



APOSTILA



ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE

Iranduba/AM

2016

Referência: GILONNA JR, Roberto. Administração de recursos humanos em saúde. Apostila: Publicado na VII Jornada Internacional de Políticas Públicas na UFMA, São Luis, 2015.

Sumário

APRESENTAÇÃO	3
INTRODUÇÃO	4
1. Configuração Organizacional	5
1.1 Quanto ao Design das posições individuais	5
1.2 Quanto ao Design da superestrutura	6
1.3 as setes bases de agrupamento	6
2. Estruturas Contemporâneas e Tradicionais	7
2.1 Estruturas contemporâneas	7
2.2 Estruturas tradicionais	10
3. Comportamento Humano e Processos de Trabalho	15
3.1 Comportamento humano	15
3.2 Processos de trabalho	16
4. Indicadores Administrativos de Mudança para uma Organização de Aprendizagem	16
5. Práticas Contemporâneas e Recrutamentos e Seleção de Cargos e Remuneração	18
6. Gerenciamento e Desempenho Pessoal em Saúde	20
CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	23

APRESENTAÇÃO

Este material de apoio apostilado compõe a publicação parcial de um trabalho apresentado na “VII Jornada Internacional de Políticas Públicas”, realizada de 25 a 28 de agosto de 2015, na Universidade Federal do Maranhão, na cidade de São Luis, sob o ISSN 2175-280X.

Com intuito de disseminar o conhecimento, esta apostila não representa a verdade na sua totalidade, porém, se torna possível nesse momento para atender a demanda emergente da disciplina “Administração de Recursos Humanos em Saúde”, tendo como suporte uma forte fundamentação teórica.

O centro de Ensino Profissional – CEPI espera com mais essa iniciativa, oferecer aos estudantes deste curso, os conceitos pelos quais estão propostos na grade sem, contudo, deixar de incentivá-los a que procurem ter mentes investigativas e inquietas, na busca de respostas às perguntas futuras.

Damos assim, um pequeno salto que nos tornará grandes na história em busca de melhoria na qualidade do Serviço Público, agregado de valores universais contido na administração. Na era do conhecimento do qual se vive, insumos esses que, agregados à suas práticas, possam contribuir para sua especialização, atualização e aperfeiçoamento.

Roberto Gilonna Júnior
Professor

INTRODUÇÃO

O assunto desta apostila que você está começando a ler refere-se à Administração de Recursos Humanos em Saúde. Tema específico e estudos não há para que se amparem teorizações a cerca do estudado.

A administração é um ramo das ciências humanas que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações. Nessa esteira de pensamento, a Administração de Recursos Humanos em Saúde tem objetivo de trabalhar a favor do interesse público, e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra.

Para compreensão, temas como Configuração Organizacional, Estruturas Contemporâneas e Tradicionais, Comportamento Humano e Processos de Trabalho, Indicadores Administrativos de Mudança para uma Organização de Aprendizagem, Práticas Contemporâneas e Recrutamentos e Seleção de Cargos e Remuneração, Gerenciamento e Desempenho Pessoal em Saúde, serão analisados sob a ótica da administração não com intenção de formar “administradores” e sim, abrir um canal de entendimento no vasto oceano de conhecimento que a vida nos proporciona.

Traz abordagem de renomados teóricos como Idalberto Chiavenato e seus numerosos estudos sobre a área, Geary Rummler no conhecimento do desempenho além de César Meirelles, Humberto Mariotti debruçados em seus pensamentos.

Na etapa do conhecimento, traz-se a sugestão como forma de fixação, um trabalho no qual os alunos irão individualmente realizar para avaliação juntamente com a prova final, não para medir capacidades intelectuais e sim, capacidade de absorção do conhecimento e posterior aplicação no seu local de trabalho.

1 CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Configurações Organizacionais são um modelo de compreensão organizacional para o desenvolvimento de estratégias proposto por Henry Mintzberg. Envolve a assimilação de partes ideais básicas das organizações, mecanismos de coordenação, parâmetros de design e fatores situacionais. A partir da compreensão das configurações, juntamente com outros elementos envolvidos na proposta teórica, podem ser visualizados tipos de gestão estratégica mais adequados para as diferentes possíveis organizações.

Estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como é realizada a coordenação entre essas tarefas. O tema central do livro “Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações” gira em torno dos agrupamentos de parâmetros de *design* e de fatores situacionais. A presença das estruturas informais e das diferentes formas de poder que essas estruturas exercem, também são discutidas pelo autor, ao afirmar que “as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, freqüentemente indistinguíveis”.

1.1 Quanto ao “*Design*” das Posições Individuais são:

a) Quanto à especialização do trabalho:

A Especialização Horizontal e seu oposto, o enriquecimento horizontal do trabalho diz respeito à extensão ou ao escopo do trabalho. Tem a ver com a divisão do trabalho. Exemplo: trabalho altamente repetitivo e seu oposto: o empregado “pau para toda obra”;

A Especialização Vertical do trabalho, e seu oposto, o enriquecimento, relaciona-se com a profundidade e ao controle sobre o trabalho. A especialização vertical do trabalho *separa o desempenho do trabalho de sua administração*. Ex: executar o trabalho sem saber o porquê e seu oposto, o controle de cada aspecto do trabalho.

Figura 1 – *Desing* de especializações



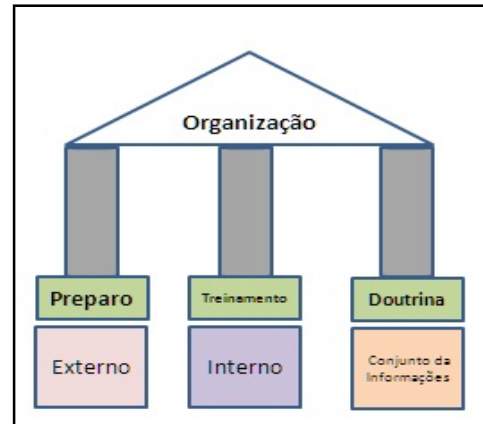
Fonte: Próprio autor, 2016.

b) Quanto ao Treinamento e Doutrinação

Treinamento: refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho. É um parâmetro importante no *design* em qualquer trabalho profissional.

Doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas, socializando os membros da organização em seu próprio benefício. Grande parte da socialização está relacionada com a cultura da organização específica.

Figura 2 – Treinamento de doutrinação



Fonte: Próprio autor, 2016.

1.2 Quanto ao “*Design*” da Superestrutura compreende:

- Estabelecimento de um sistema de supervisão comum entre as posições e as unidades, sendo o parâmetro de *design* pelo qual o mecanismo de coordenação da supervisão direta é construído na estrutura;
- Compartilhamento de recursos comuns entre os membros e as subunidades;
- Criação de medidas de desempenho comuns;
- Encorajamento do ajuste mútuo.

1.3 As sete *bases* mais utilizadas para o agrupamento na atividade de saúde, segundo Kanaane (1995), são:

1. Conhecimento e habilidade (departamentos por especialidades médicas);
2. Processo de trabalho ou função (enfermagem, limpeza, refeitório);
3. Tempo em que o trabalho é feito (turnos de trabalho de cada atividade);
4. “*Input*” (entrada por atividade);
5. “*Output*” (saída por atividade);
6. Tipos de Clientes (varejo ou indústria);
7. Local (região geográfica).

Detalhamento da Superestrutura prevê mecanismos de Planejamento e Controle e Instrumentos de Interligação:

a) Sistemas de Planejamento e Controle: Os dois principais tipos são o controle do desempenho e o planejamento das ações. O propósito do *controle do desempenho*

é regular os resultados globais de determinada unidade, contando geralmente com o apoio de algum sistema de informações gerenciais. Impõe padrões gerais em um determinado período de tempo, sem referência a ações específicas, e pode servir a dois propósitos: mensurar e motivar. O *planejamento das ações* impõe decisões e ações específicas a serem adotadas em pontos específicos no tempo, e surge como o meio pelo qual as decisões e as ações não rotineiras podem ser desenhadas como um sistema integrado (CHIAVENATO, 1994).

- b) Instrumentos de Interligação:** podem ser incorporados à estrutura formal para encorajar contatos e conduzir diretamente a comunicação entre os indivíduos. Figuras típicas: “forças-tarefas” criadas para realizar projetos específicos, “estrutura matricial”, “comitês permanentes”, “gerentes integradores”, entre outros (CHIAVENATO, 1987).

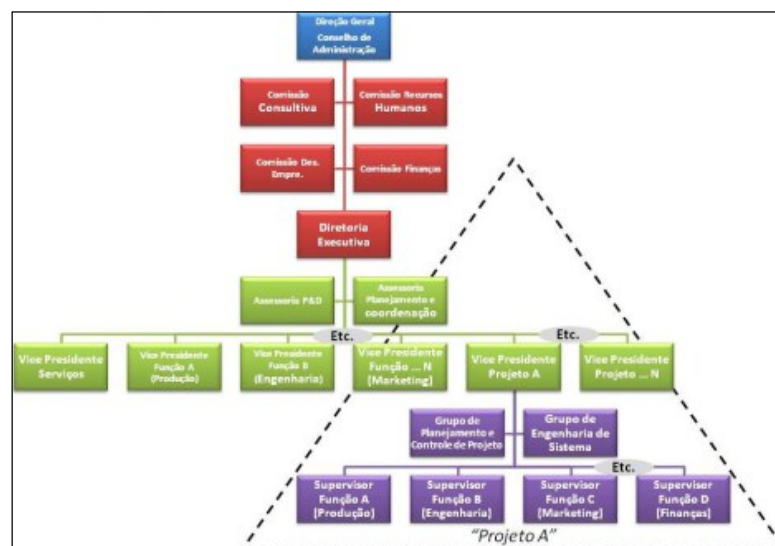
2 ESTRUTURAS CONTEMPORÂNEAS E TRADICIONAIS

As estruturas estão classificadas em Contemporâneas e Tradicionais. As Contemporâneas são estruturas do tipo departamental e estrutura matricial. As Tradicionais são linear ou militar, funcional, *staff-and-line* e comissões ou colegiados (CHIAVENATO, 2000).

2.1 Estruturas Contemporâneas

a) Departamental

Figura 3 - Departamental



Fonte: Adaptado de CURY, Antonio, 2007, p.254

Este tipo de estrutura advém de desenvolvimento de projeto com um grupo de atividades com tempo de duração pré-definido e profissional contratados especificamente para cada projeto e deve ser utilizado quando: existem muitas pessoas/organizações interdependentes, planos sujeito a mudanças, dificuldade de prognósticos, exigência do cliente e estrutura organizacional rígida.

Para montar uma estrutura com base em projetos, a empresa precisa: definir as funções do projeto, montar a estrutura organizacional (organograma do projeto), definir as atribuições das funções (responsabilidades e autoridades) e alocar pessoal.

As principais características são:

- ✚ Unidimensional, onde cada unidade da organização está voltada para o desenvolvimento de um único projeto e chefiada por um único gerente;
- ✚ A base da estrutura é o projeto;
- ✚ Objetivos e prazos bem definidos;
- ✚ Prazo relativamente curto, sendo, portanto de natureza temporária;
- ✚ Depende de inovação de produto, que se torna obsoleto em pouco tempo;
- ✚ Departamentalização interna é funcional.

As principais vantagens:

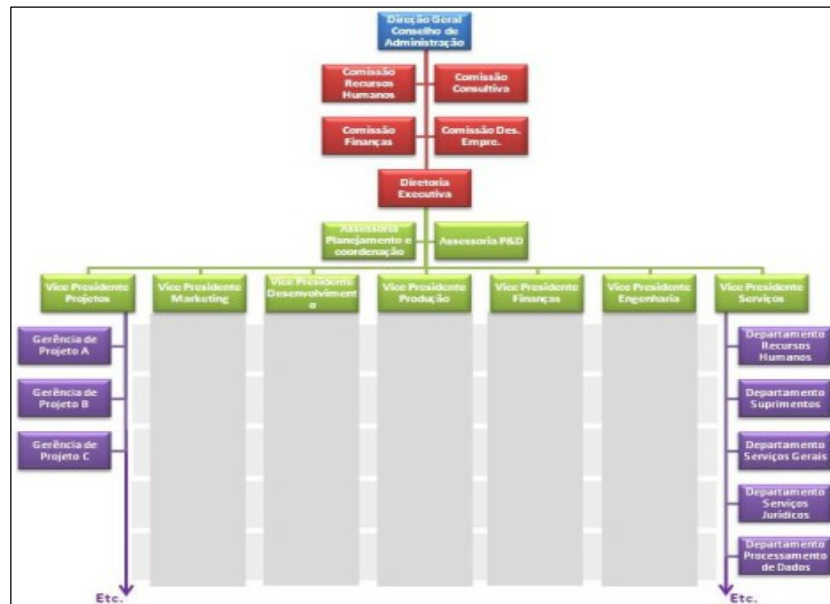
- ≈ Unidade de direção voltada para o objetivo único, que é o projeto;
- ≈ Identificação com o projeto;
- ≈ Comunicação informal como fonte importante de integração;
- ≈ Gerente controla todos os recursos para desenvolvimento do projeto.

As principais Desvantagens:

- Não é bem aceita pela organização permanente em razão de se caráter temporário.
- Meios duplicados: cada projeto tem sua própria estrutura;
- Ineficácia na utilização de recursos;
- Insegurança no emprego, já que possui caráter temporário;
- Pessoal alocado em determinado projeto pode perder lugar na estrutura permanente.

b) Matricial

Figura 4 - Matricial



Fonte: Adaptado - CURY, Antonio, 2007, p.258

É um tipo de estrutura mista, uma excelente alternativa para organizações que desenvolvem projetos, mas também adotam as estruturas: divisional, funcional, staff e etc. É indicado para empresas que desenvolvem vários projetos, mas que se utiliza de diversas tecnologias.

As principais características são:

- Multidimensional, pois se utiliza de características de estruturas permanentes, por função, produtos e projetos;
- Permanente, sendo temporários apenas os grupos de cada projeto;
- Adaptativa e flexível: quanto mais complexa a ambiência organizacional, mais complexa deve ser a estrutura da empresa;
- Combina a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos/produtos.

As principais vantagens:

- Equilíbrio de objetivos pela atenção dispensada tanto às áreas funcionais quanto às coordenações de projetos;

- Visão dos objetivos dos projetos por meio das coordenações de projetos;
- Desenvolvimento de um forte e coeso trabalho de equipe e metas de projetos
- Elimina mão de obra ociosa;
- Elimina extensas cadeias hierárquicas;
- Conhecimento especializado pode estar disponível para todos os projetos igualmente, podendo ser transferido de um projeto para outro;
- Utilização de Mão de obra pode ser flexível.

As principais Desvantagens:

- Subutilização de recursos disponíveis;
- Insucesso na obtenção de coordenação de funções, no estabelecimento de padrões de eficiência e de uniformidades de prática entre os especialistas que não são controlados por um único chefe;
- Insegurança entre os membros dos projetos;
- Indivíduo de posição intermediária possui dois chefes: chefe do seu departamento funcional e coordenador do projeto onde está alocado;
- Conflito entre gerentes funcionais e coordenadores de projetos quanto à autoridade.

2.2 Estruturas Tradicionais

a) Linear ou militar

Figura 5 – Linear ou militar



Fonte: Adaptado - CURY, Antonio, 2007, p.258

Baseada na organização dos antigos exércitos é representada graficamente por uma pirâmide demonstrando explicitamente a unidade de comando.

As principais características são:

- A chefia como fonte exclusiva de autoridade;
- As ordens seguem por via hierárquica;
- Cada empregado recebe ordens de um só chefe imediato.

As principais vantagens:

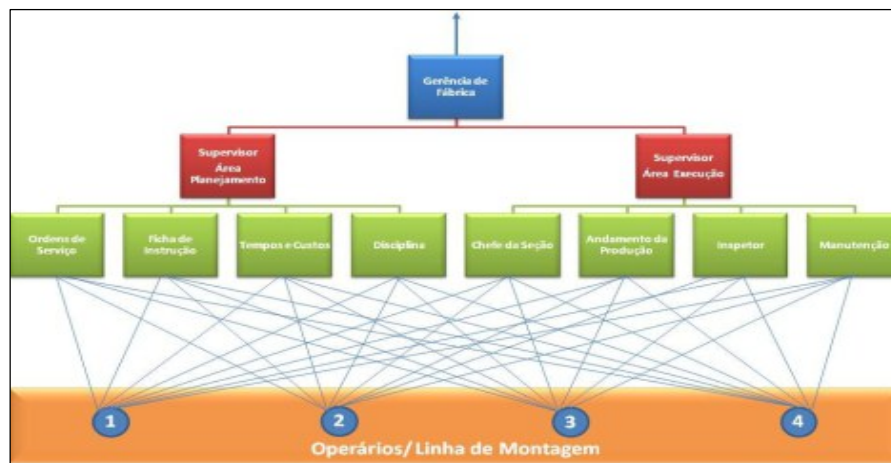
- Aplicação simples;
- Fácil transmissão de ordens e recebimentos de informações;
- Definição clara dos deveres e responsabilidades;
- Decisões rápidas;
- Fácil manutenção da disciplina;
- Baixo custo de administração.

As principais desvantagens:

- Não valoriza a especialização;
- Organização rígida;
- Exige chefes excepcionais;
- Não favorece o espírito de equipe e de cooperação;
- A excessiva centralização dificulta a substituição do chefe.

b) Funcional

Figura 6 - Funcional



Fonte: Adaptado - CURY, Antonio, 2007, p.229

Segundo Cury (2009), está baseada nas idéias de Taylor de supervisão funcional é aplicada em larga escala na base da organização. Prevalece a especialização e é bastante utilizado em trabalhos de natureza industrial.

As principais características são:

- Valorização da especialização;
- Multiplicidade de contatos entre supervisores e executores: cada empregado recebe ordens simultaneamente de mais de um supervisor;
- Divisão do trabalho;

As principais Vantagens

- Promoção da especialização e o aperfeiçoamento;
- Possibilidade de melhores salários e melhores rendimentos;
- Maior facilidade de adaptação e aptidões à função;
- Promoção da cooperação e o trabalho em equipe;
- É mais econômica a médio e longo prazos;
- Torna a organização de produção mais flexível;

As principais Desvantagens

- Difícil aplicação, requerendo maior habilidade gerencial;
- Requer maior e mais difícil coordenação;
- Difícil manutenção da disciplina;
- Divisão de controle;
- Dificuldade na formação de chefes administrativos;
- Elevado custo

c) *Staff-and-line* (Organização em linha)

Figura 7 – Organização em linha



Fonte: Adaptado - CURY, Antonio, 2007, p.232

Organização em linha é, segundo Chiavenato (2004), o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, isto é, constituída pela combinação de características dos tipos de organização linear e funcional, criada com o intuito de unir as vantagens de dados estilos organizacionais.

A busca por um novo estilo organizacional para atender as crescentes necessidades de eficiência das empresas, impulsionou a criação desse estilo que busca especializar as áreas da organização para que os esforços dos colaboradores tenham foco em tarefas específicas.

As principais Características:

- Os dirigentes podem dispor, em todos os níveis, segundo as necessidades da organização de um órgão de estudos, pesquisas, informações, sugestões etc. com a finalidade de lhes prestarem assessoramento;
- Exerce autoridade de idéias, exceto quanto ao pessoal de sua estrutura interna, que é integral;
- Desde que hajam duas fontes de autoridade, apenas uma se projeta diretamente sobre cada empregado, que é a dos chefes das unidades de linha;
- Cada empregado recebe ordens de um único chefe imediato;
- Pode ser unipessoal, multipessoal, com estrutura em linha ou colegiado.

As principais vantagens:

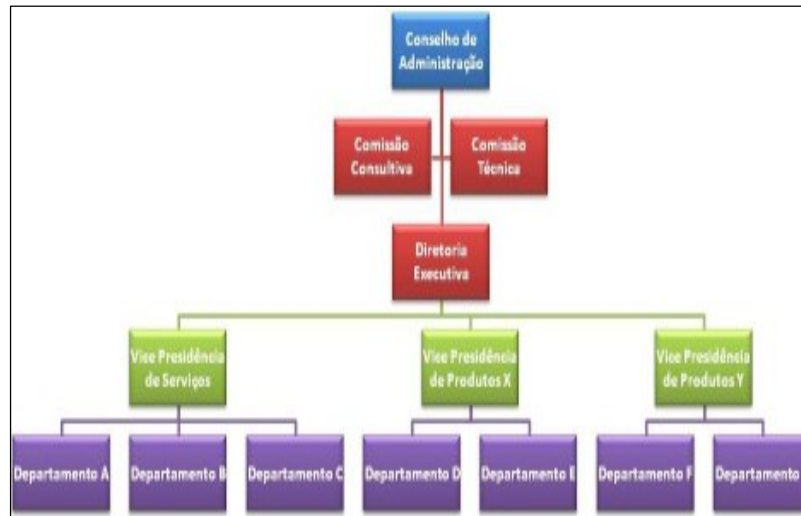
- Facilitar a participação de especialistas em qualquer ponto da linha hierárquica;
- Possibilitar melhor controle da quantidade e da qualidade;
- Favorecer a execução do trabalho das unidades de linha;
- Utilizar em maior grau a divisão do trabalho;
- Promover maior eficiência.

As principais Desvantagens:

- Requer hábil coordenação das orientações emanadas do staff;
- As sugestões, às vezes, confundem-se com as ordens ou entram em conflitos com estas.
- O staff tende a usurpar a autoridade dos chefes de linha;
- Os órgãos de execução reagem contra sugestões da assessoria.

d) Comissões ou colegiados

Figura 8 – Comissões ou colegiados



Fonte: Adaptado - CURY, Antonio, 2007, p.234

Este tipo de estrutura é muito utilizado nas grandes organizações nos níveis de alta administração, no setor público, na formulação de políticas e orientações, como conselhos de assessoramento da presidência da república.

Segundo Cury (2009) é uma característica marcante das organizações modernas, com declínio da **chefia singular** em função da **chefia plural** para enfrentar de maneira mais adequada o processo de decisão. A pluralidade de membros preserva a unidade de direção, no sentido de que prevalece a vontade da maioria, cabendo apenas ao executivo-chefe a responsabilidade pela execução fazendo cumprir a decisão do colegiado ao longo da empresa.

As principais características são:

- Direção plural ou colegiada: a tomada de decisões pertence ao grupo;
- A responsabilidade da execução é impessoal;
- Poderes restritos dos membros;
- Situa-se em nível hierárquico superior;
- As ordens partem de um grupo para cada empregado, mas cada empregado só tem um chefe imediato;
- Denominações características: junta, comissão, conselho, tribunal, diretoria etc.;

As principais vantagens:

- Facilitar a participação de especialistas;
- Julgamento impessoal;
- Pontos de vista mais gerais.

As principais desvantagens:

- Fraqueza na direção de operações quotidianas;
- Decisões mais demoradas;
- Responsabilidade mais diluída.

3. COMPORTAMENTO HUMANO E PROCESSOS DE TRABALHO

3.1 Comportamento humano

O ser humano é único em sua essência. Ele tem personalidade própria, necessidades que o motivam e o medo das mudanças repentinas. E é justamente isso que nos faz tão diferentes um do outro e com uma visão de mundo totalmente diversificada que atrai o desejo de desvendá-lo, de conhecê-lo.

Alguns pesquisadores se interessaram em estudar o ser humano para entender um pouco melhor essa diversidade. Um desses estudiosos foi Abraham Maslow que desenvolveu a Teoria da Hierarquia e das Necessidades Humanas.

Figura 9 - Pirâmide das Hierarquias e necessidades de Maslow



Fonte: HILSDORF, Carlos, 2004, p. 37.

Ele explica em suas pesquisas que os aspectos motivacionais das pessoas estão diretamente ligados ao entendimento das necessidades humanas. Portanto, motivação é o

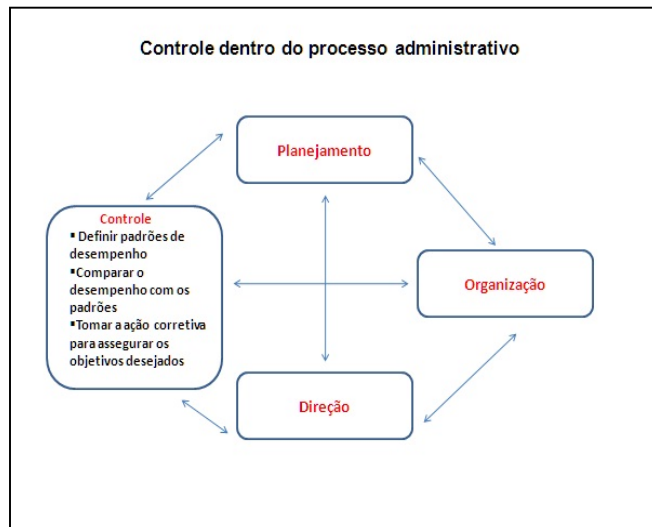
resultado dos estímulos que agem sobre as pessoas levando-as a ação. Ou seja, Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo.

Por isso, o ser humano tem a necessidade de ser aceito socialmente (trabalho, escola/faculdade, grupos de amigos etc.), de ser amado, reconhecido, de pertencer e fazer parte de algo, de ser notado positivamente, de ser útil etc, de atender suas necessidades fisiológicas, de segurança, de auto-estima e de auto-realização.

3.2 Processos de trabalho

De acordo com Chiavenato (2007) os processos de trabalho envolvem planejamento, organização, direção e controle. Esse, precisa ter definido padrões de desempenho, comparar o desempenho com os padrões, executar a ação corretiva para assegurar os objetivos desejados na organização. A ênfase está em juntar e não mais separar. O foco não está mais nas tarefas, mas nos processos, feitos por equipes autônomas e multidisciplinares.

Figura 10 – Controle dentro do processo



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, processos e prática. 4. ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2007.

4 INDICADORES ADMINISTRATIVOS DE AVALIAÇÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO

Os indicadores de desempenho são ferramentas básicas para o gerenciamento do sistema organizacional e as informações que esses indicadores fornecem são fundamentais para o processo de tomada de decisão.

O indicador em si, é definido como um valor quantitativo realizado ao longo do tempo (uma função estatística, por exemplo) que permite adquirir informações sobre atributos, características e resultados de um serviço, produto, sistema ou processo em específico. Em resumo, eles são uma linguagem matemática que servem de parâmetros de referências para

medir a eficiência, eficácia e a efetividade dos processos organizacionais (CHIAVENATO, 1989).

Segundo Rummler e Brache (1994, p.168), "As medidas sozinhas não mostram absolutamente nada, elas precisam estar agrupadas estrategicamente em um sistema de indicadores de desempenho organizacional para que os gestores da alta administração possam agir de maneira eficiente, e assim, conseguir atingir os objetivos traçados.

A definição e utilização dos indicadores podem ser bastante significativas para no panorama de mudanças no processo de trabalho em saúde, já que eles podem ser usados como ferramentas da estratégia em diferentes níveis e departamentos organizacionais.

Quadro 1 – Trabalho em Saúde

Requer melhor formação geral Articulação de vários saberes Não possui lógica rígida como a produção Maior capacidade reflexiva Difícil normatização Trabalho intensivo em C&T e inovação Compreensão global do processo Maior integração entre os diferentes agentes Cuidado humanitário Caráter multiprofissional, interdisciplinar Maior autonomia para intervir no processo Ações descentralizadas
--

Fonte: Próprio autor, 2016.

Sendo assim, é imprescindível que a organização utilize diversos indicadores na busca pela informação, pois o uso de apenas um único indicador não representará o contexto amplo necessário para fomentar uma tomada de decisão eficaz.

Os indicadores de desempenho organizacional se dividem em quatro categorias, que são:

- **Indicadores estratégicos:** Esses indicadores informam o "quanto" a organização se encontra na direção da consecução de sua visão.
- **Indicadores da qualidade:** Focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto ou serviço.
- **Indicadores de capacidade:** Esse tipo de indicador mede a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por unidade de tempo (vista pelos clientes internos e externos).

- **Indicadores de produtividade:** Esses indicadores medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.

Tabela 1 – Matriz Quantum de Medição de Desempenho

Desempenho Quantum			
Valor		Serviço	
Custo		Qualidade	Tempo
Organização	Financeiro	Empatia	Velocidade
	Operacional	Produtividade	Flexibilidade
	Estratégico	Confiabilidade	Responsabilidade
		Credibilidade	Maleabilidade
		Competência	
Processo	Inputs	Conformidade	Velocidade
	Atividades	Produtividade	Flexibilidade
Pessoas	Remuneração	Confiabilidade	Responsabilidade
	Desenvolvimento	Credibilidade	Maleabilidade
	Motivação	Competência	

Fonte: HRONEC, 1994, p.27.

5 PRÁTICAS CONTEMPORÂNEAS DE RECRUTAMENTOS, SELEÇÃO DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

O contexto das práticas contemporâneas de recrutamento é formado por pessoas e organização. As pessoas passam boa parte da vida trabalhando em organizações e dependem delas para sua subsistência e sucesso pessoal. Já as organizações dependem das pessoas para produzir seus bens e serviços, atender os clientes. Ambos com objetivos diferentes.

Dentre os objetivos organizacionais e individuais tem-se de acordo com Chiavenato (1999):

Tabela 2 – Objetivos organizacionais e individuais

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
 Sobrevivência	 Melhores salários
 Crescimento sustentado	 Melhores benefícios
 Lucratividade	 Estabilidade no emprego
 Produtividade	 Segurança no trabalho
 Qualidade nos serviços	 Qualidade de vida no trabalho
 Redução de custos	 Satisfação no trabalho
 Participação no mercado	 Consideração e respeito
 Novos mercados	 Oportunidade de crescimento
 Novos clientes	 Liberdade para trabalhar
 Competitividade	 Liderança liberal
 Imagem no mercado	 Orgulho da organização

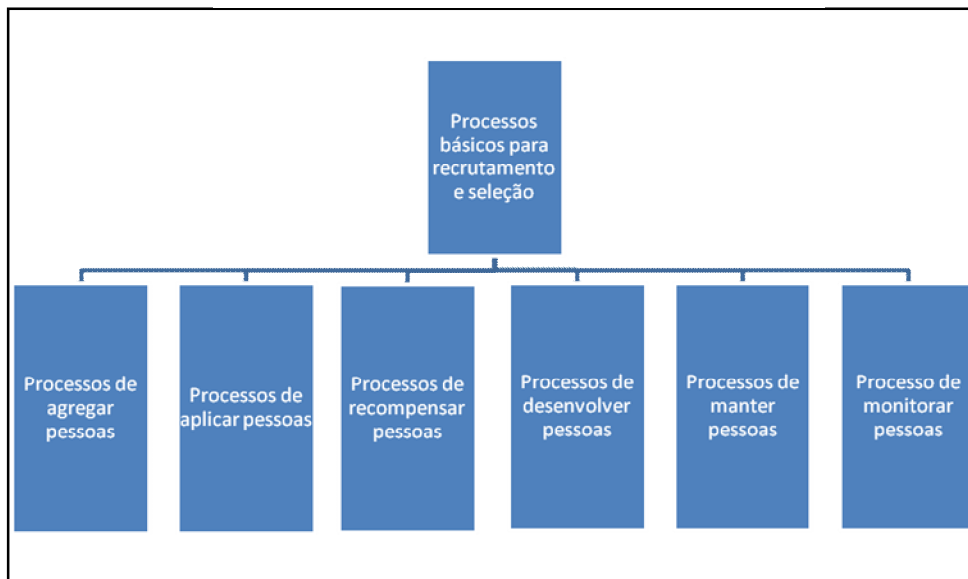
Fonte: Próprio autor, 2016.

O recrutamento e seleção dentro de uma organização deve levar em consideração os seis processos básicos que são os seguintes:

- 1. Processos de agregar pessoas:** Incluir novas pessoas na organização (refere-se a recrutamento e seleção);
- 2. Processos de aplicar pessoas:** Desenharas atividades que as pessoas irão ocupar, na organização, orientar e acompanhar o desempenho (incluem análise de cargos, orientação e avaliação de desempenho);
- 3. Processos de recompensar pessoas:** Incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades pessoais (Incluem remuneração, recompensas e benefícios);
- 4. Processos de desenvolver pessoas:** Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Exemplos: treinamento, e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças, desenvolvimento de carreira e comunicação;
- 5. Processos de manter pessoas:** Criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para atividades das pessoas. Exemplo: higiene, segurança e qualidade de vida;

- 6. Processo de monitorar pessoas:** Acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Figura 11 – Seis processos de recrutamento



Fonte: Adaptações de Chiavenato, 1999.

6 GERENCIAMENTO E DESEMPENHO PESSOAL EM SAÚDE

A partir dos anos 80 gestores dos sistemas de serviços de saúde de todo país depararam-se com o desafio de reformar a organização e o funcionamento dos respectivos sistemas de saúde, tendo em vista à necessidade de imprimir maior transparência ao gasto público *vis-à-vis* a redução dos recursos disponíveis para o setor, assim como para a política social em geral, o aumento incontrolável das despesas com atenção médica hospitalar e as mudanças no perfil demográfico e epidemiológico das populações.

A gestão do desempenho é um processo de monitoramento das entregas de cada servidor, visando à melhoria dos resultados institucionais e da qualidade dos serviços públicos prestados, englobando as seguintes etapas:

- a) Planejamento do trabalho:** cada servidor tem um Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI), com a definição das entregas previstas para o ano.
- b) Acompanhamento do desempenho:** *feedback* em relação ao andamento dos trabalhos, que permite correção de rumos.

c) Avaliação de desempenho: etapa que o servidor não terá surpresa, pois as etapas anteriores possibilitam ao servidor saber como foi o seu desempenho, quais seus pontos fortes e pontos de melhoria.

d) Utilização do resultado da avaliação para as políticas de reconhecimento, capacitação e remuneração.

O gerenciamento e desempenho em saúde pode ser uma ferramenta gerencial que permite a identificação dos pontos fortes e pontos de melhoria de cada servidor, para que se trabalhe no desenvolvimento de suas competências, gerando um retorno em termos profissionais, bem como estimulando a reflexão e a conscientização sobre seu papel no contexto organizacional.

De acordo com Rummler (1994), Kanaane (1995) e Chiavenato (2000; 2007) esse gerenciamento divide-se em três tipos:

1) Avaliação Especial de Desempenho (AED): Aplicada aos servidores em período de estágio probatório, que ingressaram em cargo de provimento efetivo nos órgãos.

2) Avaliação de Desempenho Individual (ADI): Aplicada aos servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo, os detentores de função pública e os detentores exclusivamente de cargo de provimento em comissão.

3) Avaliação de Desempenho por Competências (ADC): A avaliação de desempenho por competências é uma nova forma de avaliação com o objetivo de melhorar os resultados institucionais e contribuir para o desenvolvimento profissional dos servidores.

CONCLUSÃO

Ao chegarmos à fase final de nossos estudos, absorvemos que a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas.

Outra questão está alinhada ao estudo das estruturas como forma de organização e administração tanto contemporânea como tradicional, e suas vantagens e desvantagens no uso de processos de controle.

Entender a essência das necessidades humanas no contexto laboral implica em analisar os pontos fortes e fracos dos indivíduos e como esses pontos se transformam nas organizações. O desafio, portanto, é implementar as mudanças fazendo avaliações consistentes e convincentes, em um cenário de mutação. As organizações apenas refletem o conjunto das almas que ali convergem e dividem seu espaço. Não existe organização independente, sem que funcione autônoma no sentido coletivo e ajustado na operacionalização do indivíduo.

A divisão das estruturas em Contemporâneas e Tradicionais, reforçam que vivemos em uma era de mudanças na forma de gerenciamento moderno, onde as mais comuns são do tipo departamental e estrutura matricial, linear ou militar, funcional, *staff-and-line* e comissões ou colegiados.

Estudamos as necessidades humanas na visão de Maslow, indicadores de avaliação em recursos humanos, prática contemporânea de recrutamento e seleção, gerenciamento e desempenho de pessoal em saúde.

E por finalizar, estudamos as três formas de avaliação de desempenho que são: especial, individual e por competência.

REFERÊNCIAS

CURY, Antonio. Organização e Métodos: Uma visão holística. 8 ed. rev. E ampl. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração. 2.ed. NEW YORK: McGraw-Hill, 1987.

_____, Idalberto. Iniciação à organização e controle. NEW YORK: McGraw-Hill, 1989.

_____, Idalberto. Administração. 2.ed. SÃO PAULO: Makron-Books, 1994.

_____, Idalberto. Administração. 3.ed. NEW YORK: Makron-Books, 1999.

_____, Idalberto. Administração nos novos tempos. 6.ed. RIO DE JANEIRO: Campus, 2000.

_____, Idalberto. Administração nos novos tempos. 7.ed. RIO DE JANEIRO: Campus, 2004.

_____, Idalberto. Administração. Elsevier Brasil, 2007.

_____, Idalberto. Administração – Teoria, processos e prática. 4.ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2007.

HILSDORF, Carlos. Atitudes Vencedoras. 3º edição ed. [S.l.]: SENAC - São Paulo, 2004.

HRONEC, Steven M. Sinais vitais. São Paulo: Makron Books, 1994.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

RUMMLER, Geary A; **BRACHE**, Alan P. Melhores desempenhos das empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.