



## **A Gestão de Pessoas na percepção de enfermeiros: um estudo no Hospital Padre João Maria de Currais Novos/RN<sup>1</sup>**

**Danilo Cortez Gomes<sup>2</sup>, Ana Cristina Costa da Silva Dantas<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Artigo elaborado com base no trabalho de conclusão de curso de pós-graduação – especialização em Gestão de Pessoas – da segunda autora.

<sup>2</sup>Professor do IFRN – Câmpus Currais Novos na área de Gestão organizacional e Cooperativismo. e-mail: danilo.cortez@ifrn.edu.br

<sup>3</sup>Graduada em Letras e especialista em Gestão de Pessoas. e-mail: criscosta.cn@hotmail.com

**Resumo:** O cenário empresarial no qual a Gestão de Pessoas está inserida exige adaptações constantes das empresas e valorização dos empregados. Desse modo, esta pesquisa exploratório-descritiva, buscou identificar através do questionário adaptado de Cabrera e Rosa (2009), se o modelo de gestão utilizado no Hospital pesquisado é do tipo Funcionalista ou Gestão de Pessoas, segundo a percepção dos enfermeiros da instituição. Os resultados revelaram que o modelo predominante é o de Gestão de Pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Enfermagem, Hospital Padre João Maria

### **1. Introdução**

Gerir pessoas no contexto atual requer das organizações uma maior flexibilidade, tendo em vista as transformações ocorridas no mercado, que abrangem o envelhecimento da população, a preocupação ambiental, ética e responsabilidade social e os avanços tecnológicos (CHIAVENATO, 2003). Tais fatores estimulam as organizações a adaptarem-se, em prol do seu desenvolvimento.

Desse modo, a gestão de pessoas pode ser caracterizada 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” (DUTRA, 2009, p. 17). Assim, os princípios e diretrizes, bem como os métodos utilizados para nortear o trabalho desenvolvido pelas pessoas no ambiente interno das empresas é que determinarão se existe “uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações” (CHIAVENATO, 2004, p.5).

Tal relacionamento é percebido e vivenciado nesse ambiente interno, permitindo um reflexo para o ambiente externo, que poderá ser visualizado de forma positiva, tendo como retorno a credibilidade e sucesso da instituição ou negativa, quando o conceito da empresa não agrega valores para o cliente final.

Percebe-se que na realidade atual “a única constante é a mudança” (CHIAVENATO, 2004, p. 41). O que fica claro é que por se tratar de Gestão de Pessoas torna-se importante respeitar a individualidade das mesmas, onde o desafio é administrar um ambiente caracterizado pela diversidade, oferecendo suporte e estímulos para que exista um retorno satisfatório, uma vez que essa é uma função essencial dentro de uma empresa, pois “a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para a pessoa” (DUTRA, 2009, p. 20), sendo esta uma visão mais ampla sobre o desenvolvimento humano numa realidade organizacional.

Sendo assim, a problemática da pesquisa dá-se com o seguinte questionamento: Qual a percepção dos enfermeiros do Hospital Padre João Maria, sobre a gestão de pessoas desenvolvida nesta instituição?

O estudo tem por objetivo identificar o modelo de gestão de pessoas desenvolvido no HPJM, a partir da percepção dos enfermeiros entrevistados, para melhor compreender o papel desempenhado por cada um que compõe a organização, em prol de um objetivo comum: o usuário.

Dessa forma, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de tomar conhecimento sobre essa percepção dos enfermeiros, tendo em vista a grande importância desses profissionais para as ações desenvolvidas no Hospital Padre João Maria, afinal são eles os responsáveis pela arte do cuidar, proporcionando conforto e qualidade de vida para os clientes que necessitam de atendimento hospitalar. Nesse sentido, entender e analisar a percepção destes, sobre a gestão de pessoas desenvolvida nessa instituição proporcionará uma ferramenta para melhorias nesse setor de prestação de serviços.

### **2. Gestão de Pessoas: Aspectos históricos e conceituais**

As organizações estão inseridas em um contexto que vem passando por transformações que ultrapassam o limite físico, tangível, destas instituições, refletindo fatores como: a globalização, a economia, os avanços tecnológicos, a forte concorrência no mercado, em uma busca incessante pela qualidade e produtividade, além de novos valores sociais e culturais que a cada momento dão uma nova roupagem ao ambiente externo e esse por sua vez, exige cada vez mais a adequação por parte das organizações existentes e as que estão por vir. Seguindo



esta linha de raciocínio, Araújo (2006, p. 01) afirma: “a organização faz parte de um gigantesco ambiente não controlável por nós e, portanto, estamos todos nós dependentes do que acontece “lá fora”. Nossas ações internas acontecerão, com enorme frequência, em função de turbulências, incertezas, seja a nossa organização parte de uma corporação, seja uma organização típica, como conhecemos”.

Em meio a esse contexto de mudança e turbulência, “todos aqueles que participam ou se dedicam ao estudo do cotidiano da vida organizacional no Brasil e no exterior são unânimes: a gestão de Recursos Humanos sofreu alterações profundas no passado recente” (DUTRA, 2001, p. 9). Para melhor compreender as mudanças ocorridas do século passado até a atualidade, é que temos o Quadro 1, especificando tais alterações sofridas pela gestão de Recursos Humanos no Brasil:

| <b>Período</b>                        | <b>Fase</b>                                    | <b>Característica</b>   |
|---------------------------------------|--|---|
| Antes da década de 30                 | Pré-jurídico partidária ou contábil            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Falta de legislação trabalhista</li> <li>◦ Funções descentralizadas</li> </ul>   |
| Décadas de 30 a 50                    | Burocrática ou legal                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Surgimento da legislação trabalhista</li> <li>◦ Surgimento do departamento de pessoas para atendimento das exigências legais</li> </ul>  |
| Décadas de 50 a 60                    | Tecnicista                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Implantação da indústria automobilística</li> <li>◦ Implementação dos subsistemas de recursos humanos</li> <li>◦ Preocupação crescente com desempenho e eficiência</li> </ul>  |
| Meados da década de 60 a década de 70 | Sistêmica ou administrativa                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Surgimento das gerências de recursos humanos e dos responsáveis por relações industriais</li> <li>◦ Integração dos enfoques comportamental, administrativo e da estrutura</li> </ul>   |
| Décadas de 80 e 90                    | Estratégica                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Mudanças profundas</li> <li>◦ Descentralização de funções</li> <li>◦ Surgimento do movimento da qualidade</li> <li>◦ Diversidade dos enfoques</li> </ul>   |
| Meados da década de 90 à atualidade   | Estratégica com foco no desenvolvimento humano | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Aporte de capital intelectual, como maior, mais avançada e sofisticada habilidade humana</li> <li>◦ Globalização dos negócios</li> <li>◦ Desenvolvimento tecnológico</li> <li>◦ Forte impacto da mudança não apenas em aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis</li> <li>◦ Intenso movimento pela qualidade e produtividade</li> </ul> |

**Quadro 1** – Gestão de recursos humanos no Brasil

Fonte: Adaptado de Marras, 2000. Wood Jr, 1997 (Apud GOMES, 2009, p. 49).

Conforme Fisher (2002, p. 25) as mudanças que ocorreram nas organizações, determinaram a criação de um novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências e na necessidade da organização manter-se competitiva no mercado:

O advento da era da competitividade exigiu novo papel da gestão de recursos humanos. A intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa, já presente na fase anterior, se intensifica a ponto de requerer nova definição conceitual do modelo. A ênfase na competição, presente nas obras de autores como Porter, Hammer e Prahalad, direciona de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências.

A própria expressão “gerir pessoas” também é fruto dessas transformações, tendo em vista a gradativa substituição não só da nomenclatura Administração de Recursos Humanos (ARH) por Gestão de Pessoas, mais e especialmente da forma como as pessoas são visualizadas pelas organizações das quais fazem parte, ou seja, deixando de ser um simples recurso, tal qual o material e financeiro, tornando-se parte essencial para a conquista dos objetivos da organização, de forma coletiva, como colaborador que também tem suas pretensões individuais satisfeitas, como afirma Chiavenato (2004, p.8):



As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

Sendo assim, o capital intelectual simboliza a grande importância do fator humano nas organizações, sendo essa a principal vantagem competitiva na atualidade, pois “são as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa. Inclusive dirigem outras pessoas” (CHIAVENATO, 2010 p.1). Afinal, não há como existir organização sem pessoas, pois elas introduzem a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões, compondo o principal elemento do sistema nervoso de qualquer organização, independente do ramo de atividades ou serviços, bem como do porte físico que apresentem.

### 3. Sob os olhares: Funcionalista, sistêmico e do desenvolvimento humano

Diferentes são os enfoques dos autores quando se trata do processo evolutivo da gestão de pessoas. Para melhor estudar as várias fases desse processo é que estudiosos como Dutra (2009), Gil (2009), Cabrera e Rosa (2009) atribuem as funções desempenhadas em cada uma, para melhor conceituá-las, conforme o Quadro 2, abaixo descrito.

| Abordagem              | Fase                     | Característica  |
|------------------------|--------------------------|---|
| Funcionalista          | Operacional              | ◦Operacionalização de captação, treinamento, remuneração e informações  |
|                        | Gerencial                | ◦Gestão de pessoas como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional  |
|                        | Estratégica              | ◦Gestão de pessoas como estratégia de valoração para a organização  |
| Sistêmica              | Administração de pessoal | ◦Interdependência das partes<br>◦Ênfase no processo<br>◦Probabilismo<br>◦Multidisciplinaridade<br>◦Concepção multicausal<br>◦Caráter descritivo<br>◦Caráter multimotivacional<br>◦Participação<br>◦Abertura em relação ao ambiente<br>◦Ênfase nos papéis  |
| Desenvolvimento Humano | Gestão de Pessoas        | ◦Visão: estratégica e holística<br>◦Missão: cuidar de causas<br>◦Perspectiva: curto a longo prazo<br>◦Poder: confiança, influência e compartilhamento<br>◦Controle: resultados<br>◦Equipe: respeito e comprometimento<br>◦Comando: diálogo, incentivo e orientação<br>◦Autonomia: delegação planejada<br>◦Comunicação: abrangente, dinâmica e transparente<br>◦Carreira: perspectiva ampla e autogestão<br>◦Postura: informal, flexível e profissional<br>◦Educação: foco na educação e no aprendizado<br>◦Desenvolvimento da equipe: domínio de competências<br>◦Reconhecimento e recompensa: financeiro, psicológico e social<br>◦Avaliação da equipe: processos e resultados com múltiplos meios |

**Quadro 2** – Abordagens Funcionalista, Sistêmica e do Desenvolvimento Humano  
Fonte: Adaptado de Dutra (2009), Gil (2009), Cabrera e Rosa (2009).



Tais conceitos evidenciam que as mudanças não foram restritas aos termos de cada abordagem, mais também ao contexto em que as organizações estão inseridas, pois fatos novos emergem constantemente e para explicar a ocorrência desses fenômenos, a sociedade os nomeia, justificando a sua existência e real necessidade. Assim, surge a Gestão de Pessoas, pautada no desenvolvimento humano, propiciando o surgimento de novos fenômenos nas organizações e no contexto social como um todo.

#### 4. Material e Métodos

Num ato responsivo a problemática apresentada, nos procedimentos metodológicos utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário, em anexo, contendo 15 perguntas, adaptadas de Cabrera e Rosa (2009) que versam sobre: visão, missão, perspectiva, poder, controle, equipe, comando, autonomia, comunicação, carreira, postura, educação, desenvolvimento, reconhecimento, recompensa e avaliação da equipe. Enfoques que permitiram descobrir o modelo administrativo utilizado no HPJM.

Esta pesquisa é do tipo exploratório-descritiva, conforme prescreve Trivinos apud Zanella (2006), uma vez que busca ampliar os conhecimentos acerca de um determinado problema, procurando conhecer a realidade ora estudada, por meio de uma descrição e interpretação dos fatos que a compõe.

O estudo foi realizado no Hospital Padre João Maria, localizado na Avenida Teotônio Freire, 813 – Currais Novos/RN, no período de 01/10/2011 à 30/10/2011, tendo como população-alvo os enfermeiros lotados na instituição, compondo um quadro de dezesseis profissionais. No entanto, o questionário foi aplicado para oito enfermeiros, totalizando 50% dos profissionais pretendidos na coleta de dados, caracterizando-se assim, uma pesquisa do tipo amostra.

#### 5. Resultados e Discussão

As mudanças não param e como não é possível prevê-las, o melhor é estar preparado para enfrentá-las, afinal, nesse novo contexto “você obrigatoriamente transita por diferentes culturas, o que envolve incertezas, ambigüidades e paradoxos” (CABRERA; ROSA, 2009 p. 102).

Nesse sentido, os enfermeiros do HPJM enfrentam mais um momento de mudanças, acarretando algumas incertezas com relação à nova gestão de pessoas desenvolvida na instituição, pois ela está em vigor à apenas um mês, no entanto, segundo os profissionais participantes na pesquisa, as mudanças ocorridas em dias, equivalem qualitativamente a meses. Vale salientar que tais mudanças referem-se ao modelo de gestão de pessoas desenvolvido na instituição, afinal os demais setores da organização não foram alvo deste estudo.

Outro aspecto que merece destaque é o fato dos participantes ressaltarem que o modelo atual ainda tem um pé no passado, ou seja, no modelo anterior, em virtude da transição não ser algo imediatista, mas contínuo.

Com o intuito de não influenciar o resultado da transição foi utilizado os termos “modelo 1” e “modelo 2”, não especificando a nomenclatura desses modelos, além do mais, por expressar a opinião acerca de cada enfoque não foi possível, segundo os participantes marcar todos os enfoques exclusivamente em um modelo, até porque nesse processo de transição, ainda está existindo a caracterização dessa nova forma de gerir, desenvolvida pelo atual diretor/administrador da instituição pesquisada.

O Quadro 3 demonstra o resultado numérico de cada enfoque contido no questionário coletado com os 08(oito) enfermeiros do HPJM, participantes da pesquisa:

| ENFOQUE     | MODELO DE GESTÃO 1                |    | MODELO DE GESTÃO 2                       |    |
|-------------|-----------------------------------|----|--|----|
| VISÃO       | Operacional e Específica          | 05 | Estratégica e Holística                  | 03 |
| MISSÃO      | Cuidar de Objetivos               | 05 | Cuidar de Causas                         | 03 |
| PERSPECTIVA | Curto Prazo                       | 03 | Curto a Longo Prazo                      | 05 |
| PODER       | Autoridade                        | 04 | Confiança, Influência e Compartilhamento | 04 |
| CONTROLE    | Meios                             | 05 | Resultados                               | 03 |
| EQUIPE      | Obediência                        | 02 | Respeito e Comprometimento               | 06 |
| COMANDO     | Ordem                             | 03 | Diálogo, Incentivo e Orientação          | 05 |
| AUTONOMIA   | Centralização                     | 05 | Delegação Planejada                      | 03 |
| COMUNICAÇÃO | Escassa, Ocasional e Restrita     | 05 | Abrangente, Dinâmica e Transparente      | 03 |
| CARREIRA    | Perspectiva Limitada e “Dirigida” | 04 | Perspectiva Ampla e Autogestão           | 04 |



|                             |                           |           |  |           |
|-----------------------------|---------------------------|-----------|--|-----------|
| POSTURA                     | Formal, Rígida e Limitada | 02        | Informal, Flexível e Profissional          | 06        |
| EDUCAÇÃO                    | Foco no Treinamento       | 02        | Foco na Educação e no Aprendizado          | 06        |
| DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE   | Realização das Tarefas    | 03        | Domínio de Competências – Chave            | 05        |
| RECONHECIMENTO E RECOMPENSA | Financeiro                | 05        | Financeiro, Psicológico e Social           | 03        |
| AVALIAÇÃO DA EQUIPE         | Opiniões                  | 05        | Processos e Resultados com Múltiplos Meios | 03        |
|                             | <b>MODELO 1</b>           | <b>58</b> | <b>MODELO 2</b>                            | <b>62</b> |

**Quadro3** – Resultado do questionário aplicado aos enfermeiros do HPJM.

Fonte: Adaptado de Cabrera; Rosa (2009).

Tomando por base esse quadro, semelhante ao instrumento de pesquisa utilizado, é possível identificar que o modelo de gestão desenvolvido no Hospital Padre João Maria é o “modelo 2”, mais especificamente o modelo de gestão de pessoas, em contrapartida ao “modelo 1”, que é o modelo funcionalista, tão difundido em instituições públicas.

Isso caracteriza o que Cabrera e Rosa (2009, p. 106) consideram como sendo um dos maiores desafios enfrentados pelo gestor de pessoas da atualidade, que é “lidar com a simultaneidade (...) entre a parte da empresa ainda tradicional e aquilo para o qual ela está tentando caminhar, o moderno”, nesse caso especificamente o moderno modelo de gestão de pessoas, baseado no desenvolvimento do ser humano como elemento valorativo dos clientes, produtos e serviços que compõem uma organização.

Para Cabrera e Rosa (2009, p. 105) algo que caracteriza a evolução é a convivência do velho e do novo no tempo presente, por isso pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas desenvolvida no HPJM está passando por um processo de evolução, justificando-se assim, o entrelaçamento do velho modelo funcionalista com o novo modelo de gestão de pessoas, no tocante aos diversos enfoques apresentados, afinal está transição de modelos requer tempo e esforços mútuos de todos que compõem essa instituição hospitalar.

Portanto, o resultado dessa pesquisa obtida no HPJM deixa evidente que a busca por instituições públicas que busquem não a fragmentação de funções, de forma individualista, mas um trabalho em equipe, onde todos estejam envolvidos na busca de um bem comum: o excelente atendimento e a constante busca por soluções de problemas apresentado pela população é algo a ser colocado como meta, seja na área da saúde, educação, segurança ou outra qualquer, o que importa é que as mudanças na forma de gerir pessoas ocorridas nas instituições privadas, também sejam evidenciadas continuamente nas públicas.

## 6. Conclusões

Conhecer o estágio atual em que a Gestão de Pessoas se encontra, tendo propriedade em falar sobre essa nova forma de gestão desenvolvida nas empresas, não foi algo simples, sendo necessário um verdadeiro passeio histórico, desde a gestão de Recursos Humanos desenvolvida no Brasil antes da década de 30 até a atualidade. Contudo, foi algo extremamente essencial, tendo em vista que só se pode falar de um determinado assunto, quando realmente sabe-se o seu desenvolvimento histórico e conceitual ao longo do tempo.

É imprescindível realizar um estudo temporal, para entender os fatos e as necessidades de mudanças não só das nomenclaturas que precederam a atual Gestão de Pessoas, mas o modelo, especificamente, que passa a ser adotado gradativamente nas organizações.

Partindo desse embasamento teórico foi possível colocar em prática esses conhecimentos acerca da Gestão de Pessoas, através de uma investigação, relacionando a teoria estudada com a prática desenvolvida em uma organização.

Para constatar as mudanças ocorridas na forma de gerir, a pesquisa do tipo exploratório-descritiva realizada numa instituição pública como o Hospital Padre João Maria, descreveu uma amostragem de como esse modelo vem sendo difundido num órgão público, já que em instituições privadas essa forma de gestão já é gradativamente difundida, colhendo resultados que fixam as raízes desse novo modelo.

Além do mais, como o cliente – interno e externo – é o principal foco de uma organização, onde a concreta satisfação de suas necessidades é que definirão o sucesso de qualquer empresa, seja pública ou privada, é que podemos afirmar que o modelo de Gestão de Pessoas enfatizado nesse trabalho, sendo também o resultado da pesquisa proposta no HPJM, sem dúvida é a forma de gestão que mais valoriza o ser humano em suas particularidades e o insere num contexto social, como um agente transformador.



Assim, sugere-se que esse trabalho possa dar continuidade aos aprofundamentos sobre esse novo modelo de Gestão de Pessoas que vem sendo difundido, até porque “gerir pessoas” é algo que ultrapassa qualquer área específica, pois todos convivem em sociedade e por isso, precisam conhecer uns aos outros cada vez mais, bem como a melhor forma de trabalhar em equipe.

Dessa maneira, espera-se que outros estudos possam vir focar esse tema, voltado às organizações públicas, com o intuito de obter um maior comprometimento desses órgãos, mantendo o nível de qualidade que qualquer outra instituição particular, tendo em vista que ambas recebem recursos financeiros dos clientes e por isso, precisam retribuir à altura.

Com base nos resultados apresentados e considerando o real desejo dos colaboradores do HPJM, por uma gestão ainda mais participativa, sugere-se a instituição pesquisada, que haja uma reflexão sobre o ambiente de trabalho, onde as capacidades e valores individuais possam ser identificados e aproveitados, em busca de uma melhor satisfação dos clientes internos, os colaboradores, bem como os clientes externos, os pacientes e familiares.

Afinal, é a abordagem do desenvolvimento humano que garante a Gestão de Pessoas a confiabilidade de sua aplicação nas organizações, sendo imprescindível o planejamento das ações, evitando assim precipitações desastrosas e fadadas a ruína de uma empresa, pois a prática só é bem sucedida quando existe um domínio sobre a teoria.

#### **Literatura citada**

CABRERA, Luiz Carlos; ROSA, Luiz Edmundo. **Se eu fosse você, o que faria como novo gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, Luiz André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Danilo Cortez. **Práticas socialmente responsáveis: um elo entre a responsabilidade social e a gestão de pessoas**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar, Natal, 2009.



19 e 21 de outubro - Ciência, tecnologia e inovação: ações sustentáveis para o desenvolvimento regional