

Evento: XXVII Seminário de Iniciação Científica

ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE PESSOAS EM UM HOSPITAL FILANTRÓPICO¹

PEOPLE MANAGEMENT STRATEGIES IN A PHILANTHROPIC HOSPITAL

**Natália Vogt Galli², Alessandro Jacques De Almeida³, Rafael Dalepiane Da
Silva⁴, Jessica Zambom Dobler⁵, Tainara Uecker De Moura⁶, Naiara Fetter
Cichota⁷**

¹ Projeto de Iniciação Científica

² Aluna do Curso de Administração da Unijui, na disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas no 10sem/2019. Email: nataliavogtgalli@hotmail.com

³ Aluno do Curso de Administração da Unijui, na disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas no 8sem/2019. Email: alessandojacquesalmeida@hotmail.com

⁴ Aluno do Curso de Administração da Unijui, na disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas no 10sem/2019. Email: rafaeldalepiane-dasilva@hotmail.com

⁵ Aluna do Curso de Administração da Unijui, na disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas no 10sem/2019. Email: jezdobler@hotmail.com

⁶ Aluna do Curso de Administração da Unijui, na disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas no 8sem/2019. Email: tainara_moura28@hotmail.com

⁷ Bacharel em Administração, aluna da disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas. Email: nayspoaka_s_c@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Este resumo trata dos aspectos relativos às estratégias em gestão de pessoas. Dá-se nos seis processos citados por Chiavenato (2010), o autor enfatiza que gestão de pessoas consiste nas práticas que o administrador precisa desenvolver e obter para trabalhar com as pessoas. Gil (2008, p. 17) corrobora que: "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". Toda a área de gestão de pessoas possui um conjunto interligado de dinamismo e interatividade. Os processos de gestão de pessoas são parte desse conjunto, e estão divididos em seis processos, que são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Todos são relacionados entre si, de maneira que um depende do outro. Cabe ao gestor da área conduzir esses processos de maneira que se mantenham em harmonia, para que atinjam os objetivos organizacionais.

Uma gestão estratégica em pessoas requer um grande engajamento de toda a organização, pois caberá a ela passar por todas as avaliações de seus procedimentos e implantar novas estratégias, e o mais importante gerenciar estas estratégias, é que o procedimento estratégico constitui sempre um processo de mudança organizacional. A estratégia é sempre um movimento de mudança e transformação por mais defensiva que possa ser, às vezes (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Evento: XXVII Seminário de Iniciação Científica

A gestão estratégica em gestão de pessoas pode ocorrer em níveis, dependendo da atuação que a organização está, pois, seu planejamento sempre levará em conta suas características, ambiente macro e microeconômico, estrutura física, estrutura organizacional. A força realizadora são as pessoas que compõem a empresa. “O maior segredo está em fazer com que todas as pessoas da organização, sem nenhuma exceção sejam praticantes do plano estratégico. As pessoas devem ser protagonistas e atores e não simplesmente expectadores” (CHIAVENATO E SAPIRO 2009, P. 256,257).

Diante disto o processo de formação de Administradores na UNIJUI oportuniza aos estudantes conhecer a dinâmica de um plano estratégico através da disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas. Assim os autores conduziram este trabalho em uma organização hospitalar filantrópica situada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul que atende pacientes de todas as regiões e é referencia em diversos procedimentos. A partir dos resultados ali obtidos é gerado o presente resumo expandido que abordará a análise dos autores a respeito das práticas exercidas na organização seguido das propostas de melhorias.

Portanto o objetivo deste estudo é formular um plano que contenha as estratégias de gestão de pessoas aplicáveis no hospital a partir de um diagnóstico de seus ambientes geral, específico e interno.

METODOLOGIA

Este estudo apresenta características quanto à natureza esta pesquisa de ser considerada como aplicada por oportunizar uma ação junto ao lócus de pesquisa a partir de uma análise qualitativa de conteúdo coletado, sem a presença de métodos ou técnicas de estatística. Com relação à abordagem classificada como qualitativa. Quanto aos objetivos de pesquisa ela se classifica como pesquisa exploratória e pesquisa descritiva. Por fim, quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa foi definida como sendo documental e pesquisa de campo.

A coleta de dados se deu com os membros representantes de cada parte do setor de gestão de pessoas da empresa, de maneira que para que os dados fossem analisados de forma eficiente houve a gravação de áudio durante as entrevistas. Assim, após cada encontro os áudios foram analisados e transcritos. Com as informações já escritas, ocorreu a etapa de aprimoramento das informações, formando uma estruturação dos dados.

RESULTADOS

A descrição de como ocorrem seus processos deu origem a este estudo, que é propor, com base nos seis processos, ideias e melhorias junto a organização.

As estratégias no processo de agregar pessoas como desenvolvido nessa perspectiva da organização, realiza de forma excelente o processo de agregar pessoas, de forma padronizada, com testes, buscando nas pessoas aquelas que mais se adaptam as suas necessidades, o que deve ser o ideal para qualquer tipo de empresa. Neste sentido limita-se este processo pela alta

Evento: XXVII Seminário de Iniciação Científica

qualidade em que é realizado, entretanto, como estratégias de gestão de pessoas, pode ser definido que a organização preze a partir dos próximos recrutamentos somente por pessoas qualificadas. Nas áreas existentes, com ensino médio completo, ensino técnico, e graduação, pós-graduação, isso tudo dependerá do cargo disponível. Também é uma característica da empresa usar o recrutamento externo como maior ingresso de novos talentos, por isso se realizar um levantamento adequado, dos seus trabalhadores, que possuem profissionalização, e também aqueles ingressaram em cursos técnicos, ou graduação, pode vim a servir de base para promoções e oportunidades dentro da empresa, fazendo com que os talentos sejam reconhecidos, e o comprometimento dos trabalhadores aumente, e estes busquem se qualificar, visando crescimento profissional, se tornando um diferencial competitivo.

O processo de aplicar pessoas dentro da organização, possui e trabalha de forma coerente os três pontos desse processo, que são: orientação das pessoas, modelagem do trabalho e avaliação do desempenho humano. Na modelagem do trabalho o Hospital já possui todos os seus cargos analisados e descritos, constando todos os requisitos e competências técnicas que o candidato necessita ter. Sendo assim proposta é complementar ainda mais a avaliação do desempenho do colaborador e de coordenações, no caso dos colaboradores, que além da avaliação direta com o coordenador, a avaliação seja feita também pelos colegas do setor, pois muitas vezes, nos diferentes setores, esses colegas possuem mais contato no dia-a-dia do trabalho com o colaborador avaliado e assim podem analisar mais criticamente ocasiões e fatos que presenciam durante os dias de trabalho. Seria um complemento de grande valor para essa ferramenta de gestão que o retorno se dê em outro momento ao colaborador, analisando assim como o funcionário se enxerga no seu meio de trabalho e como seus colegas de setor o avaliam. Na parte da avaliação de coordenações, sugere-se também um complemento de avaliação, onde os subordinados possam também avaliar de forma anônima como enxergam o trabalho e postura de seu coordenador dentro da organização. Pois são os colaboradores, que estão em contato direto com os comportamentos e atitudes da sua coordenação frente a eles.

Quanto ao processo de remunerar pessoas com isso, falamos sobre remuneração, onde não se trata apenas uma questão de aumentar salários, mas de descobrir os programas de recompensas certos destinados à direção estratégica da organização e sua cultura organizacional. Temos que levar em conta que as motivações financeiras funcionam melhor com algumas pessoas, enquanto as não financeiras, que seria o caso citado acima, são mais atrativas para outros indivíduos. Para isso, a empresa ao findar do ano, ou semestralmente poderá realizar um evento, ou à nível organizacional, ou à nível setorial, para não gerar custos exorbitantes, a fim de colocar à frente dos colaboradores o resultado alcançado, confraternizando e distribuindo gratificações, brindes, seminários sobre temas que ainda devem ser reforçados nas equipes de trabalho e neste ponto, pode até ser utilizada como base, a pesquisa de clima organizacional que a empresa desenvolve, potencializando o fato de que trabalhar em equipe pode ser muito recompensador.

O processo de desenvolver envolve o crescimento e o aperfeiçoamento das técnicas e habilidades dos colaboradores junto à organização, visando crescimento organizacional e profissional. Como nova estratégia de reconhecimento de necessidade de treinamento é proposto utilizar a

Evento: XXVII Seminário de Iniciação Científica

ferramenta de pesquisa de clima organizacional, pois além de identificar as necessidades, servirá de subsídio para os gestores terem conhecimento de como está o relacionamento entre as equipes de trabalho e os seus superiores. A pesquisa de clima organizacional pode identificar reações adversas ao clima que se identificadas podem ser resolvidas como a falta de comprometimento, perda de talentos por desmotivação, queda na produtividade, diminuição na criatividade, entre outros fatores. Por isso, desenvolver o colaborador e o engajando com a empresa impulsionará ambos ao sucesso profissional e organizacional. Em relação aos conteúdos ministrados nos treinamentos, investir nas três dimensões da competência, que são conhecimento, habilidade e atitude. Trabalhar com as três juntas, agregando o saber, o fazer e o ser, pois um completa o outro. O conhecimento trará o embasamento teórico, a habilidade tem caráter prático e técnico, e a atitude envolve os aspectos comportamentais do colaborador.

O processo manter tem notável importância dentro das organizações, ele é responsável por manter na empresa os talentos que ela formou, pois como foi citado anteriormente, não é eficaz financeiramente para a empresa investir tempo e recursos em um funcionário, com treinamentos e desenvolvimento do mesmo, e perde-lo após, tendo que refazer todo esse processo com um novo colaborador, tendo que novamente investir. Existe uma série de estratégias que podem ser tomadas para diminuir a rotatividade e o absenteísmo, sendo a principal delas a motivação do colaborador. E no que tange a motivação uma das estratégias mais utilizadas pelas empresas é a utilização de um coaching, que são profissionais treinados para, entre outras coisas, ministrar palestras e momentos em que motivam os funcionários. Outra estratégia é ampliar a participação dos funcionários nas tomadas de decisões da empresa, através de reuniões e encontros, em que estes são convocados a dar seu parecer sobre as diversas questões envolvendo a empresa além de dar espaço para que os mesmos possam trazer inovações para a organização, fazendo assim, com que os colaboradores se sintam parte importante dentro da organização.

Em relação ao processo de monitorar, os avanços tecnológicos permitem que os sistemas de informações do RH sejam sofisticados e abertos a todos os clientes internos. Gerentes de linhas devem enfatizar a comunicação com os demais membros da organização para conduzir bem as atividades e satisfazer as necessidades humanas dos funcionários. O sucesso de um programa de RH depende basicamente de como é desenhado e planejado o sistema de informação. Quanto mais informações, menor a incerteza quanto às decisões. Antes da informatização as informações eram centralizadas no RH, em seguida foi concedida à gerência de linha, atualmente PE concedida ao funcionário também. O banco de dados é a base de todo sistema de informações. Ele é como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para obtenção de informação (conjunto integrado de arquivos relacionados logicamente). Dados são registros. Quando classificados armazenados e relacionados entre si permitem a obtenção de informações. Dados isolados não são significativos e nem informação. Para um banco de dados completos sugerimos:

1. Cadastro de pessoal: dados pessoais de todos os funcionários;
2. Cadastro de cargos: dados sobre ocupante de cada cargo;
3. Cadastro de seções: dados sobre funcionário de cada seção;
4. Cadastro de remuneração: dados sobre os salários e incentivos salariais.

Evento: XXVII Seminário de Iniciação Científica

5. Cadastro de benefícios: dados sobre benefícios e serviços sociais;
6. Cadastro de treinamento: dados sobre programas de treinamento
7. Cadastro de candidatos: dados sobre candidatos a emprego;
8. Cadastro médico: dados sobre consultas, exames médicos admissão, exames periódicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo por base o objetivo deste estudo que era a elaboração de estratégias em gestão de pessoas, este atingiu seu objetivo, pois conseguiu fazer a identificação dos processos existentes e seu funcionamento, também as características do ambiente interno e externo que podem vir a afetar a gestão de pessoas, assim elaborando estratégias na área, podendo vir a ser implementada pelo hospital se for seu desejo. Ao realizar o trabalho percebe-se a complexidade da organização estudada e foi possível conhecer os processos administrativos realizados pela empresa.

As dificuldades das organizações atualmente é reflexo de uma economia instável, e isso afeta o Hospital, pois é inevitável que a questão financeira, interfira nas estratégias organizacionais, pois para que elas ocorram é preciso capital financeiro, ainda mais quando a empresa não possui lucratividade, e depende de repasses de governos, e por muitas vezes tem que criar novo trajetos para superar a dificuldades. Pensando nisso o fato de propor estratégias limita-se, pois um planejamento tem que respeitar as várias áreas da administração, e deve ser construído sempre respeitando as características organizacionais da empresa, estabelecendo vínculos entre as estratégias em gestão de pessoas, e as características de seus profissionais.

Entretanto com as informações coletadas se pode realizar algumas estratégias e análises sobre a realidade desenvolvida na área de gestão de pessoas. Os processos de gestão de pessoas, dentro da organização estão estruturados e alinhados.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

CHIAVENATO, idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico. Planejamento Empresarial. Desenvolvimento Organizacional**. 2. Ed- Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2008.