

ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE: UM ESTUDO À LUZ DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA

ACTIVITY AREA OF STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE IN HEALTH CARE ORGANIZATIONS: A STUDY OF THE PROFESSIONALS' PERCEPTION OF THE AREA

Aniele Fischer Brand

Professora do Departamento de Ciências da Administração da UFSC

Suzana da Rosa Tolfo

Professora Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Departamento de Psicologia Campus Universitário - CFH -Departamento de Psicologia

Maurício Fernandes Pereira

Professor Adjunto IV da Universidade Federal de Santa Catarina

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Professor do departamento de Administração da FEA/USP

Recebido em: 07/07/2008

Aprovado em: 15/10/2008

RESUMO

Atualmente, há uma discussão sobre a necessidade de mudança do papel das pessoas nas organizações, especialmente por parte dos profissionais de gestão de pessoas. Na "moderna gestão de pessoas", os indivíduos não são mais vistos como mero "recurso" ou "patrimônio" da organização, mas como "parceiro" ou "colaborador" no alcance dos resultados organizacionais. O objetivo do estudo é apresentar os resultados de uma pesquisa sobre a percepção de profissionais de gestão de pessoas de unidades de saúde de Florianópolis a respeito da sua área de atuação. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, sendo um estudo predominantemente qualitativo. A população da pesquisa compreendeu profissionais de organizações do setor de saúde de Florianópolis, públicas e privadas, com prestação de serviços nas áreas hospitalar, clínica, de diagnóstico e laboratorial, além da gestão pública de saúde. Os resultados da pesquisa permitem demonstrar que os profissionais de recursos humanos das organizações pesquisadas percebem a sua área como de relevância estratégica para todo o funcionamento organizacional, à medida que trata das questões dos clientes internos e consumidores. Porém, também revelaram que esse papel estratégico ainda é pouco reconhecido pelos gestores das organizações, sejam elas públicas, sejam privadas.

Palavras-chave: gestão de pessoas, estratégia organizacional, organizações de saúde.

ABSTRACT

Currently, there is a debate regarding the necessity for change in the vision of the area of human resources and the role of the personnel manager within an organization. In the 'modern management of people' the people are not seen as a 'resource' or a 'patrimony' of the organization. but as a 'partner' in the reach of organizational results. The objective of the study is to present the results of a research about the professionals' perception of personnel management in the organizations involved in the study regarding its area performance. The research is characterized as exploratory and descriptive, being a predominantly qualitative study. The results of the study allow to demonstrate that the professionals of human resources of the searched organizations, perceive its area as strategic importance for all the organizational functioning. However, they had also disclosed that this strategic role is still little recognized by the managers of the organizations.

Keywords: people management, organizational strategy, health organizations.

Endereços dos autores:

Aniele Fischer Brand

Av. Des. Pedro Silva, 2034, bloco 01 apt. 12. Coqueiros, Florianópolis-SC - CEP 88080-701 - e-mail: aniele.adm@gmail.com

Suzana da Rosa Tolfo

Sala 12 - Trindade - CEP 88040-970 - Florianópolis-SC - Brasil - e-mail: srtolfo@yahoo.com.br

Maurício Fernandes Pereira

Trindade - CEP 88040-970 - Florianópolis-SC - Brasil - e-mail: mpereira@cse.ufsc.br

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Rua Rita Joana de Souza, 138 - Campo Belo - São Paulo-SP - CEP 04601-060 - e-mail: martinho@usp.br

1. INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas desempenha uma função estratégica nas organizações. A gestão estratégica de pessoas destaca-se como requisito para alinhar as pessoas à estratégia da organização. Todavia, às vezes essa importância não é devidamente observada pelos profissionais que nela atuam (BOSQUETTI & ALBUQUERQUE, 2005).

Tradicionalmente, quando se fala o termo “recursos humanos” em administração, pensa-se em planejamento, capacitação, seleção, plano de cargos e salários, dentre outras práticas comuns à área. Contudo, esse conceito tem evoluído para adequar-se às transformações do ambiente das organizações. Em decorrência da necessidade de as empresas adaptarem-se às pressões externas, inclusive revendo seus modelos de gestão, ocorrem muitas mudanças no modo de pensar e de agir dos profissionais da área de recursos humanos, que enfrentam desafios e buscam modificar a visão acerca das pessoas que fazem parte do corpo funcional de uma organização.

As mudanças que afetam as empresas, fazendo com que elas tenham que responder às demandas do mercado competitivo, têm se caracterizado pelo estabelecimento de estruturas mais flexíveis, processos decisórios descentralizados, transformações dinâmicas de tecnologia, envolvimento de todos os setores da organização na busca por resultados, além de formas mais integradas e dinâmicas das relações de trabalho. Para implementar essas transformações, os modelos de gestão precisam também ser modificados, destacando-se que a gestão dos recursos humanos passa a ser orientada por novas premissas, como referiu Dutra (2002: 16-17) ao abordar o novo conceito de gestão de pessoas:

(...) a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas. A conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. À empresa cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes.

Nesta perspectiva, percebe-se uma tendência no sentido de que as pessoas não sejam mais vistas como insumos ou recursos a serem controlados pela empresa para a ela servirem sem o envolvimento real e interesse com o trabalho, mas como parceiros diante de um objetivo comum de busca por resultados que venham também atender às suas necessidades e aos seus interesses individuais e profissionais.

Para que essa visão de parceria se estabeleça nas organizações, torna-se necessário romper com o passado, deixar de lado alguns conceitos e experiências tradicionais, e buscar soluções criativas, ampliando-se a atuação da área de gestão de pessoas para uma perspectiva estratégica. Esta visão tem sido amplamente discutida pelos especialistas da área, que entendem as pessoas como a dimensão que fará a diferença para todos os tipos de organização na nova era do conhecimento e da inteligência competitiva (GIL, 2001; TACHIZAWA, FERREIRA & FORTUNA, 2001; CARDWELL & TICHY, 2003; NANUS, 2000; SULL, 2003; TICHY & COHEN, 1999).

Nas organizações de saúde, este quadro não é diferente. Com a exigência maior por qualidade na prestação de serviços, o aperfeiçoamento tecnológico e a concorrência do setor, as organizações de saúde também se preocupam em aperfeiçoar suas políticas de gestão, implementando ações no sentido de otimizar o desempenho dos seus colaboradores e garantir um maior grau de satisfação dos clientes.

Com o intuito de identificar melhor as práticas de gestão de pessoas em face dos argumentos quanto ao seu papel estratégico na atualidade, buscou-se, neste artigo, caracterizar a percepção de profissionais de gestão de pessoas de organizações vinculadas ao setor de saúde de Florianópolis, a respeito da sua área de atuação.

2. ASPECTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS

A competitividade, cada vez mais acirrada no ambiente empresarial, gerada por fatores como mudanças tecnológicas e globalização da economia, fez com que organizações de todos os setores passassem a implantar modelos de gestão mais flexíveis, baseados na participação dos trabalhadores, na busca da satisfação dos clientes, em processos decisórios descentralizados, no envolvimento de todos os setores da organização na busca por resultados, além de formas mais integradas e dinâmicas das relações de trabalho (ALBUQUERQUE, 2002; DUTRA, 2002). Nesse

aspecto, verificou-se que as transformações ocorridas nos modelos de gestão administrativa influenciaram a forma de gerenciar pessoas, alterando o perfil exigido pelas empresas e priorizando a busca por um profissional autônomo, empreendedor, participativo e envolvido com o sucesso do negócio da empresa na qual atua (DUTRA, 2001). Sendo assim, a administração das pessoas passou a ter um caráter estratégico, como meio para a promoção de mudanças que auxiliem as empresas, no sentido de uma atuação mais eficaz e efetiva no mercado competitivo.

O conceito de estratégia foi adotado pela teoria das organizações para discutir formas de alcançar objetivos organizacionais. Tradicionalmente, falar em estratégia significa reportar-se aos cenários nos quais a organização atua, ou seja, a partir das características e da interpretação desse cenário, a organização pode precisar rever e reformular estratégias de ação, objetivos, tecnologias ou modelos de gestão, a fim de responder aos desafios e às demandas impostas pelo ambiente (CARVALHO, 1995).

Para Porter (1986), desenvolver uma estratégia competitiva significa definir uma “fórmula” ampla sobre o modo como a empresa vai competir, delineando suas metas e as políticas necessárias para implementá-las. Ao vincular o conceito à competitividade, o autor entendeu estratégia como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência.

A partir das definições das Escolas da Estratégia de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) e de alguns aspectos em comum nelas identificados, Albuquerque (2002) indicou características que podem auxiliar na formação do conceito de estratégia, uma vez que as definições encontradas na literatura parecem não contemplar seus diferentes significados. Este autor destacou que a estratégia se caracteriza pelos seguintes aspectos: dar a direção da empresa; resultar do processo de decisão; abranger a relação da empresa com o ambiente; buscar resultados em longo prazo para a empresa; e envolver “questões de conteúdo e de processo”. Em um sentido mais amplo, o conceito de formulação estratégica é identificado como um processo que inclui a análise do ambiente da empresa, com o reconhecimento das ameaças e das oportunidades, a definição dos objetivos a serem alcançados e as estratégias que garantam a vantagem competitiva da empresa junto ao mercado.

A vantagem competitiva almejada pelas empresas se distingue, de acordo com as discussões observadas na atualidade, por uma concepção tradicional, que define como maior objetivo da organização a maximização da riqueza e o retorno máximo para seus acionistas; e por uma visão transformadora, cujo princípio é de que a organização tem como objetivo atender aos interesses e às necessidades de todos os seus *stakeholders* – acionistas, empregados, consumidores/clientes – e da sociedade em geral. Neste sentido, torna-se desafio para a empresa conseguir articular todos esses grupos na direção dos propósitos organizacionais (MOHRMAN & LAWLER III, 1995).

Os desafios nas três dimensões (ambientais, organizacionais e individuais) a que estão sujeitas as organizações precisam ser por elas enfrentados para que se tornem efetivas no mercado em que atuam; sobretudo, para que consigam estabelecer uma nova postura em relação aos seus colaboradores, uma ação direcionada à gestão de pessoas, estimulando o comprometimento de todos com os resultados da organização. Historicamente, a vinculação do papel da gestão de pessoas às estratégias da empresa ganhou força, à medida que se percebeu que os processos clássicos da área, da contratação à definição de benefícios e salários, passando pelas práticas de treinamento, tendiam a influenciar aspectos do comportamento e da motivação humana e, por conseqüência, afetar o desempenho do empregado no trabalho. Por outro lado, os desafios ambientais impostos às empresas, tais como a globalização da economia, a evolução da comunicação, a abertura e competitividade de mercados, também demonstraram, ao longo do tempo, a necessidade de que a área passasse a ter um novo perfil institucional e comportamental, apropriando-se não apenas de novos processos de gestão das pessoas, mas também dos recursos da tecnologia da informação, dos novos conhecimentos e metodologias geradas na própria área e fora dela, e das reformulações legais que estabelecem novos modelos de relações de trabalho (MOHRMAN & LAWLER III, 1995).

Segundo Gil (2001), consoante essa nova visão, a gestão de pessoas deverá preparar-se para mudanças, a fim de adotar um caráter mais consultivo e preventivo, voltado à ação estratégica, além de buscar parcerias e atuar na direção da mudança cultural. Essa mudança deve levar a área a estabelecer-se em estruturas mais enxutas que atuam na direção dos negócios da organização sob a orientação de planejamento de

longo prazo, o que exigirá que os profissionais de gestão de pessoas assumam novas responsabilidades.

Para assumir as novas responsabilidades, os profissionais que atuam com gestão de pessoas precisam adquirir ainda novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto aos usuários internos como aos externos à organização. Também são necessários outros aspectos, quais sejam: abertura para as novas tecnologias administrativas, capacitação e motivação dos empregados, ações voltadas à qualidade de vida no trabalho e agregação de valor aos empregados, à empresa e aos clientes. O gestor de pessoas também deve ser capaz de atuar como agente de mudanças, de modo a desenvolver a capacidade da organização de aceitar a mudança e com ela capitalizar-se. Ele precisa, principalmente, reconhecer as pessoas como parceiras da organização, proporcionando competitividade à empresa, e basear-se em comportamentos éticos e socialmente responsáveis.

Segundo Lefèvre (2001), no setor de saúde, as políticas de gestão de pessoas têm características peculiares, que as diferenciam dos outros setores da administração. Os recursos humanos são vistos, em uma perspectiva moderna de gestão, como a riqueza e o patrimônio da administração. No setor da saúde, especialmente, as relações entre o cliente e a equipe de trabalho são importantes para que sejam alcançados os objetivos da organização, pois os profissionais precisam estar motivados, preparados, e ser capazes de desenvolver suas tarefas, haja vista que eles lidam diariamente com vidas de pessoas. Nesse caso, os recursos humanos são compreendidos como sendo meios, e não fins, para a obtenção de melhores resultados. Sendo assim, os trabalhadores devem estar conscientes de sua responsabilidade e possuir uma formação sólida, a fim de que consigam atender a todas as necessidades da comunidade para a qual trabalham, pois, com as alterações que as relações sociais vêm sofrendo ao longo do tempo, fizeram com que a população passasse a ter uma visão e uma postura muito mais críticas em relação aos serviços que lhe são oferecidos.

De acordo com Cornetta (2001), na atividade organizacional moderna, a gestão de pessoas compreende um amplo conjunto de complexas atividades, todas voltadas para o pleno desenvolvimento das tarefas que a organização se propõe a realizar e as metas que pretende atingir. Para isso, o autor desta-

cou que a nova proposta gerencial exige que a gestão de pessoas envolva tarefas que se iniciem com a procura de pessoas que se incorporem à organização, com sua integração e permanência, com seu desenvolvimento pessoal e funcional, com a forma de conduzir as atividades dos integrantes da organização e com a pesquisa e a busca por melhores formas de conseguir sua crescente integração e maior participação na vida da empresa. Segundo o mesmo autor, para ser eficaz, o planejamento de recursos humanos precisa articular-se com o planejamento global da organização, a fim de que possam ser obtidas as informações necessárias para a definição de suas diretrizes operacionais. Nesse sentido, o setor de gestão de pessoas não existe isolado dentro da organização, devendo sempre manter um relacionamento dinâmico com os demais setores existentes.

Para Pereira (2001), o desenvolvimento da gestão de pessoas se faz principalmente na vivência do cotidiano, acompanhada, supervisionada e transformada em situações de aprendizagem, cabendo ao gerente descobrir o que seu grupo pensa ou percebe, e que representações e aspirações tem a respeito de seu próprio desempenho e do papel que a organização desempenha nesse contexto. A autora destacou, que o gerente de gestão de pessoas não é mais aquele técnico responsável apenas por um setor de pessoal cujas obrigações restringem-se ao registro de ocorrências nos prontuários dos trabalhadores. Ele deve aliar à sua capacidade administrativa e ao seu conhecimento técnico um alto grau de sensibilidade, que lhe permita enxergar necessidades, expectativas, potencialidades e desejos de seus trabalhadores, bem como as necessidades da realidade social na qual estão inseridos e para qual se destina o produto de seu trabalho.

O funcionário, por sua vez, deve ser capacitado para o exercício de funções mais complexas, de maneira que possa, com isso, aspirar um crescimento pessoal e profissional que lhe traga maior satisfação diante das suas expectativas pessoais e motivação para que haja uma maior integração com a organização. No ambiente organizacional da saúde, portanto, por se tratar de organizações prestadoras de serviço, essas demandas e a atualidade não podem estar distantes do dia-a-dia dos profissionais, sendo necessário, então, que as pessoas sejam cada vez mais capacitadas e comprometidas com o trabalho e a função que exercem. Além disso, o novo papel de gestão de pessoas não deve se limitar a mudar de

foco operacional para estratégico, mas sim identificar, aprender e dominar os papéis múltiplos e complexos que a gestão de pessoas deve ter na empresa, tanto em nível operacional quanto estratégico, bem como nas dimensões de processos e de pessoas.

Assim, a visão de parceria que se estabelece entre organização e funcionário está vinculada aos princípios e valores que sustentam uma determinada política ou prática junto aos empregados. É por isso que se torna necessário conhecer a percepção dos gestores de pessoas, que representam a organização, acerca do “ser humano” que atua na empresa, pois é a forma como a organização “percebe” seus colaboradores que demonstrará se a empresa atua sob uma perspectiva de gestão de “pessoas” ou gestão de “recursos”, o que é expresso nas suas políticas e práticas de ação.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em termos metodológicos, a pesquisa caracterizou-se como exploratória ao estudar um tema ainda passível de conhecimento sistematizado (VERGARA, 1998). É também descritiva, pois apresentou a percepção de profissionais de gestão de pessoas sobre a área em que atuam. Como delineamento, caracterizou-se como um estudo múltiplo de casos, pois focalizou uma realidade específica ao examinar o problema inserido em seu contexto atual, diferente do método histórico que aborda o passado. O estudo foi predominantemente qualitativo, tendo em vista o caráter do tema escolhido e os procedimentos utilizados na coleta e na análise dos resultados.

A população da pesquisa compreendeu organizações do setor de saúde de Florianópolis, públicas e privadas, com prestação de serviços nas áreas hospitalar, clínica, de diagnóstico e laboratorial, além da gestão pública de saúde. A definição da amostra deu-se de forma não-aleatória, intencional e por acessibilidade, ou seja, considerando o acesso e as características das organizações a serem envolvidas, segundo os objetivos do estudo. A amostra foi formada por profissionais que atuavam em dez organizações, vinculadas ao setor de saúde de Florianópolis, que apresentavam unidades de atuação específicas junto aos recursos humanos em sua estrutura organizacional. Assim, fizeram parte da amostra deste estudo profissionais de uma organização de gestão pública de saúde – quatro de serviço assistencial (hospitalar-ambulatorial); quatro de diagnóstico (labo-

ratorial e radiotecnológico); e uma de clínica médica. Dessas organizações, quatro são públicas, cinco são privadas e uma tem natureza filantrópica.

As informações foram coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas com profissionais da área de gestão de pessoas das organizações envolvidas na amostra. Foram realizadas 13 entrevistas (na organização responsável pela gestão pública de saúde, foram entrevistadas quatro pessoas), com o auxílio de um instrumento que serviu de roteiro para a descrição das respostas dos entrevistados. Este instrumento continha perguntas abertas, fechadas e um quadro com indicadores de frequência que orientou os entrevistados nas respostas sobre temas específicos relacionados ao objetivo da pesquisa. Ainda como elementos de coleta de dados e informações para o desenvolvimento do estudo, foram utilizadas fontes secundárias, como bibliografias e documentos relacionados ao setor de saúde.

Os dados obtidos nas entrevistas foram organizados de duas formas: em relação às questões fechadas do instrumento de pesquisa, procedeu-se à análise de frequência de respostas, a fim de que se pudesse obter a informação objetiva a respeito do perfil dos profissionais de recursos humanos e as características do setor em que atuam. Já no que diz respeito às questões subjetivas e que envolviam as percepções dos entrevistados, as informações foram analisadas de forma descritiva com o auxílio de procedimentos preliminares de análise de conteúdo e sob a orientação do referencial teórico, no sentido de responder às perguntas da pesquisa, previamente formuladas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Percepção dos profissionais quanto à atuação da área de gestão de pessoas na organização

As áreas de gestão de pessoas das organizações de saúde envolvidas na pesquisa estão estruturadas, na grande maioria, no nível tático de atuação. Ou seja, definem a forma como as políticas de gestão de pessoas são desenvolvidas, porém sem uma atuação direta na decisão sobre que políticas devem ser implantadas.

Nas organizações ligadas ao setor público, a área de gestão de pessoas segue as determinações das políticas estaduais de administração de recursos humanos, notadamente no que diz respeito à gestão de

pessoal. Além disso, a referida área também precisa seguir as políticas de recursos humanos da Secretaria da Saúde, vinculada ao Sistema Estadual de Recursos Humanos. Neste sentido, a ação do setor de gestão de pessoas na organização que atua diretamente com os profissionais de saúde se caracteriza pela pouca autonomia em termos de inovação nas práticas de gestão ou mudanças nos modelos de recursos humanos. Estruturalmente, o setor é vinculado à direção-geral ou gerência administrativa do órgão em que se situa e, política e tecnicamente, à Diretoria de Recursos Humanos (DRH) da Secretaria de Estado da Saúde.

Já na esfera privada, a maioria dos setores de gestão de pessoas está subordinada à gerência administrativa ou à direção-geral da organização. Nesse caso, destaca-se que tais organizações apresentam uma estrutura típica de empresas privadas, e a área de recursos humanos tem um papel estratégico na organização, atuando tanto no nível decisório quanto na implementação das políticas do setor. Este tipo de vínculo foi especialmente observado em uma das organizações pesquisadas, na qual os profissionais têm um papel estratégico na definição e no desenvolvimento de atividades que extrapolam a gestão de pessoas tradicional. Sua atuação é de assessoria e consultoria interna, o que demonstra as novas tendências para as quais se volta a área de gestão de pessoas das organizações.

Em relação à estrutura de gestão de pessoas das organizações estudadas, vale ressaltar, entretanto, que, na maioria das vinculadas ao setor privado, a área se restringe à pessoa do profissional de gestão de pessoas. Isto é, o setor de gestão de pessoas não é formalizado na estrutura da empresa, mas sim o profissional, que está vinculado à direção da mesma. Este dado também pode ser associado a uma visão mais contemporânea de gestão de pessoas, na qual a área se estabelece de forma descentralizada, à medida que se considera que "todos os gestores são gestores de pessoas", cabendo ao especialista da área dar suporte para que os demais atuem dentro deste princípio.

Apesar disso, o que se observou também, em depoimentos de alguns profissionais entrevistados, foi uma grande dificuldade de se disseminar uma nova idéia de gestão e o princípio de que as pessoas podem ser o diferencial dentro da organização de saúde, desde que se desenvolvam políticas adequadas às suas necessidades demandadas das relações de trabalho. Considerando que, nessas organizações, a direção, em sua maioria, é assumida por profissionais da área mé-

dica, é comum perceber-se o seu despreparo e desconhecimento acerca de princípios básicos de gestão administrativa, notadamente na gestão das pessoas. Exemplo disso é a constatação sobre a dificuldade em serem aprovados programas de capacitação, realização de cursos e capacitações para os funcionários que necessitam aperfeiçoar-se, de modo a melhor executarem seu trabalho. Por terem uma visão muito técnica, os dirigentes parecem não perceber tal necessidade, bem como a importância na modificação de rotinas e definição de ações voltadas às pessoas, que seriam básicas e essenciais para melhorar o seu desempenho, mas que são por eles negadas.

Em relação às características dos setores de gestão de pessoas nas organizações estudadas, pode-se dizer que foram identificadas duas situações ao mesmo tempo contrastantes e contraditórias. No setor público, a área de gestão de pessoas é formalizada na estrutura dos órgãos de saúde, tem atribuições específicas, porém ainda conservadoras e centralizadas, com o predomínio de funções operacionais.

Já no setor privado, onde poderiam ser identificadas estruturas flexíveis e baseadas em princípios que definissem a gestão de pessoas de uma forma mais estratégica, encontrou-se, em sua maioria, organizações com áreas pouco estruturadas e pouca autonomia, com atribuições clássicas da administração de recursos humanos e não-formalizadas no contexto da estrutura da organização de saúde. Tal quadro pode decorrer do tamanho da organização e do grau de profissionalização administrativa em que tal organização se encontra, bem como pelo modo como está estruturada em termos de natureza do negócio: normalmente, são constituídas por vários sócios, profissionais da área médica que mantêm a cultura da clínica ou do consultório particular, não percebendo que sua empresa tem toda uma complexidade a ser gerenciada para que possa funcionar adequadamente e alcançar os resultados esperados.

Em relação ao perfil dos profissionais de saúde envolvidos na pesquisa, na análise dos dados da pesquisa de campo foi possível verificar que os profissionais de gestão de pessoas das organizações de saúde abordadas neste estudo possuem um perfil bem diversificado. Observou-se que, dos 13 entrevistados, apenas quatro possuem graduação em Administração. A formação dos demais está distribuída nas áreas de Psicologia, Medicina, Ciências Sociais, Serviço Social, Filosofia, Enfermagem, Agronomia

e licenciatura em Geografia. Apesar da suposta discrepância na relação entre formação acadêmica e função profissional, destaca-se que oito entrevistados têm cursos de pós-graduação em nível de especialização em gestão de pessoas, além dos que se especializaram em áreas diretamente ligadas à gestão de organizações e à área hospitalar. Um entrevistado tem formação em nível de mestrado.

Esse quadro demonstra que a gestão de pessoas nas organizações não está necessariamente exigindo uma formação específica em Administração, no caso das organizações de saúde pesquisadas. Existe uma certa flexibilidade e abertura para o acesso a outras categorias profissionais neste tipo de trabalho, especialmente no setor público, em que o sistema de ascensão a determinados cargos administrativos não pressupõe uma formação técnica específica na área. Todavia, sabe-se que o conhecimento do setor em que se atua como gestor de pessoas torna-se fundamental para uma análise mais consubstanciada da realidade, para o planejamento e a tomada de decisões.

No caso de profissionais eminentemente técnicos e sem nenhum tipo de formação administrativa, a gestão de pessoas tende a limitar-se ao controle mais burocrático ou a práticas essencialmente operacionais, sem a necessária abordagem de outros aspectos que são necessários para a integração dos colaboradores à missão organizacional, como os programas de compensação, benefícios, treinamento ou remuneração. Como ilustração dessas questões, foi mencionado que profissionais graduados na área médica, por exemplo, por possuírem uma visão muito técnica e não terem clareza quanto às especificidades da gestão administrativa, tendem a dificultar as atividades diárias da área de gestão de pessoas, como demonstraram três participantes:

(...) é difícil trabalhar com pessoas com visão técnica, mais fechada, como médicos, bioquímicos etc. (...) (Entrevistado 1);

(...) o RH não tem apoio da direção (médicos), que não percebem (*sic*) que são as pessoas que vão gerar lucros para empresa (...) (Entrevistado 2);

(...) há dificuldades de se trabalhar porque a direção não entende a importância do setor de recursos humanos (...) (Entrevistado 3).

Um outro aspecto ligado ao perfil dos profissionais que atuam nos setores de gestão de pessoas é o

tempo de serviço no referido setor. Dos entrevistados, três estão na área há menos de um ano, sete atuam entre um ano e meio e sete anos, um respondente há oito anos e meio e dois há mais de dez anos.

Constatou-se, também, que 61,54% dos profissionais têm mais de 36 anos de idade. Isso pode explicar as razões de a maioria das referidas organizações ainda estar atuando sob um enfoque de gestão de pessoas mais tradicional ou operacional. Os profissionais não desenvolveram uma visão mais holística para gerir os recursos humanos da empresa, pois já assumiram uma cultura que pode não aceitar muito facilmente as mudanças, uma vez que, para estas se consolidarem, precisam ser quebrados conceitos que até então foram por eles adotados.

Dessa forma, pode-se afirmar que o perfil do gestor de pessoas também influencia as formas de comportamento organizacional. Caso não estejam preparados para enfrentar e desencadear as mudanças necessárias com o passar dos anos, a organização poderá apresentar limitações no seu funcionamento interno, seja pela ineficiência das rotinas desenvolvidas nos setores de gestão de pessoas, seja pelas dificuldades de relacionamento organizacional ou, até mesmo, pela falta de motivação dos seus colaboradores.

Em termos das atividades desenvolvidas pelos setores de gestão de pessoas nas organizações pesquisadas, pode-se distinguir entre o setor público e o privado. No setor público, as práticas são instituídas e padronizadas segundo as políticas públicas de administração de recursos humanos, caracterizando-se, principalmente, como operacionais e de controle. Nesse sentido, são desenvolvidas atividades típicas dos tradicionais setores de pessoal, como controle da vida funcional do trabalhador, controle de ponto, férias, organização e controle de hora-plantão, escala de trabalho, vale-transporte e vale-alimentação, projetos e controle de programas de estágio e orientações ou encaminhamentos às áreas da psicologia e médica.

Ainda no setor público, é atribuição da área de gestão de pessoas a coordenação de atividades de educação continuada e treinamento. Porém, segundo os depoimentos, as políticas para estas atividades encontram-se cada vez mais limitadas, assim como é bastante restrita a participação dos funcionários quando os programas de treinamento acontecem.

Já nas organizações de caráter privado, as práticas de gestão de pessoas são mais abrangentes. A maioria dos setores de gestão de pessoas atua em todos os processos ligados à área, responsabilizando-se desde a admissão do funcionário até o seu desligamento da organização. Nesse sentido, desenvolve atividades de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, programas de treinamento e desenvolvimento, programas de benefícios e remuneração, além das ações voltadas à qualidade de vida e à melhoria da satisfação e da produtividade no trabalho.

Destacou-se, dentre as organizações privadas envolvidas na pesquisa, uma que tem no setor de gestão de pessoas o principal suporte em termos de gestão organizacional. A área atua em todas as frentes da organização, enquanto consultoria interna e de caráter estratégico, descentralizando a função e preparando outros gerentes para atuar como gestores de pessoas. Nessa perspectiva, essa organização, em termos de gestão de pessoas, é um dos exemplos da aplicação da visão dos colaboradores como parceiros, e não como recursos.

Nas organizações do setor público, fatores como a centralização do poder, a má qualificação de pessoas que ocupam cargos estratégicos, o desvio de função, o desinteresse por parte da direção com relação à importância do setor de recursos gestão de pessoas, dentre outros, contribuem para uma avaliação negativa da gestão de pessoas.

Em algumas organizações privadas abordadas, por outro lado, pôde-se constatar, na prática, que quase sempre os funcionários são vistos como colaboradores que trabalham em equipes, existindo a interdependência entre os colegas e as equipes de trabalho; o conhecimento, a inteligência e o talento individual são valorizados na organização; a prioridade é o atendimento e a satisfação dos clientes, e o funcionário deve atuar vinculado à missão e à visão da organização, com o reforço da ética e da responsabilidade social dentro da empresa. Porém, alguns fatores apresentados na teoria, que dizem caracterizar a visão de pessoas como recursos, também são observados em algumas dessas instituições, tais como: o funcionário é subordinado e dependente da chefia; há grande preocupação acerca do cumprimento de normas e regras; os horários são rigidamente estabelecidos e controlados.

Em termos da percepção dos profissionais quanto aos objetivos, às funções e à importância da área na

organização, a maioria dos profissionais entrevistados reconhece o setor de gestão de pessoas como o mais importante da organização. Eles percebem que o desempenho eficiente da organização, a motivação e a satisfação dos funcionários, e o clima organizacional favorável só se estabelecem se houver uma gestão de pessoas bem estruturada e que trabalhe em conjunto com os níveis estratégicos e gerenciais da organização. Nesse sentido, constataram-se três manifestações:

(...) se não tiver uma gestão de pessoas bem estruturada, vinculada com a direção (gestão de pessoas estratégica), participando ativamente das decisões da empresa, isso gera funcionários insatisfeitos e, conseqüentemente, pode gerar um atendimento com pouca qualidade (Entrevistado 4);

(...) o RH é todo o suporte da organização (...) (Entrevistado 8);

(...) o RH é a mola propulsora dentro da empresa (Entrevistado 12).

Em relação às atividades desenvolvidas pelos setores de gestão de pessoas, os entrevistados do setor público manifestaram-se no sentido de que, na maioria das organizações públicas, não são atingidos os reais objetivos da área. Dentre as justificativas para essa manifestação, estão as seguintes: a centralização, tanto administrativa como de recursos, que impede o investimento em ações mínimas de gestão de pessoas; a falta de preocupação dos dirigentes com o setor, não dando a ele a importância necessária; a falta de profissionais com qualificação adequada para exercerem cargos estratégicos na área; e a ausência de estrutura adequada para se capacitar adequadamente os funcionários, sendo alguns cargos mais beneficiados do que outros em relação à capacitação de recursos humanos.

No setor privado, por sua vez, a maioria dos profissionais percebe que, por meio das suas atividades desenvolvidas, consegue atingir seus objetivos, pois cada colaborador possui a sua meta, o que permite a observação concreta dos resultados da política implantada e da sua operacionalização pela organização. As pessoas são adequadamente distribuídas nos cargos, na medida do possível respeitando-se seu perfil e sua competência. Há, ainda, uma boa comunicação da área com os funcionários. Nesse setor, apenas profissionais de duas organizações privadas relataram não conseguir atingir os reais objetivos do setor, em decorrência de uma área de gestão de pessoas ainda mal estruturada

e cercada pelas restrições gerenciais e pela falta de apoio por parte da direção.

5. CONCLUSÕES

As informações obtidas na pesquisa permitem demonstrar que a percepção dos profissionais nem sempre demonstra a realidade como é tratada a área de gestão de pessoas nas organizações de saúde. Por se tratar de organizações de natureza técnica e voltadas à produção de serviços, observa-se uma maior preocupação com os resultados (a qualquer preço) do que com o processo. Nesse aspecto, os profissionais de gestão de pessoas demonstraram que, apesar de perceberem a área como sendo de fundamental importância, as organizações (direção ou setores/pessoas a que a área de gestão de pessoas encontra-se diretamente ligada), em sua maioria, têm a visão dos funcionários ainda como recursos, que estão ali somente para produzir e dar retorno financeiro para a empresa, o que vem prejudicar a atuação da referida área.

Todavia, eles também revelaram que essa percepção vem mudando, de maneira que as áreas de gestão de pessoas precisam cada vez mais reforçar a importância das pessoas para o sucesso da organização, à medida que são envolvidas e reconhecem a necessidade de atuar na direção da missão organizacional. Os profissionais revelaram ter consciência da influência que o setor de gestão de pessoas exerce na organização como um todo. Por isso, percebem a importância de se investir em cursos de capacitação e desenvolvimento, estabelecer um ambiente de trabalho agradável para que as pessoas se sintam motivadas, estimular a realização de programas de qualidade de vida e a definição de benefícios que recompensem os trabalhadores pelas metas alcançadas.

Para esses profissionais, mesmo considerando as limitações que enfrentam dentro de seus próprios setores de trabalho, a área de gestão de pessoas precisa atuar no sentido de que os funcionários sejam vistos como colaboradores essenciais da organização, os agentes que podem fazer a diferença na relação entre o cliente externo e a própria empresa.

Apesar dessa compreensão, os profissionais de gestão de pessoas das organizações pesquisadas demonstraram não conseguir, por vezes, executar tarefas que julgam essenciais para o desenvolvimento de seus colaboradores e da própria organização.

Isso ocorre principalmente no setor privado, onde os profissionais técnicos que ocupam cargos de direção entendem que a área de gestão de pessoas deve limitar-se a controlar o cartão de ponto, recrutar, punir e fazer outras tarefas "mecânicas". No setor público, os maiores problemas são os seguintes: a centralização do poder, a burocracia e as especificidades das políticas do SUS.

Qualquer que seja a natureza do setor abordado, público ou privado, o que se pode concluir é que há uma enorme carência de profissionalização no gerenciamento dos setores de gestão de pessoas das organizações de saúde. São raras aquelas que já criaram programas ou estruturas próprias para a gestão das pessoas, e mais raro ainda que essa gestão se desenvolva sob uma perspectiva de parceria entre colaboradores e organização, descentralização das ações e valorização efetiva das pessoas.

Sendo assim, acredita-se que seja necessária uma revisão na forma como as organizações de saúde estão gerenciando seus colaboradores, considerandos como os elementos principais no estabelecimento das relações com a sociedade e com os consumidores dos seus serviços.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- BOSQUETI, Marcos Abílio & ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.
- CARDWELL, Nancy & TICHY, Noel M. *Feitas para o sucesso: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, v. 29, n. 1, janeiro/março, 1995.
- CORNETTA, Vitória K. A administração de recursos humanos e suas funções. In: WESTPHAL, Márcia Farias & ALMEIDA, Eurivaldo Sampaio (Orgs.). *Gestão de serviços de saúde*. São Paulo: Edusp, 2001.
- DUTRA, Joel S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel S. et al. *Gestão por competência*. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEFÈVRE, Ana Maria C. Recursos humanos. In: WESTPHAL, Márcia Farias & ALMEIDA, Eurivaldo Sampaio. (Orgs.). *Gestão de serviços de saúde*. São Paulo: Edusp, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOHRMAN JR., Allan M. & LAWLER III, Edwar E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, Jay R. & LAWLER III, Edwar E. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- NANUS, Burt. *Liderança visionária: como planejar o futuro da sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- PEREIRA, Isabel Maria T. B. Recursos humanos e educação: uma parceria indispensável. In: WESTPHAL, Márcia Farias & ALMEIDA, Eurivaldo Sampaio. (Orgs.). *Gestão de serviços de saúde*. São Paulo: Edusp, 2001
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SULL, Donald N. *De volta ao sucesso: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstroem*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P. & FORTUNA, Antônio Alfredo de M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TICHY, Noel M. & COHEN, Eli. *O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização*. São Paulo: Educador, 1999.
- VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.