colaboradores agrupados em equipes
- Metas negociadas e compartilhadas
- Preocupação com resultados
- Atendimento e satisfação do cliente
- Vinculação à missão e à visão
- Interdependência com colegas e equipes
- Participação e comprometimento
- Ênfase na ética e na responsabilidade
- Fornecedoras de atividade
- Ênfase no conhecimento
- Inteligência e talento

Os principais processos de Gestão de pessoas



Qual desses processos é o mais importante?

- Depende do tipo de organização, das necessidades da organização, um dos processos será prioridade.
- *Exemplo: Se a organização esta partindo para ampliação e aumento das atividades, o processo de agregar pessoas ganham prioridades...*

- Com a ênfase na necessidade de reconstrução dos modelos de gestão de pessoas, estão surgindo novas abordagens gerenciais nos dias atuais, como a **gerência participativa** e os programas de qualidade :
- Preconizam a descentralização das decisões;
- Promovem aproximação de todos os elementos da equipe de trabalho;
- Estimulam a participação efetiva das discussões;
- Promovem aperfeiçoamento constantes do processo de trabalho.

- Em outras palavras, é delegada às equipes, **autonomia** para desenvolver novos projetos e métodos de trabalho, formular políticas de pessoal, bem como sugerir novas diretrizes para a organização (FERNANDES et al; 2003).
- A inserção do enfermeiro nesse contexto de mudanças, faz-se necessária. **Estes devem repensar os modelos e práticas assistenciais, assim como a forma de gestão dos serviços e de sua equipe.**

GESTÃO EM ENFERMAGEM

- Aos enfermeiros cabem entre outras, tarefas diretamente relacionadas à sua atuação com o cliente, bem como **a liderança da equipe de enfermagem** e **o gerenciamento dos recursos**: físicos, materiais, humanos, financeiros, políticos e de informação – para a prestação da assistência de enfermagem (CUNHA; XIMENEZ, 2006).
- Do enfermeiro é exigido **conhecimento** (que conheça o que faz), **habilidades** (que faça corretamente) e que tenha **atitudes** adequadas para desempenhar seu papel objetivando resultados positivos.
- É, portanto, exigido que ele seja competente naquilo que faz, bem como garanta que os membros da sua equipe tenham competência para executarem as tarefas que lhes são destinadas (CUNHA; XIMENEZ, 2006).

- Um aspecto importante da liderança moderna é fortalecer o grupo de colaboradores, ressaltando e valorizando as **competências individuais**, diluindo o poder na equipe, fazendo com que cada membro conheça o propósito e o significado de seu trabalho (BAPTISTA, 2008).
- De acordo com o momento atual as discussões e tendências na área da saúde apontam para melhoria **nos modelos de gestão orientada para os clientes**, para o aperfeiçoamento do desempenho das instituições prestadoras de serviço,

- Existe uma tendência que busca a quebra de paradigmas tradicionais de administração que é a ***ênfase no capital humano das organizações seus colaboradores*** dentro da equipe, e considerá-los como peças fundamentais no processo.
- Para isso, o aprendizado contínuo da liderança deve ser plenamente exercido pelo enfermeiro. Essa competência é de fundamental importância para que suas expectativas sejam atendidas e que seus colaboradores possam ter as condições necessárias para desempenhar o trabalho diário (BALSANELLI et al; 2008).

REFLEXOS NA QUALIDADE DE SERVIÇOS

- Nos dias de hoje, para obter qualidade:



- ❑ **Portanto, um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, às expectativas do cliente.**
- ❑ Na gestão dos serviços de saúde: A falta de atenção às práticas da gestão de pessoas interfere diretamente no alcance dos objetivos organizacionais, principalmente no que tange à implementação de processos de qualidade.

BENEFÍCIOS DE UMA GESTÃO EFICAZ

- O enfermeiro deverá ser capaz de caracterizar a gestão como oportunidade de estabelecer outras relações com os demais profissionais na área de saúde;
- **Focando suas competências** à capacidade de acessar, analisar, estruturar e sintetizar informações de gestão em saúde e em gerir indiretamente recursos e avaliar serviços de saúde;
- Permite maior integração com a equipe e maior efetividade nas relações entre todos os atores envolvidos no processo de gestão (BALSANELLI et al; 2008).

A gerência

- Configurada como ferramenta/instrumento do processo do "cuidar"
 - Processo de trabalho específico decomposto em seus elementos constituintes como o objeto de trabalho (*recursos humanos e organização do trabalho*), tendo como finalidade recursos humanos qualificados e trabalho organizado, para assim obter as condições adequadas de assistência.

Objetos de trabalho do enfermeiro no processo de trabalho gerencial:

- Organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem.
- Os meios/instrumentos:
recursos físicos, financeiros, materiais e os saberes administrativos que utilizam ferramentas específicas para serem operacionalizados.

Essas ferramentas específicas compreendem:

- O *planejamento*, a *coordenação*, a *direção* e o *controle* (FELLI; PEDUZZI, 2005).

O enfermeiro

- Na gestão de sua equipe
 - Buscará trabalhar estratégias para conhecer quais são as necessidades que devem ser atendidas no cliente;
 - E quais competências precisam ser desenvolvidas para que resultados positivos sejam alcançados, tanto para o cliente quanto para trabalhadores e instituição.



Organização Hospitalar

- A estrutura organizacional dos hospitais abriga **subculturas** com peculiaridades que demarcam campos de poder que se constituem em desafios para o processo de gestão.
 - subcultura como sendo um subsetor dos membros da organização que interagem regularmente entre si, se autoidentificam como um grupo distinto dentro da organização (Hatch ;1997)

A dinâmica hospitalar revela um processo de inter-relações, produzido por uma complexidade de agentes que negociam a partir de diferentes lugares de poder, de especialização e de identidade organizacional.

O Papel do gestor líder

- A atuação da liderança poderia amenizar os conflitos, as divergências entre as diversas categorias profissionais, de forma a estabelecer relações mais cooperativas e solidárias capazes de potencializar procedimentos administrativos que viabilizassem eficiência organizacional;
- A atuação central da liderança deve estabelecer um processo de mudança na cultura organizacional;
- É preciso construção de ações significativas em que cada ator perceba a importância de seu papel no contexto das relações com os demais, em uma interação mais sistêmica do que hierarquizada.