

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**MARIA ADELINA DE QUEIROGA
PEDRO GALDINO DE SOUZA**

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UMA UNIDADE DE SAÚDE

SOUSA - PB

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

MARIA ADELINA DE QUEIROGA
PEDRO GALDINO DE SOUZA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UMA UNIDADE DE SAÚDE

Artigo apresentado como requisito para obtenção do título de Especialista em Administração Pública Municipal na Universidade Federal de Campina Grande.

Orientador(a): Prof^a. Ma. Luma Michelly Soares Rodrigues Macri

SOUSA - PB

2023

Q3g

Queiroga, Maria Adelina de.

Gestão estratégica de pessoas em uma unidade de saúde / Maria Adelina de Queiroga, Pedro Galdino de Souza. – Sousa, 2023.

22 f. : il. color.

Artigo (Especialização em Administração Pública Municipal) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2023.

"Orientação: Profa. Ma. Luma Michelly Soares Rodrigues Macri".

Referências.

1. Gestão de Pessoas. 2. Relacionamento – Gestão Estratégica de Oessoas. 3. Administração Pública Municipal – Serviços e Resultados. I. Souza, Pedro Galdino de. II. Macri, Luma Michelly Soares Rodrigues. III. Título.

CDU 005.95(043)

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UMA UNIDADE DE SAÚDE

MARIA ADELINA DE QUEIROGA

PEDRO GALDINO DE SOUZA

RESUMO

A área de Gestão de pessoas tem sido alvo de estudos ao ser percebida a necessidade de um novo formato de Gestão. Nesse contexto, a pesquisa objetivou mostrar como a Gestão de Recursos Humanos aliada à Gestão Estratégica é capaz de potencializar e melhorar o relacionamento entre as pessoas de forma que os serviços prestados sejam humanizados e efetivos. Ela partiu da perspectiva dos pesquisadores em encontrar resultados que comprovasse e aprofundasse os saberes e técnicas científicas no campo da Gestão estratégica de pessoas na unidade da UPA em Sousa - Paraíba. Foi abordado entre os atores dos diversos setores dessa unidade de saúde como esse modelo de Gestão seria aplicado e quais resultados seriam obtidos com seu uso. A pesquisa partiu da abordagem descritiva, quali-quantitativa com a coleta dos dados realizada através de entrevistas e aplicação de questionários onde as pessoas mostraram de forma indutiva uma realidade social. Como resultados, percebeu-se a importância de uma visão estratégica de pessoas com intuito de desenvolver fatores motivacionais no ambiente de trabalho e isso, conseqüentemente, repercute na prestação de serviços ao público. Ficou evidente a importância que os gestores da unidade dão ao papel dos colaboradores para manter a estrutura organizacional da unidade e, que a Gestão estratégica além de utilizada, promove resultados satisfatórios e isso, é importante para a entrega dos atendimentos e principalmente, para a sociedade.

Palavras-chave: relacionamento, resultados, serviços.

1. INTRODUÇÃO

O setor de saúde, quando se tratando da esfera pública, cada vez mais passa por várias alterações e é alvo de discussões em relação a qualidade no atendimento prestado e humanização no atendimento. No cenário atual, em que os papéis das pessoas nas organizações estão em constante mudanças, principalmente por parte da Gestão de pessoas, os indivíduos estão sendo vistos como o ponto chave para o alcance de resultados nas instituições.

Carmo, et al. (2018), asseguram que a Gestão de pessoas no setor público experimentou fortes transformações, especialmente após a década de 1990, quando implanta um panorama estratégico com orientações para resultados. Esses modelos encontram desafios de implantação ao encontrar características próprias da administração pública, como a impessoalidade e burocracia. Esse aspecto, mostrou que os gestores passaram a lidar com muitos antagonismos, relacionados à transformação permanente das organizações.

Conforme Souza, Madeira e Bezerra (2021), os órgãos públicos possuem um conjunto de contendas no que se refere à área de Gestão de pessoas, cabendo ressaltar que os gestores compreendam o valor do planejamento e acolhimento de estratégias agregadas à área citada, com o objetivo de aumentar o nível de efetividade em todos os setores da entidade. Levando em conta as teorias administrativas, as empresas detêm equivalências, de forma constante, a seres humanos, quanto à flexibilidade e capacidade de adaptação aos ambientes, concordante os confrontos e demandas populacionais.

Assim, é seguro afirmar que a Gestão de pessoas na esfera pública deveria se organizar como uma tática essencial ao ambiente público, dependendo da tomada de decisões dos gestores e seus valores característicos, agregando o planejamento, as metas locais, suas políticas interiores, dentre os outros elementos de valia e contribuidores da Gestão de pessoas dentro da entidade.

Neri et al. (2014), mostram que muito foi debatido e explorado sobre as mudanças organizacionais, ocasionadas pela globalização e o neoliberalismo e isso, alterou o espaço competitivo, exigindo um pensamento estratégico empresarial global e uma atuação voltada para o pessoal e focando a diferenciação. Diante dessa constatação, provocada nos processos de realinhamento organizacional, o mundo dos recursos humanos, orientava para uma nova maneira de administração.

Sendo assim, uma Gestão estratégica de pessoas, se torna difícil e obscura em um ambiente sufocado por problemas de curto prazo, como ocorre no ambiente das unidades de

saúde. Portanto, é fundamental para a própria sobrevivência destas unidades, que o gerenciamento estratégico de pessoas seja executado de uma forma lógica e estudada. Assim, tais unidades devem ter uma visão clara, coerente e instigante de suas metas e objetivos, não apenas em função do mercado e do produto, mas também em função do aspecto financeiro. A ausência dessas metas e objetivos fará com que as unidades de saúde fiquem à deriva e, conseqüentemente, não tenham sucesso na qualidade da Gestão e do acolhimento prestado aos cidadãos.

Assim, na Gestão estratégica de pessoas, o departamento de RH passa a lidar não somente com contratações e demissões, mas também com estratégias de negócios. E isso é feito gerenciando um dos fatores mais importantes de qualquer organização: o capital humano. Ela reúne ações que abrangem contratação de profissionais, treinamento e desenvolvimento de habilidades de forma individualizada e adequada com as políticas da empresa. Além disso, a Gestão estratégica de pessoas engloba o desenvolvimento de uma boa comunicação interna e *endomarketing*.

No caso das unidades de saúde, cada vez mais são alvo de discussões a qualidade na prestação dos serviços e humanização no atendimento. No cenário atual, os papéis das pessoas nas organizações estão em constante estudo de significados, principalmente por parte da Gestão de pessoas e neste contexto, os indivíduos são vistos como o ponto chave para o alcance de resultados de qualidade nas instituições.

A UPA de Sousa/PB, unidade onde a pesquisa foi desenvolvida, iniciou suas atividades em 10 de julho de 2017 e desde então, realiza atendimentos que favorecem a população não só da cidade de Sousa. Outras localidades se beneficiam dessa unidade de saúde. A UPA tem sua importância por conseguir resolver a maior parte das urgências e emergências e para isso, precisa funcionar 24 horas por dia.

Diante deste cenário, a presente abordagem visa observar aspectos da Gestão estratégica de pessoas na Unidade de Pronto Atendimento (UPA) do município de Sousa/PB. Com foco na seguinte problemática: como a Gestão estratégica de pessoas é aplicada na UPA do município de Sousa/PB visando a otimização do trabalho dos profissionais e o alcance da satisfação dos usuários?

A pesquisa é oriunda da perspectiva dos pesquisadores em aprofundar as discussões técnicas científicas no campo da Gestão estratégica de pessoas na unidade da UPA, em virtude da afinidade e experiências dos pesquisadores com a temática evidenciada e suas preocupações de analisar a práxis da Gestão estratégica de pessoas nessa unidade de saúde. Para tal, a pesquisa parte do seguinte objetivo geral: analisar como o gerenciamento estratégico da Gestão de pessoas na UPA de Sousa/PB é realizado. De forma específica, buscou descrever quais as características das práticas e como estas influenciam o nível de comprometimento na referida unidade para que sejam usados métodos que promovam melhores atendimentos.

Neste sentido, entende-se que é necessário construir saberes no campo acadêmico e profissional, oportunizando o alcance de habilidades e competências que viabilizem o desenvolvimento de um trabalho mais humanizado, visando contribuir efetivamente na área de atuação dos pesquisadores, bem como no campo acadêmico e profissional. Assim, o estudo servirá como referencial teórico e prático, capaz de subsidiar as propostas e estratégias da Gestão de pessoas em uma unidade de saúde da cidade de Sousa/PB, dando sua contribuição para promover um acolhimento humanizado nas unidades de saúde.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução do setor de Recursos Humanos

O conceito Gestão de Recursos Humanos não é antigo. Anteriormente, abordava-se o assunto como Administração de Pessoal. No início desta forma tradicional de gerir as pessoas nas empresas, não havia a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, seria apenas um interesse pelos aspectos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, o que fez desta, uma função unicamente de *staff* nas empresas. (CARVALHEIRO, 2011)

Carvalho (2011), mostra que embora o surgimento de uma seção de pessoal nas empresas possa ser iniciado ainda no século XIX, só a partir do início do século XX que se adquire um modelo de maior funcionalidade e importância. Vários autores a identificaram no início do século XX como provavelmente, no surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas Organizações. Dessa forma, Administração de Pessoal aparece num contexto marcado pelo paradigma superior nas organizações que defendiam a necessidade de controle da força de trabalho e onde os recursos humanos se assumiam como fator básico de competitividade das organizações.

Ao longo das décadas, o departamento de Recursos Humanos vem evoluindo, acompanhando as mudanças organizacionais, impulsionadas pela globalização econômica, desenvolvimento da tecnologia, aumento significativo das comunicações, dentre outros. Advinda dessas mudanças, a valorização do papel do colaborador, que antes seria o funcionário, deixou

de ser observada como apenas peça do setor produtivo e transformou-se em um aliado para alcançar as missões da empresa. (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018).

Santos, Nascimento e Oliveira (2018), ainda propõem que o departamento de Recursos Humanos que antes seria tradicional e burocrático, foi substituído pela Gestão de pessoas, dando evidência ao propósito de melhorar o desempenho dos colaboradores, facilitando processos de treinamentos e desenvolvimento que auxiliavam não só na busca das metas organizacionais, mas também, na motivação e valorização do capital humano. Nesse cenário atual, a Gestão de pessoas conseguiu um nível mais integrado ao planejamento estratégico onde é necessário a participação mais ampla dos colaboradores, dos diversos níveis hierárquicos, na formulação das metas organizacionais e na busca pelo alinhamento do gerenciamento da área de Recursos Humanos com as estratégias da empresa, mantendo de maneira uniforme, a integração do objetivo global.

Conforme Klafke (2016), o setor de Recursos Humanos é elaborado pela valorização, capacitação, desenvolvimento pessoal, com objetivo de humanizar cada vez mais as organizações, ajustar a harmonia, deparar com o equilíbrio e analisar a Gestão por competência, posicionando cada indivíduo em um lugar que melhor se encaixa, provocando assim, melhorias para o colaborador e a empresa.

2.2 Recursos Humanos na Gestão Pública

A Gestão Pública tem sua história marcada por várias dificuldades referentes à estrutura dos seus processos principais. O Conselho Nacional do Serviço Público e o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), foram criados em 1930. Com eles, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras. SILVA (2011).

Silva (2011) ainda aborda que após notar a necessidade do uso de novos métodos, a Gestão Pública passou a usar a cultura do diálogo para que ocorresse um trabalho amplo e dinâmico entre a sociedade. Esses procedimentos foram embasados após a Constituição Federal de 1988. A influência dela, exerceu fato determinante no formato e conteúdo das políticas públicas que se seguiram no debate alusivo às participações e espaços públicos no país.

De acordo com Silva, Senra e Costa (2021), a Gestão de pessoas e suas práticas, passaram a serem associadas às metas organizacionais, sejam na esfera privada ou pública, portanto nem sempre isso é vivenciado em organizações de serviços públicos. Ocorre, as vezes, a inexistência

de um plano de gerenciamento de pessoas de maneira estruturada e com definições claras de metas de desempenho com seus devidos acompanhamentos e monitoramentos. No ambiente público, pode-se ressentir da ausência de planos de Gestão de pessoas que se embasem em metodologias focadas em desenvolvimento de pessoal, motivação, gestão de competência etc.

2.3 Gerenciamento nas unidades de saúde

Segundo Teixeira et al (2006) “o gerenciamento na área da saúde é mais complexo do que em qualquer outro tipo de organização”. E para a Gestão hospitalar funcionar de maneira eficiente e eficaz faz-se necessário às organizações de saúde utilizar o planejamento estratégico como eixo norteador de seus processos financeiros, de Recursos Humanos, produção e marketing.

Na maioria das vezes, algumas organizações são administradas por outros profissionais que não é em específico o administrador. No caso das organizações de saúde ou de outro segmento, este profissional o (administrador) tem papel fundamental, isso porque ele tem formação específica na área de Gestão hospitalar. Ninguém melhor que este profissional para implantar e conduzir o planejamento estratégico dentro de organizações de saúde. Se pode dizer que a Gestão estratégica constitui o conjunto de objetivos capazes de guiar e orientar em longo prazo as organizações de saúde.

Conforme Sá e Pepe (2000), a realidade social possui alta complexidade e resistência na sua condução e governança e independe de nossa ação porque existem as ações dos outros atores, como também as surpresas, manifestações naturais, um tanto de outras circunstâncias, previsíveis, na qual não possuímos controle e algumas que não conseguimos prever.

Ainda segundo Sá e Pepe (2000), na batalha contra a incerteza e na procura por governabilidade, o planejamento oferece recursos de cálculo que precisam ser utilizados de forma ampla e de governo combinada. Pode-se estar imerso numa problemática de Gestão ou de governo, em momentos em que se precisa tomar decisões e criar ações que transformam a realidade. Diante disso, vê-se problemas e oportunidades. Esses problemas não são encontrados apenas em um setor, seja ele na área da saúde ou educação e mesmo que assim fosse, é necessário avaliação para tentar gerir também as consequências em outros setores.

Esse tipo de Gestão envolve ações assertivas, que associam o gerenciamento de colaboradores à organização estratégica de uma empresa, de forma que a equipe se sinta devidamente valorizada e motivada a cumprir as metas e objetivos da organização.

Conforme as ideias de Magalhães (2006), as organizações hospitalares precisam hoje em dia ter sua gestão de RH voltada para fazer a conexão entre o investimento em pessoas e o sucesso da organização, atrelando seus resultados aos resultados da organização. Precisam utilizar medições, indicadores, sistematicamente, de modo a compor um conjunto de dados que privilegie todos os aspectos importantes da Gestão. O planejamento estratégico de pessoas deve definir o que medir, como e quando. A partir daí, como efeito cascata, facilita-se localização de metas e de objetivos dos diversos departamentos e níveis hierárquicos.

2.4 Gestão estratégica de pessoas em unidades de saúde

A Gestão de pessoas, conforme afirmam Martín, Romero e Sánches (2008), passou a ganhar um enfoque estratégico, na qual estão amparadas as políticas, práticas e filosofias organizacionais de modo global, integrando questões sociais e a força de trabalho. Dessa maneira, a estratégia de Gestão de pessoas retrata a orientação atribuída pela organização, no que se refere à Gestão do fator humano e oferece concordância com as práticas pelas quais a Gestão é executada (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

Segundo Mascarenhas (2009), a Gestão estratégica de pessoas, pode ser definida como toda mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao formular uma estratégia organizacional envolvendo a área de Recursos Humanos e certificando que todos na organização tenham total entendimento das estratégias e assim caminhem juntos à empresa.

Por outro lado, Marques (2011) reforça esse conceito afirmando que uma empresa que realiza a Gestão estratégica de pessoas com a finalidade de auxiliar a sua política global tem maiores chances ao êxito, pois os colaboradores componentes dos diversos subsistemas que integram a empresa são responsáveis pela eficiência do conhecimento. Afinal, os procedimentos realizados nas organizações, derivam da capacidade individual de cada um e ao mesmo tempo devem estar alinhados ao todo. (RIBEIRO; MARTINS; NETA, 2017).

Conforme Queiroz, Albuquerque e Malik (2013),

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 paciente e a equipe de

trabalho são vitais para que sejam alcançados os objetivos da organização, pois os profissionais precisam estar motivados, preparados, e serem 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 colaboradores precisam estar conscientes de sua responsabilidade e possuir uma formação sólida, de modo que consigam atender a todas as necessidades da comunidade para a qual trabalham, pois, com as mudanças ocorridas nas relações sociais, a população passou a ter uma visão e postura muito mais crítica em relação aos serviços que lhe são oferecidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esse estudo, a metodologia utilizada foi de natureza descritiva, qualiquantitativa. Gil (2008), mostra que as pesquisas descritivas possuem como objetivo principal, a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Outras pesquisas desse tipo, são as que propõem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos. Essas pesquisas são, juntamente com as exploratórias, as que de forma habitual, realizam os pesquisadores preocupados com a atuação prática.

Conforme Pereira, et al. (2018), os métodos qualitativos são utilizados quando é importante a interpretação por parte dos pesquisadores, com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo e ocorre geralmente, no ambiente natural, por meio de entrevistas com questões abertas e os dados coletados são preferencialmente descritivos e a análise de dados e informações tende a seguir um processo indutivo. Lakatos e Marconi (2018), abordam que a pesquisa qualitativa é aberta, flexível e salienta a realidade de maneira complexa, adaptando-se a cada contexto.

Segundo Fonseca (2002), os resultados de uma pesquisa quantitativa podem ser quantificados e como as amostras geralmente são grandes e representam uma população, os números obtidos mostram um retrato real de toda a população alvo da pesquisa.

O roteiro básico para a condução das entrevistas focais incluiu os seguintes eixos temáticos: tema 01 - Conhecimento das propostas da Gestão estratégica de pessoas da unidade de saúde; tema 02 - Preparação dos atores para aplicação das propostas. O trabalho partiu de revisões bibliográficas e dados primários da descrição do processo de Gestão estratégica de pessoas na UPA do município de Sousa/PB. Com enfoque na fala dos atores dos diversos setores que compõe a estrutura organizacional dessa unidade.

A princípio, foram realizadas duas entrevistas. Uma, com a principal gestora da saúde do município, que autorizou a realização da pesquisa, em seguida, com a diretora da UPA que forneceu as principais informações necessárias para os pesquisadores iniciarem a pesquisa.

Como segundo instrumento, foram aplicados questionários através do Google Form, junto aos colaboradores de cada setor, sendo estes: recepção, administração, ambulatório, farmácia, sala de exames, consultórios, copa e direção. O formulário foi dividido em 17 questões, onde 1 indagava o cargo exercido e outra, o tempo de trabalho na UPA. As outras 15 possuíam 4 opções de respostas (não concordo, concordo parcialmente, concordo e concordo plenamente), buscando identificar se as atividades eram estressantes, bem distribuídas, se havia autonomia para a realização das atividades, reconhecimento, treinamento, busca própria e individual por qualificação, se recebiam *feedback*, nível de motivação, ambiente satisfatório, sobrecargas, planejamentos, trabalho em equipe, se gostaria de trabalhar em outro local e se achava que seu trabalho interferia no bem-estar do público atendido.

Para os gestores, foi desenvolvida uma entrevista com 10 perguntas, contendo indagações acerca da Gestão de pessoas e estratégias usadas. Foi abordado nas perguntas, qual ferramenta seria mais utilizada dentre 4 opções (Gestão com foco em resultados, Gestão por desempenho, Gestão comportamental e Gestão por competências), se seria utilizado algum tipo de material para avaliação de clima organizacional, se realizavam *feedback* com os colaboradores, como eram avaliados os fatos observados nos *feedbacks*, se ainda seria necessário acontecerem mudanças nos processos de Gestão, da importância de se fazer Gestão por competência no setor público, se um ambiente humanizado para os colaboradores promoveria melhor atendimento ao público atendido na UPA, se seria possível analisar os resultados de pesquisa de satisfação com o público e de que forma esse procedimento era aplicado.

Dessa forma, concretizou-se o levantamento de informações das percepções, experiências e conhecimentos em relação à aplicação nas práticas das ações e das propostas da Gestão estratégica de pessoas adotada pela unidade de saúde. Para registro das informações, utilizou-se o celular e formulários do Google Form, onde as pessoas descreveram suas experiências e opiniões.

As informações levantadas foram confrontadas com as bibliografias relacionadas ao tema, constantes na base de dados dos seguintes sistemas de pesquisa: Lilacs, Scielo, Pubmed dentre outros, com base em documentos oficiais, tais como: relatórios, portarias e protocolos expedidos por órgãos competentes, descreveu-se na prática da unidade de saúde UPA da cidade de Sousa/PB: as etapas do processo de Gestão estratégica de pessoas, conforme as diretrizes do gerenciamento estratégico.

A pesquisa teve como critério de inclusão, os atores dos diversos setores dessa unidade de saúde que utilizam as propostas da Gestão estratégica de pessoas a partir dos setores do organograma dessa unidade. Os dados coletados foram interpretados e confrontados com as teorias abordadas, referentes ao processo de gerenciamento estratégico de pessoas, buscando-se verificar nas práticas das ações de saúde dessa unidade em que medida os fatores da Gestão estratégica de pessoas estavam relacionados com as propostas desse tipo de Gestão da unidade e se estavam em conformidade com o referencial teórico e normativo e em que aspectos existiam divergências.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo cognitivo da temática serviu como referencial teórico e prático, podendo ser utilizado como estratégia para subsidiar a aplicação na prática da Gestão estratégica de pessoas na Unidade de Pronto Atendimento (UPA) da cidade de Sousa/PB, o que pode proporcionar um atendimento humanizado dos pacientes que procuram essa unidade de saúde na cidade de Sousa/PB refletindo-se na qualidade da atenção à saúde dos seus munícipes e região.

Aplicaram-se noventa e um questionários (91) e quatro (4) entrevistas, dos quais, quarenta e cinco (45) foram respondidos, distribuídos entre quarenta e dois (42) atores colaboradores que trabalham em vários setores (gráfico 01) e três (03) atores da gestão da UPA de Sousa/PB. Do total de entrevistados entre os setores que responderam ao questionário, conforme consta no (gráfico 02), 38,1% trabalham a mais de cinco anos na unidade, 21,4% trabalham entre 01 e 02 anos, 2,4% trabalham a menos de 01 ano e 38,1% entre dois (02) a cinco (05) anos.

Os três atores da Gestão (03), quando indagados a respeito da Gestão de pessoas na unidade, responderam que: a secretaria faz gestão dos seus colaboradores, a partir da ferramenta de Gestão por desempenho, com foco nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos diferentes colaboradores, eles reforçam ainda que fazem avaliação periódica do clima organizacional da unidade de saúde, através de *feedback*, reuniões e avaliação das atitudes dos diferentes colaboradores que compõem os setores da estrutura organizacional.

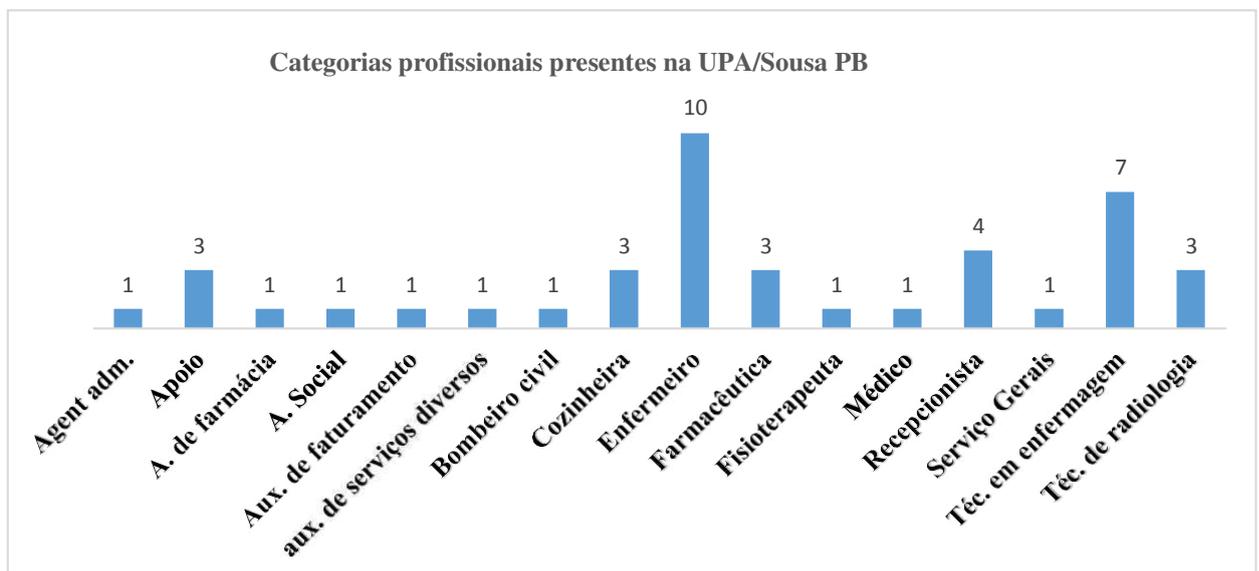
Para os atores, ainda há necessidade de mudanças nos processos de Gestão de pessoas da unidade, para promover de fato um ambiente mais humanizado aos diferentes colaboradores, o que para eles se refletirá na qualidade do atendimento prestado aos munícipes. Os atores informaram ainda, que na unidade existe uma ouvidoria, que pode ser acionada pelos colaboradores e usuários da unidade.

Os gestores, reforçaram também, a importância estratégica para o setor público da Gestão por desempenho, como forma de otimizar o potencial do capital humano e promover atendimento humanizado e de qualidade.

Neste contexto, segundo as ideias de Aguinis (2009), define-se Gestão de desempenho como um processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e times, e o alinhamento desse desempenho com os objetivos estratégicos da organização.

Percebeu-se que a visão mostrada pelos gestores retrata um cenário, no qual todos os colaboradores dos diferentes setores são considerados estratégicos na manutenção das demandas e no alcance dos objetivos da organização, de modo que eles também se sintam valorizados e chamados a fazer parte do processo de Gestão estratégica de pessoas da unidade de saúde.

Gráfico 01: categorias profissionais presentes na UPA de Sousa/PB



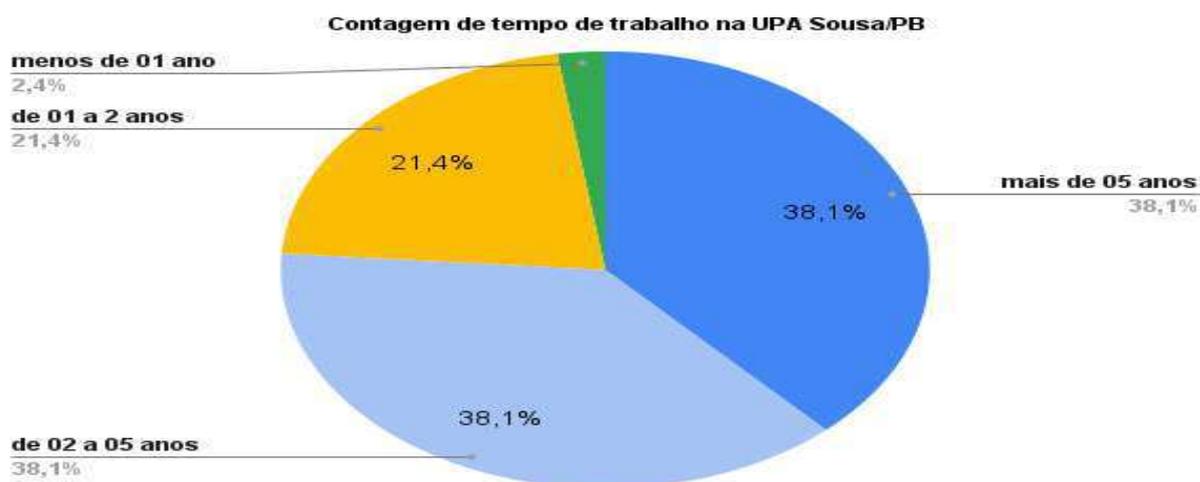
Fonte: dados da pesquisa (2023)

Já Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Assim, mediante tais ideias, é importante frisar que para ocorrer competência em uma organização é preciso que ela defina, compartilhe e alinhe com seus colaboradores seus objetivos e estratégias, para isso é importante valorizar o capital humano da organização, pois, ele é uma das principais peças da engrenagem da estrutura organizacional.

Silva, Senra e Costa (2021) afirmam que a visão estratégica de pessoas com interesse em desenvolver fatores motivacionais no ambiente de trabalho contribuirá ao estabelecimento de padrões novos de satisfação que provavelmente, repercutirão na prestação do serviço público. Portanto, Bergamini (2012), aborda que a questão da motivação no ambiente de trabalho, resulta em tratar da dinâmica do clima organizacional e considerar a Gestão de pessoas como ferramenta de gerenciamento de produtividade e resultados, ajuda a apontar o nível de satisfação dos funcionários.

Assim, percebeu-se que a visão mostrada pelos gestores se reflete no comportamento dos colaboradores, que entendem sua importância estratégica para o alcance dos objetivos da unidade de Pronto Atendimento UPA - Sousa/PB, de modo que todos se sentem parte de um mesmo processo em construção.

Gráfico 02



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Neste cenário, a Gestão de pessoas, conforme afirmam Martín, Romero e Sánches (2008), passou a ganhar um enfoque estratégico, na qual estão amparadas as políticas, práticas e filosofias organizacionais de modo global, integrando questões sociais e a força de trabalho. Dessa maneira, a estratégia de gestão de pessoas retrata a orientação atribuída pela organização no tocante à gestão do fator humano e oferece concordância com as práticas pelas quais a gestão é executada (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

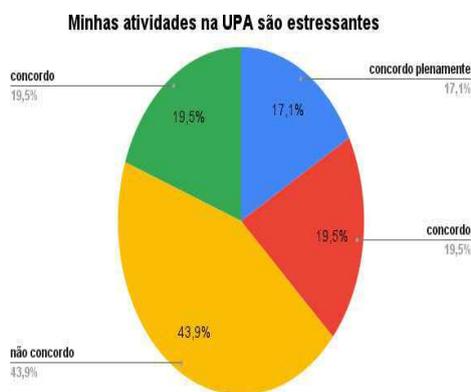
Neste sentido, referenciando as ideias de Magalhães (2006), as organizações de saúde precisam no contexto da sociedade atual ter sua gestão estratégica de Recursos Humanos - RH voltada para fazer a conexão entre o investimento em pessoas e o sucesso da organização, atrelando seus resultados aos resultados da organização. Precisam utilizar medições, indicadores, sistematicamente, de modo a compor um conjunto de dados que privilegie todos os aspectos importantes da Gestão.

O gerenciamento estratégico de pessoas deve definir o que medir, como e quando. A partir daí, como efeito cascata, facilita-se localização de metas e de objetivos dos diversos departamentos e níveis hierárquicos.

Assim, é importante salientar que em uma organização complexa, como é o setor de saúde, para entregar produtos com qualidade e humanizados, deve-se valorizar o capital humano e conectá-lo aos propósitos da organização.

Quando se mensura o nível de satisfação dos colaboradores dos setores da unidade, conforme constam no gráfico 03, observa-se que 43,9% afirmam que suas atividades realizadas na UPA de Sousa/PB não são estressantes. Refletindo-se no nível do produto das suas responsabilidades, pois, conforme consta no gráfico 04, 50% concordam que entregam suas atividades com qualidade, por outro lado, os gestores enfatizaram que usam materiais para avaliação do clima organizacional e realizam avaliações periódicas dos colaboradores, através das suas atitudes. Eles endossam ainda que realizam *feedback* com os colaboradores, através de reuniões periódicas e reforçam que um ambiente humanizado para os colaboradores promove melhor atendimento ao público, pois, realizam pesquisa de satisfação dos clientes atendidos pela unidade de saúde.

Gráfico 03



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Gráfico 04



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Observou-se, através das respostas dos questionários aplicados aos gestores, que eles reforçam que os colaboradores dos diferentes setores da unidade de saúde, cumprem com os seus papéis de parceiros e com qualidade desempenham suas atribuições.

Assim, referenciando as ideias de Ulrich (1998), as atribuições consignadas a cada um dos papéis concentram a atenção na responsabilidade dos gerentes de se engajarem no repasse estratégico das responsabilidades da organização.

Por outro lado, os colaboradores quando indagados referente à sua autonomia, conforme gráfico 05, 39% concordam que tem autonomia, porém, 39% relataram que tal autonomia é parcial, 17% não concordam que possuem e para 4,9% a autonomia é plena.

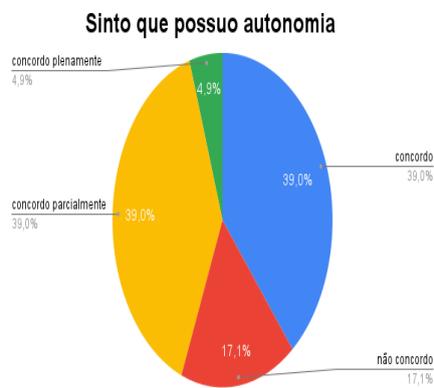
Os colaboradores enfatizaram ainda, conforme gráfico 06 que se sentem reconhecidos e valorizados pelo trabalho que realizam.

Neste aspecto, é importante refletir a práxidade das ideias de Zarifian (1999), quando ele sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Para esse autor, em cada equipe

manifesta-se uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. Isso porque há uma sinergia entre essas competências individuais e as interações sociais existentes no grupo. Da mesma forma, Le Boterf (1999) comenta que a competência coletiva de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes.

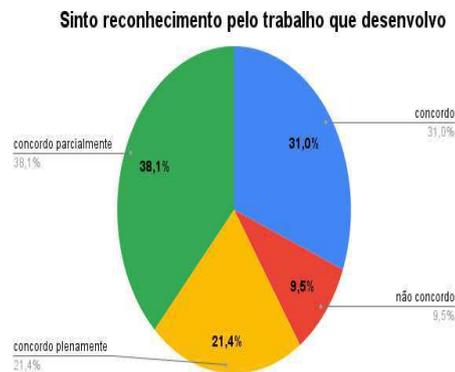
Assim, autonomia e competência fazem parte de um mesmo processo e devem ser vistos como estratégias fundamentais para garantir o sucesso da organização.

Gráfico 05



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Gráfico 06



Fonte: dados da pesquisa (2023)

O gráfico 7, mostra que os colaboradores concordam em sua maioria em 37,5%, que recebem treinamentos com frequência e valorizam o trabalho em equipe, correspondendo a 51,2% dos entrevistados.

Neste aspecto, percebe-se que há uma sinergia entre os diversos setores e a gestão da unidade de saúde, pois, os gestores enfatizaram que é feito *feedback* com os colaboradores, através de reuniões, buscando avaliar atitudes, refletindo-se desta forma na prática o que Zarifian (1999), chama de competência coletiva.

Gráfico 07



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Gráfico 08



Fonte: dados da pesquisa (2023)

No gráfico 09, observa-se que 36,6% dos colaboradores se sentem motivados com frequência, seguidos de 17,1% que não sentem nenhuma motivação, 9,8% se sentem plenamente motivados e 36,6% parcialmente motivados. Por outro lado, o gráfico 10, mostra que a maioria dos entrevistados (43,6%) afirmam que o ambiente físico é adequado para o desenvolvimento de suas atividades laborais.

Pereira (2014), considera que em relação ao profissional, existe o interesse em seu nível de empregabilidade, uma vez que a estabilidade organizacional deixou de ser o foco. Além de melhores condições de trabalho e salário, a satisfação e bem-estar no ambiente laboral, ditam as decisões do colaborador.

Segundo as ideias de Gil (2001) a motivação pode ser entendida como principal combustível de uma organização visando a produtividade em uma empresa, devidos aos altos níveis de competição, exigindo que os colaboradores estejam cada vez mais motivados, para um cumprimento do seu trabalho de forma eficiente.

Assim, entender as capacidades e interesses de todos os colaboradores e utilizar isso para alinhar as metas de uma empresa, é assim que funciona a gestão estratégica de pessoas. Essa nova abordagem é uma maneira de gestão que otimiza os resultados e ganha cada vez mais destaque no mercado.

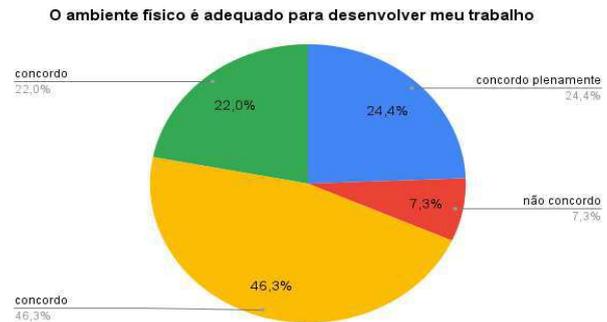
Por outro lado, na Gestão de pessoas, os gestores passam a lidar não somente com contratações e demissões, mas também com estratégias de negócios, capaz de criar na estrutura organizacional um ambiente motivacional.

O nível de sinergia presente em um sistema organizacional dependerá das energias emanadas pelo sistema, via intercâmbio ambientais, cujo conjunto de elementos gradativamente norteiam o quadro geral das interações sociais. Essas interações têm reflexos em um conjunto de possibilidades que vão desde as relações facilitadoras como colaboração, cooperação e participação, até as relações que impedem seu funcionamento de forma adequada. (KANAANE, 1995).

Kanaane (1995), ainda comenta que quando se consegue produzir um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus colaboradores e que canalize seus comportamentos motivados para a execução dos objetivos da organização, tem-se um clima propício e simultâneo para o aumento da eficácia da mesma.

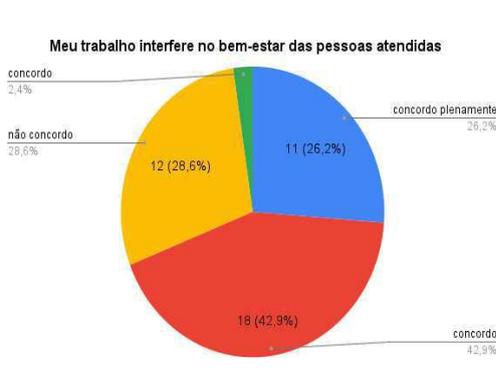
Gráfico 09

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Gráfico 10

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Os colaboradores dos diversos setores concordam em 42,9%, conforme consta no gráfico 11, que seus trabalhos interferem no bem-estar das pessoas atendidas na unidade, outros 26,2% concordam de forma plena, seguidos de 2,4% que concordam parcialmente e 28,6% não concordam. No gráfico 12, 40,5% dos colaboradores enfatizaram que não tem sobrecargas de atividades, 33,3% concordam parcialmente, 16,7% concordam que tem sobre cargas de atividades e 9,5% concordam plenamente.

Gráfico 11

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Gráfico 12

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Neste sentido, fica explícito que quando a gestão por competências é efetivada no contexto organizacional, visando a otimização e delegação de responsabilidades, aumenta o potencial da equipe, colaborando para atender as propostas estratégicas do crescimento coletivo dos colaboradores e da empresa, pois, os resultados propostos pela organização dependem do empenho e dedicação de todo o time para que os resultados sejam alcançados, sem sobrecarga das responsabilidades dos colaboradores.

Isso contribuirá, para que os colaboradores entendam qual a importância social de suas atribuições refletindo na qualidade dos serviços prestados, principalmente em um setor complexo, como é o da saúde, que cada vez mais precisa de humanização na prestação dos

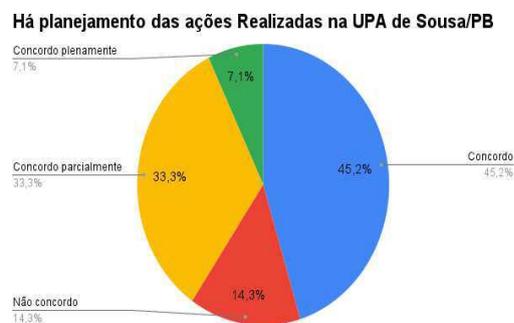
serviços.

Para atender a demanda da Gestão estratégica de pessoas em uma organização é preciso valorizar e aplicar nas diversas responsabilidades dos setores o planejamento das ações.

Dessa forma, na UPA de Sousa/PB, conforme constam no gráfico 13, os colaboradores da unidade relataram em 45,2%, que há planejamento das ações, 33,3% concordam parcialmente, 7,1% concordam plenamente e 14,3% não concordam. Quando indagados se gostariam de trabalhar em outra unidade de saúde, conforme gráfico 14, para 57,1 não gostariam, 21,4% concordam parcialmente em trabalhar em outra unidade, 9,5% gostariam e 11,9% concordaram parcialmente.

Por outro lado, as organizações vêm buscando uma postura proativa em relação às mudanças por terem se deparado com cenários substancialmente alterados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores e isso provocou a necessidade de adaptar-se a esse novo ambiente. (BORGES; MARQUES, 2011). Essa ambição modificou a forma como uma organização se relaciona com seus colaboradores. Agora, é necessário enxergar para além do currículo e perceber a importância e o potencial dos colaboradores para criar estratégias assertivas para melhorar indicadores e atingir metas.

Gráfico 13



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Gráfico 14



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Por outro lado, as organizações vêm buscando uma postura proativa em relação às mudanças por terem se deparado com cenários substancialmente alterados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores e isso provocou a necessidade de adaptar-se a esse novo ambiente. (BORGES; MARQUES, 2011).

Essa ambição modificou a forma como uma organização se relaciona com seus colaboradores. Agora, é necessário enxergar para além do currículo e perceber a importância e o potencial dos colaboradores para criar estratégias assertivas para melhorar indicadores e atingir metas.

5 CONCLUSÕES

O estudo cognitivo da temática serviu como referencial teórico e prático, podendo ser utilizado como estratégia para subsidiar as propostas da aplicação na prática da Gestão estratégica de pessoas em unidades de saúde da cidade de Sousa/PB, o que pode proporcionar um atendimento humanizado dos pacientes que procuram as unidades de saúde na cidade de Sousa/PB refletindo-se na qualidade da atenção à saúde dos seus munícipes e região.

O artigo investigou as ideias básicas do processo de Gestão estratégica de pessoas em uma unidade de saúde do município de Sousa na Paraíba e como ocorre o alinhamento estratégico entre os gestores e demais colaboradores dos diferentes setores da estrutura organizacional dessa unidade de saúde.

A pesquisa observou parte das ideias básicas da Gestão estratégica de pessoas, com foco na Gestão por competência, modelo adotado pela UPA de Sousa/PB, que mostrou as percepções dos gestores e demais colaboradores dos diferentes setores da unidade, referente às práticas da Gestão estratégica de pessoas.

Os resultados da pesquisa, mostraram que implantar uma Gestão focada no indivíduo acarreta resultados satisfatórios para a unidade e para os colaboradores, visando um retorno positivo de entrega com qualidade à sociedade.

Assim, ficou evidente a importância que os gestores da unidade dão aos diferentes colaboradores para manter a estrutura organizacional e conseqüentemente, promover o bem-estar e motivação aos mesmos. Para que ocorram tais fatos, aliados ao desenvolvimento organizacional, deve-se focar além do aperfeiçoamento nos atendimentos, o desenvolvimento da competência profissional.

Os resultados da pesquisa com foco nas perspectivas dos colaboradores, tanto operacionais quanto gerenciais, comprovam que a UPA de Sousa /PB de fato procura inserir os seus colaboradores nas propostas estratégicas da unidade, e que de certa forma se refletirá na qualidade do atendimento prestado na unidade de saúde.

Na presente pesquisa, ficou evidente que a característica básica da Gestão estratégica de pessoas na UPA de Sousa/PB é marcada pelo modelo de Gestão por competência que é efetivada nas responsabilidades dos diferentes colaboradores dos setores da unidade. Na UPA de Sousa/PB a Gestão estratégica de pessoas é aplicada com a otimização do capital humano.

A pesquisa apresentou algumas limitações e dificuldades práticas para sua efetivação, como o tempo reduzido para sua finalização. Por se tratar de um ambiente com diversas escalas, foi necessário o uso do Google Form no intuito de agilizar os processos de coleta dos dados necessários.

Porém, mediante as ideias propostas pela Gestão estratégica de pessoas e o contexto interno dos setores da unidade de saúde de modo geral, os resultados dessa pesquisa demonstraram que

quando uma organização otimiza seu capital humano articulado ao gerenciamento estratégico da unidade, contribuirá para o alcance das propostas organizacionais, refletindo-se na qualidade dos serviços oferecidos.

As pesquisas em serviços públicos de saúde geram contribuições relevantes à população. O conhecimento científico na área da saúde proporciona resultados efetivos na melhoria da qualidade de vida das pessoas. O tema proposto sugere ampliar com mais estudos, o uso da Gestão estratégica de pessoas aos outros setores da Gestão pública.

6 REFERÊNCIAS

AGUINIS, H. & Kraige. Benefícios do treinamento e desenvolvimento para indivíduos e equipes, organizações e sociedade. **Revista Anual de Psicologia**, 60, 451-74, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Competência: A chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 41-61, 2017.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira et al. **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. 2018.

DA FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

DOS SANTOS, Rafaela Wanzeler; NASCIMENTO, Victor Matheus Batista; DE OLIVEIRA, Márcia Cecília Rodrigues. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, 2018.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de administração contemporânea**, v. 4, p. 161-176, 2000.

FARIAS, Diego Carlos; ARAUJO, Fernando Oliveira de. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência & saúde coletiva**, v. 22, p. 1895-1904, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**/Uwe Flick; tradução: Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do "folclore" e o "fato". **Gestão & Produção**, v. 8, p. 304-318, 2001.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. In: **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 1995. p.99-99.

KLAFKE, Elizamara Garcia. **Gestão de pessoas na administração pública**.

LEFÈVRE, Ana Maria C. Recursos humanos. In: WESTPHAL, Márcia Farias & ALMEIDA, Eurivaldo Sampaio. (Orgs.). **Gestão de serviços de saúde**. São Paulo: Edusp, 2001.

LEITE, Nildes R. Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, p. 19-31, 2011.

MAGALHÃES, Sheilimar Regina Barragão de Sá. **Gestão de Recursos Humanos em organizações hospitalares: a utilização de indicadores como ferramentas de gestão**. Fortaleza, Ceará: Curso de Mestrado Acadêmico de Saúde Pública da Universidade Estadual do Ceará, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia qualitativa e quantitativa.

MARCONI, MA; LAKATOS, EM Metodologia Científica, v. 5, p. 269-288, 2008.

NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Papirus Editora, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. C. B. **RH Essencial: gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SÁ, Marilene de Castilho; PEPE, Vera Lúcia Edais. Planejamento estratégico. ROZENFELD, S., org. **Fundamentos da Vigilância Sanitária [online]**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, p. 196-232, 2000.

SILVA, Felipe Fernandes da SENRA, Bryan De Azevedo, COSTA, Vinicius Gonzaga Da. Gestão Estratégica na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 02, Vol. 04, pp. 65-80. Fevereiro de 2021.

SOUZA, Tatiana Fabíola Costa. MADEIRA, Flávia Mendes. TORRES, Luiz Claudio Bezerra. **Clima Organizacional e Qualidade De Vida No Trabalho De Servidores Públicos: Estratégias Para Elevar A Eficiência Dos Serviços Públicos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento. Ano 06, Ed. 03, Vol. 12, pp.63-83. Março de 2021.

STEINER, George. **A top management planning**. New York, The Macmillan Company. 1969.

TEIXEIRA, C. F.; PAIM, J. S. Planejamento e programação de ações intersetoriais para a promoção da saúde e da qualidade de vida. **Revista de Administração Pública**. FGV. Rio de Janeiro, RJ, vol. 34 9, n. 6, nov/dez. 2000. p. 63-80.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim** (recurso eletrônico); tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.