

IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO DENTRO DA GESTÃO ESTRATÉGICA HOSPITALAR

Data de aceite: 02/06/2023

Gercilene Cristiane Silveira

Anelvira de Oliveira Florentino

Adriane Lopes

RESUMO: O Capital Humano é reconhecido nos dias de hoje como uma das principais fontes inovadoras organizacionais. No entanto, é um recurso ilimitado, e atualmente possui um papel proeminente nas organizações, através do desenvolvimento das habilidades, competências e criatividade de seus colaboradores; porém se faz necessário o aperfeiçoamento contínuo. Frente às considerações expostas objetivou-se discutir a gestão estratégica hospitalar evidenciando a importância do capital humano, que deve ser voltado para a competência em um atendimento de saúde cada vez mais qualificado. Assim, entender como essa ferramenta é de grande importância no planejamento e da formação das equipes de colaboradores. O presente trabalho resulta de uma pesquisa qualitativa realizada a partir de uma revisão literária, cuja metodologia apoia-se em leituras exploratórias seletivas do material publicado. Conclui-se que os investimentos

em capital humano nos dias atuais, têm se mostrado um grande diferencial para o sucesso das organizações. Contudo, o grande desafio das organizações, é na formação de um capital humano diversificado que interaja de maneira positiva na missão e valores da empresa, prestando serviços de qualidade baseado em seus conhecimentos e especializações.

PALAVRAS-CHAVE: Capital Humano, Gestão Estratégica. Cultura Organizacional.

IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL WITHIN HOSPITAL STRATEGIC MANAGEMENT

ABSTRACT: Human Capital is recognized nowadays as one of the main organizational innovative sources. However, it is an unlimited resource, and currently has a prominent role in organizations, through the development of skills, competencies and creativity of its employees; however continuous improvement is required. In view of the above considerations, the objective was to discuss the strategic management of the hospital, highlighting the importance of human capital, which must be focused on competence in an increasingly qualified health care. Thus, understanding how this

tool is of great importance in the planning and training of teams of employees. The present work results from a qualitative research carried out from a literary review, whose methodology is based on selective exploratory readings of the published material. It is concluded that investments in human capital nowadays have shown to be a great differential for the success of organizations. However, the great challenge for organizations is the formation of a diversified human capital that interacts in a positive way in the company's mission and values, providing quality services based on their knowledge and specializations.

KEYWORDS: Human Capital, Strategic Management. Organizational culture.

1 | INTRODUÇÃO

Diante dos avanços tecnológicos, sociais, econômicos e culturais dos últimos anos, nos faz refletir em diversas áreas do nosso cotidiano. E essas transformações mudaram também a forma como as relações de trabalho se dão, visando alinhar as demandas estratégicas de uma empresa à evolução de seus colaboradores. Os profissionais estão cada dia mais qualificados e exigentes ao buscar vagas de emprego por oportunidades em organizações que ofereçam um propósito, tenham uma cultura clara e um modelo de trabalho compatível com o que buscam (SCHIKMANN, 2010).

Assim, a gestão estratégica de pessoas (GEP) tem se mostrado uma excelente solução para conciliar interesses entre empresa e colaboradores, além de melhorar o rendimento das equipes. O gestor passa a assumir o maior protagonismo dentro das empresas, uma vez que passa a atuar com mais critério em todas as suas atividades, com foco no capital humano e na criação de estratégias que visam potencializar as experiências do colaborador (ALBUQUERQUE, 2002).

Além disso, uma organização comprometida com esse modelo de gestão consegue integrar toda a equipe, colaborando para o alcance de metas e objetivos. Isso porque, as ações contínuas implementadas resultam em uma equipe mais motivada e engajada (SCHIKMANN, 2010).

Portanto, entender a gestão estratégica de pessoas é algo de grande importância para o sucesso de um empreendimento. Mas para isso, não basta somente criar ações. É preciso também, saber como anda o desempenho das equipes. Isso é essencial para descobrir se as políticas de incentivo e treinamento estão realmente surtindo efeito positivo nas atividades (ALMEIDA, 2012).

Mas para entender sua importância, é preciso compreender melhor as movimentações sociais pelas quais o mercado de trabalho passou ao longo dos anos. Assim, a fim de melhorar os resultados individuais e coletivos das organizações surgiu o conceito de gestão estratégica de pessoas, uma abordagem voltada para o treinamento e desenvolvimento de colaboradores, que visa alinhar o capital humano aos objetivos de longo prazo de uma empresa (SCHIKMANN, 2010).

Além disso, ele é muito mais do que isso, já que impacta diretamente no crescimento

da empresa, promove vantagem competitiva e acaba desenvolvendo o propósito da cultura organizacional.

Esses desafios impulsionaram as organizações a se reestruturarem, conforme Teixeira Filho *et al* (2017), modificando sua forma de atuação, abandonando suas estruturas burocráticas e rígidas para modelos mais flexíveis e descentralizados, de modo a se ajustarem a tais contextos.

A fim de atender às necessidades mercadológicas, torna-se imprescindível que o enfermeiro assuma a responsabilidade pela educação contínua de sua equipe, ajudando a melhorar o padrão de assistência prestada nos atendimentos ao paciente, pois a enfermagem desempenha importante papel para a realização segura e eficaz dos procedimentos médicos e de enfermagem, além de ações assistenciais, orientação e educação preventivas, visando ao autocuidado, facilitando a reintegração social do paciente (SILVA; SEIFFERT, 2009).

Frente às considerações expostas, e por entendermos que a equipe de enfermagem é constituída de uma aquisição progressiva de conhecimentos e competências, que só poderá ser reconhecida à medida que a qualidade do cuidado prestado ao paciente seja demonstrada por profissionais atualizados e capacitados às necessidades técnicas, éticas e morais, com o propósito de reforçar e possibilitar conhecimentos que supram suas carências, este artigo tem como objetivo discutir a gestão estratégica evidenciando a importância do capital humano, que deve ser voltado para a competência em um atendimento de saúde cada vez mais qualificado. Assim, entender como essa ferramenta é de grande importância no planejamento e da formação das equipes e profissionais.

Para esse fim, segundo Schikmann, (2010), a “gestão estratégica de pessoas (GEP) está estreitamente relacionada ao estabelecimento dos objetivos, missão e metas de uma instituição, como também com o desempenho e meios de assegurar sua consecução”.

Neste contexto, o estudo foi realizado de forma qualitativa por meio de pesquisa bibliográfica desenvolvida na leitura e interpretação de artigos científicos, dos resultados encontrados no banco de dados disponíveis na internet através da Biblioteca Virtual *Scientific Electronic Library Online* SciELO e com apoio do Google Acadêmico.

2 | GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Nos dias atuais, devido à instabilidade política, social e econômica que as instituições hospitalares vêm enfrentando, as mesmas estão cada vez mais exigindo um perfil profissional motivado a adquirir novos conhecimentos e habilidades, que requer agilidade e decisões assertivas, criativas, inovadoras, agregando valor econômico à instituição e social ao indivíduo, dando assim sustentação para as organizações, possibilidades de mudanças em todos os segmentos (SCHIKMANN, 2010).

Na visão de Martins (2009), é necessário que as instituições hospitalares ofereçam

ações e serviços qualificados aos seus clientes. Quando se fala em gestão do Capital Humano, a organização hospitalar tem um grande desafio a realizar. Primeiramente, reconhecer que os seres humanos, em seu trabalho, são pessoas que devem ser valorizadas, desenvolvidas e avaliadas como qualquer outro ativo da organização. “São ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não “produtos” inertes que perdem valor“ (PONCHIROLLI, 2005, p. 37).

Partindo destas considerações, uma das atividades operacionais mais importantes para a sociedade sem dúvida é o mercado de saúde, pelo fato que o elo final da cadeia é a própria vida humana (CADAVEZ e GRELL, 2009).

No entanto, a seleção do capital humano na área da saúde, deve-se levar em conta seu conhecimento como contribuição para o alcance dos objetivos estabelecidos pelas organizações hospitalares. Pois, o conhecimento é profundamente ligado a ação e ao comprometimento da pessoa em determinado contexto profissional (PONCHIROLLI, 2005).

Para Cadavez e Grell (2009), um dos principais objetivos dos serviços de saúde atribui na questão da qualidade, e esta deve estar em consonância com cultura operacional, os quais perpassam por medidas de desempenho quanto à estrutura, processos e resultados. Deste modo, os serviços de saúde são oferecidos com o intuito de melhorar a excelência e a qualidade dos serviços prestados aos usuários. Portanto, ao ser identificado os valores e as práticas que regem a organização tornam-se mais fácil detectar o impacto que a cultura pode ter no funcionamento da empresa.

Como se pode perceber hoje, o perfil do profissional deixa de ter os velhos padrões e passa a ter a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. Atualmente, o que constatamos é um profissional com objetivos definidos, buscando sempre o seu autodesenvolvimento, não esperando que alguém venha a tomar decisões por ele, mas tomando a iniciativa de decidir ou mesmo propondo decisões para serem implementadas. Por isso pode-se afirmar que o profissional de hoje deverá possuir algumas características básicas: ser próativo, ser generalista, ser flexível, estar propenso a mudanças, entre outras coisas (CADAVEZ e GRELL, 2009).

Segundo Martins (2009) é indispensável para as instituições com visão no futuro, o desenvolvimento do conhecimento devido à evolução das mesmas estar intimamente ligada com a evolução do conhecimento humano, que se tornou à chave para a perpetuidade da organização.

Considerando que todas as habilidades são inatas ou adquiridas, que podem ser aperfeiçoadas por meio de investimentos apropriados ao enriquecimento do capital intelectual. Além de proporcionar o bem-estar individual, tal teoria também afirma que esse seria o caminho para o desenvolvimento das nações: investir em capital humano (CATTANI, 2002).

No contexto atual, como uma continuidade da Teoria do Capital Humano, mas englobando novas características, próprias de uma economia globalizada, surge o discurso

de que vivemos numa “Sociedade do Conhecimento” e que, por conseguinte, neste novo contexto, são exigidas dos trabalhadores novas qualificações e habilidades que lhes permitam inserir-se no mercado de trabalho, competindo de forma igualitária com outras pessoas (ALMEIDA, 2012).

Para o mesmo autor, estas novas habilidades e comportamentos, tais como flexibilidade, capacidade de comunicação, participação, são considerados fundamentais dentro de um modelo de produção que busca superar a rigidez do modelo taylorista. Entretanto, o capital humano não é propriedade das empresas. As pessoas não são ‘patrimoniáveis’. Na verdade, elas não pertencem ao patrimônio das organizações

No entanto, para um desenvolvimento organizacional, é necessário aperfeiçoar o crescimento das habilidades, conhecimentos e competências das pessoas. É nisso que se baseia o capital humano. Pois, quanto maior o capital humano, melhor as condições de desenvolvimento. Baseado nisso, investir em capital humano significa investir, sobretudo, em qualidade profissional (BETAMEN; SNELL, 2007).

2.1 O Capital Humano na Gestão Estratégica Hospitalar

Para Dias (2003) uma Instituição Hospitalar é uma organização que apresenta uma grande complexidade na sua infraestrutura, nos seus processos, nos seus recursos e também na sua cultura. Trata-se de uma organização com uma diversidade de serviços, setores e profissionais tendo o intuito de melhorar a excelência e a qualidade dos serviços prestados aos usuários. Portanto, caracterizar sua cultura organizacional, através das suas práticas e valores auxilia aos seus membros terem de forma clara os objetivos a que devem alcançar.

Segundo Bertelli (2004) o hospital se insere nas condições de mercado, sofrendo influência das políticas sociais e econômicas. É um prestador de serviços no atendimento à população, tendo a obrigação de manter-se fiel aos propósitos de restaurar e promover a saúde, dentro de um bom padrão técnico e de um ótimo nível de humanização em suas atividades operacionais.

De acordo com Hauser o conceito de hospital definido pelo Ministério da Saúde do Brasil é:

Um hospital é parte integrante de uma organização médica e social, cuja função básica consiste em proporcionar à população assistência médico-sanitária completa, tanto curativa como preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive domiciliar e cujos serviços externos irradiam até o âmbito familiar, constituindo-se também em centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisas em saúde, bem como de encaminhamentos de pacientes, cabendo-lhes supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente (2009,p. 3).

As instituições hospitalares também estão reconhecendo que a valorização do capital humano é um recurso da vantagem competitiva e duradoura, sendo necessário

adquirir esta força de trabalho e os meios para gerenciá-lo.

Neste contexto, Ruthes e Cunha (2009), diz que para elaborar a melhor estratégia de capital humano é preciso considerar três fatores:

Sistemas: compreender como várias práticas e programas de capital humano (remuneração, treinamento, gestão de carreiras e supervisão) trabalham em conjunto para produzir os retornos esperados.

Os fatos certos: contabilidade precisa e detalhada dos atributos da força de trabalho, como das práticas de capital humano tão logo elas sejam realmente implementadas.

Foco no valor: um foco inflexível no modo como o capital humano impulsiona importantes resultados de negócio - faturamento, lucros, retenção do cliente e qualidade (RUTHES e CUNHA, 2009, p. 902).

Para um serviço de saúde, o capital humano possui uma importância toda especial porque, por um lado, existe um nível de especialização se necessário, por outro lado, o que está em jogo é o fornecimento em larga escala de serviços cuja qualidade depende diretamente da formação dos profissionais que os dispensam. Assim, o desempenho de um sistema de saúde depende, em última análise, dos conhecimentos, das competências e da motivação das pessoas responsáveis pela prestação dos cuidados de saúde (OMS, 2000).

Sendo assim, o gestor é responsável pela administração do capital humano. Entretanto, habilidades de liderança e administração são necessárias à mudança de gestão, independentemente da área de atuação. É preciso liderar a equipe, recrutar, ensinar o pessoal, não se esquecendo de sempre comunicar e orientar o curso das ações e a prática da assistência, tendo em vista sempre o cuidado como o núcleo da competência. (RUTHES; CUNHA, 2009)

Dessa forma, as organizações devem se focar na aquisição e posse de informações e conhecimento, o que significa o emprego do capital humano, através de pessoas qualificadas e especializadas como maior bem das organizações (SEIXAS, 2007).

Na visão de Oliveira (2004), os “funcionários formam uma percepção geral subjetiva da organização com bases em fatores como o grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipes e o apoio às pessoas”. Assim, essas percepções favoráveis ou não, podem afetar o desempenho e satisfação dos colaboradores, quanto mais forte for o impacto da cultura.

Entretanto, as organizações buscam selecionar novos membros que se ajustem bem a sua cultura organizacional. Para isso, o profissional precisa ter um bom nível de informação de maneira específica, mas no geral, que possibilite ter acesso ao nível estratégico da empresa, a fim de que a colocação seja feita adequadamente (OLIVEIRA, 2004). Este aspecto é particularmente importante no caso dos novos funcionários, que, pela absorção da cultura, conseguem ajustar-se e ser aceitos como membros de pleno direito na instituição (GOMES, 2000).

Por outro lado, é preciso conhecer profundamente a instituição que vai trabalhar, ter

conhecimento das normas e rotinas dos serviços que ela presta reconhecer seus pontos fortes e/ou aqueles que precisam ser melhorados para, a partir de então, ser traçado um planejamento claro e organizado para simplificação e eficiência do trabalho. O novo profissional precisa ter um bom nível de informação de maneira específica, mas no geral, que possibilite ter acesso ao nível estratégico da empresa, a fim de que a colocação seja feita adequadamente. É importante, ainda, definir a forma de gestão que será adotada (GOMES, 2000).

Gil (2001, p. 46) defende que “para que os trabalhadores sejam produtivos, devem sentir que o trabalho executado é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas”. Diante disso, não se pode esquecer que tão importante quanto desenvolver trabalho adequado às habilidades, o colaborador deve estar desempenhando atividades compatíveis aos seus conhecimentos.

Não basta somente possuir experiência e conhecimento técnico, as informações fluem de forma muito rápida e os profissionais precisam estar atualizados. Cabe à empresa propor meios que facilitem a fluência das informações internas e das mudanças mercadológicas, através de capacitações frequentes (GIL, 2001).

Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem se identificar com seu trabalho. Cohen (2000) as empresas e, mais especificamente, os gestores hospitalares são desafiados a investir no ambiente, tanto para atrair e reter talentos como para melhorar a produtividade do trabalho.

Mais do que isso, as empresas são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) que envolvam também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e ao oferecimento de tarefas significativas (COHEN, 2000).

Segundo Fadel (2007, p.121):

As transformações apontam para um redirecionamento dos objetivos da organização, antes voltados para o controle da produção de bens e serviços, para outra baseada na informação, na valorização da descentralização administrativa da comunicação e da flexibilidade nos processos.

Seixas e Melo (2004) afirmam que o principal papel do Gestor Estratégico Hospitalar é propiciar liderança para facilitar a criação e o desenvolvimento de atitudes destinadas a alcançar as metas corretas. Ele deve ajudar a motivar sua equipe, bem como aconselhar sobre o ambiente e a estruturação das suas unidades e da organização.

Corroborando com os autores citados, Soto (2002) ressalta que não basta ser gestor e ditar regras e normas de realização de tarefas. Para gerenciar com qualidade, é necessário ter liderança e saber como motivar e agir com a equipe frente a diversas situações para o cumprimento das metas preestabelecidas.

Em sua pesquisa, Fadel (2007, p. 120) refere que:

os hospitais, no Brasil, foram organizados à luz das teorias administrativas clássicas, com estruturas extremamente rígidas, vários níveis hierárquicos, centralização do poder e limitada autonomia e responsabilidade dos níveis intermediários – gerencias e operacionais, além de acentuada valorização das funções.

Destaca-se, ainda, o fato de que durante muitos anos a administração de nossos hospitais foi exclusivamente burocrática. Em relação ao papel do gestor, sabe-se que para atingir os desejados objetivos na gestão de pessoas, deve ser considerado o papel do líder, pois é ele quem está mais próximo do nível operacional. Vê-se, no hospital, muitas pessoas trabalhando juntas, atuando em diferentes níveis organizacionais, e pessoas trabalhando em equipe necessitam de outras que são responsáveis por suas atividades conjuntas (DELGADO, 2002).

Lacombe e Heilborn (2003, p. 414), mencionam que:

[...] os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação, o que leva a perceber que líder é alguém considerado como o principal responsável pela realização dos objetivos grupais.

Calombini (2000, p.37) afirma que é papel do gestor “alinhar todos os envolvidos na organização aos objetivos empresariais, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada família de cargos”.

O gestor também deve ser capaz de ver com clareza os objetivos que lhe são propostos, esforçando-se para alcançá-los, tendo autocontrole na tomada de decisões e em momentos de crise, verificando o cumprimento das ordens, julgando quem são as pessoas certas para ocupar os lugares certos nos momentos certos, compreendendo que a diversidade destas traz força para a equipe. É preciso, ainda, visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto. Evidentemente, necessita-se voltar atenção aos resultados, focando produtos e serviços mais rentáveis, eliminando atividades ou pessoas que não agreguem valor, bem como incentivando inovação e mudança. O gestor preparado sofre constante pressão na busca de resultados e, ainda assim, não perde o foco ao guiar seus liderados (CALOMBINI,2000).

Em virtude da grande competitividade dos negócios no mundo globalizado, torna-se imperativo que as equipes de trabalho estejam altamente motivadas. Colaboradores motivados para realizar o trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. Em relação a esse aspecto, pode-se prever que a motivação é entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa (MARRAS, 2001).

No entendimento de Gil, a “motivação é a força que estimula as pessoas a agir” (2001, p. 202).

Levando em consideração a definição de Seixas e Melo (2004, p.16) em relação à gestão de pessoas, “as organizações de saúde são complexas e precisam contar com

capitais humanos preparados para atuar de forma a equilibrar as atividades administrativas e assistenciais”. Motivar pessoas é certamente uma difícil missão para gestores em geral, sobretudo para os hospitalares, que devem estar devidamente qualificados.

Um gestor com visão empreendedora não se mantém preso a teorias e técnicas ultrapassadas, buscando proporcionar aos seus colaboradores condições de expansão profissional e pessoal, formando equipes coesas, motivadas e comprometidas com as diretrizes estabelecidas, além de encorajá-los a enfrentar e superar dificuldades. Com isso, através de sua conduta integradora, proporciona fluidez nas rotinas da organização, agregando valor e diferencial nos serviços oferecidos (SEIXAS; MELO, 2004).

Segundo esse entendimento, o líder deve estar capacitado a sempre procurar conhecer os fatores de motivação de sua equipe. Para tanto, deve indagar as aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. De fato, é difícil imaginar que alguém possa perseguir com afinco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus sonhos e seus objetivos pessoais. (SEIXAS; MELO, 2004).

Araujo (2006) assegura que além do comprometimento do gestor e do apoio oferecido pela empresa, a motivação ao trabalho e a atribuição dada à sua atividade são fatores intrínsecos ao ser humano e que afetam o desempenho profissional. Assim sendo, evidencia-se a importância de as empresas gerenciarem o clima organizacional, visando à satisfação dos colaboradores.

2.2 A importância do Capital Humano dentro da Gestão Estratégica Hospitalar

A importância do Capital Humano, baseia-se em fatores dinâmicos como a inovação, a tecnologia, o conhecimento, o qual aplicado ao trabalho cria valor. Um dos aspectos mais relevantes destes novos fatores de competitividade é a sua mudança cada vez mais rápida, imposta pela intensificação da concorrência à escala mundial (MARIMUTHU *et al.* (2009).

De acordo com Cabrita (2009) o sucesso econômico não depende mais só de materiais e nem é mais uma questão de cálculos exatos e rigorosos, envolvendo também parâmetros não quantificáveis. Hoje o mais importante é a qualidade do serviço ou a capacidade de inovar. Os fatores de competitividade vigentes na era industrial já não servem na era do conhecimento.

Entretanto, o CH concentra-se em dois componentes principais, que são os indivíduos e as organizações. Este conceito descrito por Garavan *et al.* (2001), citados por Marimuthu *et al.* (2009), que lhe concede quatro atributos-chave:

- 1) flexibilidade e adaptabilidade;
- 2) valorização das competências individuais;
- 3) o desenvolvimento de competências organizacionais e
- 4) empregabilidade individual.

Esses atributos potenciam a criação de valor relativa aos resultados individuais e organizacionais.

Muitos estudos apontam para:

- 1) uma relação entre o CH e o desenvolvimento dos países; e
- 2) entre o CH e o sucesso nas organizações.

Segundo James Heckman (2005) a relação entre o CH e as habilitações da população desempenham um papel importante na explicação das diferenças na produtividade e na desigualdade entre as nações.

Davenport *et al.* (2010) “dizem que quanto maior for o envolvimento e compromisso dos colaboradores de uma empresa maior será a produtividade e maiores serão os resultados”.

Para Marimuthu *et al.* (2009), a importância do CH depende do grau em que este contribui para a criação de uma vantagem competitiva. Assim, para se valorizar as pessoas, as instituições devem ir além do conceito de recursos humanos e em direção à noção de CH.

Wyatt (1999, p. 56) apresenta algumas ideias que fluem a partir do conceito de “Capital Humano”:

- 1) As pessoas são os principais ativos de uma empresa e devem ser valorizados, medidos e desenvolvidos;
- 2) As pessoas não são ativos que possam ser amortizados no valor, pois são dinâmicos e, como tal, o seu valor pode aumentar com o tempo;
- 3) Os sistemas criados para recrutar, desenvolver e recompensar as pessoas constituem a maior parte do valor de qualquer empresa;
- 4) O valor da empresa e, portanto, o retorno do acionista sofre quando o CH é mal gerido.

Portanto, o CH é um pré-requisito para a aprendizagem futura e contribui para a acumulação de novos conhecimentos e habilidades. As instituições com maior CH devem ser mais eficazes e eficientes na gestão do seu negócio do que as empresas com menor Capital Humano (UNGER *et al.*, 2009).

De acordo com Cadavez e Grell (2009) a importância do CH dentro da Gestão Hospitalar encontra-se alicerçado sobre quatro pilares:

- 1) Infra-estrutura existente, indo desde as instalações técnicas até aos confortos dedicados aos pacientes e seus acompanhantes;
- 2) Capacitação Técnica-científica do corpo clínico, onde, também, deve ser considerado o número de profissionais e especialidades oferecidas;
- 3) Tecnologia de Saúde aplicada aos procedimentos clínicos e laboratoriais; e
- 4) Relacionamento Humano, capacidade das pessoas de interagir técnica dos

profissionais e, sim, por problemas comportamentais.

Hoje, as corporações enfrentam uma série de riscos altamente diversificada gerados por um ambiente complexo e predador. Entretanto, o ser humano, além de ser criativo, inteligente, e racional, também, desenvolveu outras habilidades para adaptar-se e interagir com o mundo atual. E, uma delas é a habilidade de querer aprender coisas novas. Portanto, para as organizações obterem sucesso é preciso dar o primeiro e mais importante passo de suas estratégias, ou seja, investir no desenvolvimento de seu pessoal (CADAVEZ; GRELL, 2009).

2.3 Adequação do perfil profissional na Gestão Estratégica Hospitalar

De uma forma inovadora e visando à melhoria do atendimento de saúde aos clientes Florence Nightingale demonstrou entre os séculos XIX e XX, a importância da aplicação da ciência de administração nos hospitais. Para ela, as atividades destinadas ao preparo do ambiente onde o cliente se hospitalizava, para se tornar um ambiente terapêutico, tinha que proporcionar higiene, aeração e conforto com a finalidade de contribuir para que as forças da natureza agissem aumentando o potencial de reação humana às diversas situações provocadas pelas doenças. Aliadas ao ambiente terapêutico, as ações de cuidado/conforto desenvolvidas pelo pessoal de enfermagem permitiram que Florence comprovasse, através de seus registros, a redução de 42 % para 2,2 % do índice de mortalidade nos hospitais sob seus cuidados (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006).

Tal fato transformou o enfermeiro numa pioneira em administração hospitalar e Florence numa precursora da pesquisa em enfermagem, possibilitando-lhe, àquela época, lutar pela capacitação do pessoal, hierarquização e a disciplina no âmbito do serviço de enfermagem. Desde então, o enfermeiro absorveu as funções de administração hospitalar, centralizando a autoridade e liderança na sua equipe. Entretanto, essas funções têm consequências discutíveis, sobretudo quanto ao afastamento desse profissional do seu objeto de trabalho – o cuidado ao cliente e a orientação e avaliação do desempenho do pessoal no gerenciamento, ou seja, no desenvolvimento do processo de trabalho da assistência de enfermagem (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006).

O enfermeiro tem se empenhado junto às instituições de saúde, para desenvolver as atividades administrativas inerentes à gerência das unidades, não mais como um trabalho subdividido, centrado nas funções, e sim, como trabalho articulado, integrado com os demais serviços, co-compartilhado, numa relação de troca e ajuda mútua, envolvendo os diversos atores presentes neste sistema de cuidado (ERDMANN, 2001, p. 143).

A Gestão Hospitalar pode ser vista por diferentes olhares, o que possibilita visualizar a sua unidade na totalidade e as suas várias dimensões e facetas, orientadas pelos sistemas simbólicos representativos das composições organizacionais dos serviços de saúde, cuja noção de pluralismo pode possibilitar visualizar as diferentes facetas desta arena social

(PEREIRA; ERDMANN, 1996).

Segundo ERDMANN (2001), a equipe de enfermagem como sustentáculo da unidade, constrói sua própria rede significações, operacionalizando-a, porém, esta não tem consciência do significado no que diz respeito a si própria e ao paciente. Dessa forma, possui condições suficientes para instituir e ressignificar sua prática à medida que for necessário. A ideia de que a efetiva contribuição da ação do enfermeiro, no exercício da gerência, se dá tanto na organização da unidade quanto no trabalho. O enfermeiro gestor é o ponto de referência, a direção, o condutor, o coordenador, o líder do grupo, sendo vital seu trabalho para o funcionamento administrativo da unidade.

Diante disso, o enfermeiro enfrenta, nos dias de hoje, no âmbito da gestão de unidades de atendimento à pessoa hospitalizada, o desafio de liderar sua equipe, predominantemente formada por pessoal de nível médio, que necessita de sua orientação para o cuidar em enfermagem. Sobreleva-se que o resultado dessa liderança influencia o gerenciamento de serviços de enfermagem se o enfermeiro, além de administrar a unidade de internação, executa no seu cotidiano laboral determinadas atividades diretas do cuidar do cliente hospitalizado, previstas na lei do exercício profissional, implantando, desse modo, uma nova cultura organizacional (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006).

Para o enfermeiro o desafio de gerenciar unidades de internação nos serviços de saúde e a íntegra do processo de trabalho da assistência de enfermagem têm repercussões entre os técnicos e auxiliares de enfermagem que, diante das dificuldades enfrentadas no cotidiano de trabalho questionam a liderança do enfermeiro, muitas vezes solicitando o desempenho do seu papel de supervisor/coordenador do cuidar, objetivando a melhoria e o crescimento do ser humano/profissional, aplicando um modelo de supervisão, que se constitui num processo educativo e contínuo visando incentivar e orientar os supervisionados na execução de suas atividades (SANTOS; OLIVEIRA; CASTRO, 2006).

Para Felli e Peduzzi (2005), a gestão configurada como ferramenta/instrumento do processo do “cuidar” pode ser entendida como um processo de trabalho específico e assim, decomposto em seus elementos constituintes como (capital humano e organização do trabalho), tendo como finalidade capital humano qualificado e trabalho organizado para assim, obter as condições adequadas de assistência, buscando desenvolver a “atenção à saúde”. Desse modo, o objeto de trabalho do enfermeiro no processo de trabalho gerencial é a organização do trabalho e os capitais humanos de enfermagem. Os meios/instrumentos são: recursos físicos, financeiros, materiais e os saberes administrativos que utilizam ferramentas específicas para serem operacionalizados. Esses instrumentos/ferramentas específicos compreendem o planejamento, a coordenação, a direção e o controle.

Tal como referem Felli e Peduzzi (2005), essas funções gerenciais apontadas como responsabilidade do enfermeiro, permitem vislumbrar caminhos para compreender com maior clareza que gerenciar é uma ferramenta do processo de trabalho “cuidar” ao exemplificar como o enfermeiro pode fazer uso dos objetos de trabalho “organização” e

“capital humano” no processo gerencial que por sua vez, insere-se no processo de trabalho “cuidar” que possui como finalidade geral a atenção à saúde.

Entre as características essenciais do profissional, estão a flexibilidade e seu alto poder de abstração (não fica preso a detalhes técnicos, mas consegue entendê-los dentro de uma totalidade); a menor preocupação com seu emprego e uma maior com sua empregabilidade; a criatividade como fator diversificador que possibilite expor a individualidade de cada um e aquilo que torna diferente dos outros; e a capacidade de administrar seu próprio tempo. Na realidade, o que se nota é uma nova postura de comportamento onde apenas o capital de inteligência não garante o sucesso do profissional (FELLI e PEDUZZI, 2005).

Esta ideia remete-nos de imediato para uma outra dos autores Camara, Guerra e Rodrigues (1998,) que traduz a potencialidade da cultura organizacional no sentido de distinguir aquela instituição das demais, criando nos seus elementos um sentimento que pertença e partilha de valores que os compromete com a sua tarefa, tendo em vista o bem comum da instituição. “A cultura é também, como daqui resulta claro, um mecanismo de orientação e controle que molda e guia as atitudes e comportamentos dos empregados” (idem: 153). Este aspecto é particularmente importante no caso dos novos capitais humanos, que, pela absorção do conhecimento, conseguem ajustar-se e ser aceites como membros de pleno direito na instituição.

Ainda a este propósito, Gomes (2000: p.111-112) refere como funções essenciais do capital humano “o controle, a integração, a motivação, o envolvimento, empenhamento ou implicação, a identificação, a performance, o sucesso ou a excelência organizacional”.

2.4 Gestão estratégica como forma de potenciar o Capital Humano

A formação é um dos métodos mais eficazes de melhorar a produtividade dos indivíduos e de comunicar os novos objetivos organizacionais aos colaboradores. (ARTHUR *et al.*, 2003).

De acordo com Chiavenato (2005), as áreas possíveis de intervenção da formação são variadas. Na sua formulação mais clássica, destina-se a obter resultados em três grandes áreas:

- 1) Conhecimento - É o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente para aumentar o conhecimento;
- 2) Habilidade – É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas, situações ou criar e inovar;
- 3) Competência. É o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

Para Chiavenato (2005), o CH é passível de ser produzido, acumulado e usado ao longo do tempo conforme os interesses do seu detentor, tal como o capital. Se a educação

é determinante para estabelecer o nível de CH quando da entrada no mercado de trabalho, a formação profissional é determinante para marcar o ritmo do processo de acumulação de CH ao longo da vida ativa.

De acordo com Gomes *et al.* (2008), apostar decisivamente na sua formação e desenvolvimento, pois, constituir uma ação estratégica. Mais do que um custo, a formação, deve ser interpretada como um investimento, que requer recursos financeiros que permitam pagá-la, mas também RH, motivacionais e de liderança que fomentem continuamente a autoaprendizagem e, globalmente a aprendizagem nas múltiplas oportunidades da vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Na visão de Gomes *et al.* (2008), a ênfase na formação explica-se pelos benefícios que esta poderá proporcionar na organização tais como melhor desempenho dos colaboradores; maior motivação, na medida em que esta é percebida como um sinal de interesse por parte da organização; crescimento da produtividade que potencialmente induz, o que, virtualmente, permite compatibilizar o reforço da competitividade das empresas nos mercados dos produtos com a elevação dos salários reais, e conseqüentemente, do nível de vida dos trabalhadores; maior envolvimento na organização; permitirá contribuir para a redução da rotatividade, o absentismo, os acidentes de trabalho e os conflitos; permitirá reduzir o recrutamento externo; permitirá a criação de uma cultura organizacional assente na aprendizagem individual e organizacional e quando ancorada com a estratégia da organização permite a promoção de uma vantagem competitiva.

Nesse sentido, tanto o treinamento como o desenvolvimento de pessoal têm que ser potencializados para dar conta não só da capacitação técnica específica dos trabalhadores, como também para a aquisição de novos conhecimentos, conceitos e atitudes, como a visão crítica dos problemas contemporâneos, a responsabilidade social e a cooperação dentro e fora do trabalho (GOMES *et al.*, 2008).

A primeira medida que deve ser tomada é compreender a importância de se valorizar o capital humano no ambiente profissional. Pode parecer algo trivial, mas a realidade é que boa parte dos gestores se concentra exclusivamente em questões racionais quando monta a sua estratégia de gestão do negócio, ignorando fatores emocionais (GOMES *et al.*, 2008).

Isso costuma gerar sérios problemas: as organizações precisam de pessoas para funcionar bem e se as pessoas não estiverem bem, elas não serão capazes de atingir resultados interessantes. Se os resultados não aparecem, a gestão pode se perder na elevada taxa de turnover, nos cortes de gastos e na crescente insatisfação da equipe, gerando um efeito bola de neve (GOMES *et al.*, 2008).

Por isso é importante estabelecer a valorização das pessoas como um alicerce para o empreendimento.

3 | DISCUSSÃO

Como se pode perceber nos dias de hoje, o perfil do profissional deixa de ter os velhos padrões e passa a ter a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. Antes, os profissionais apenas esperavam que as empresas a que eram vinculados investissem ou mesmo gastassem vultosas quantias no seu desenvolvimento quando, muitas vezes, eram profissionais que não vislumbravam nem os seus próprios objetivos, quanto mais os objetivos das empresas. Atualmente, o que constatamos é um profissional com objetivos definidos, buscando sempre o seu autodesenvolvimento, não esperando que alguém venha a tomar decisões por ele, mas tomando a iniciativa de decidir ou mesmo propondo decisões para serem implementadas (FELLI e PEDUZZI, 2005).

Uma vez que muitos autores defendem ideias afins, acredita-se que cada hospital deva fornecer claramente os moldes de liderança e seus valores organizacionais, promovendo assim, influência direta na formação do comportamento dos seus gestores. Para tanto, a organização necessita definir as linhas básicas de contorno do líder ideal, devendo também implementar programas de desenvolvimento gerencial que permitam alcançar os objetivos propostos (MARRAS, 2001).

Por outro lado, devem também levar em consideração as características individuais de cada gestor, permitindo a possibilidade de esses complementarem, com seus talentos e características pessoais, o perfil básico de liderança ideal almejado.

Portanto, cabe também às instituições investir em treinamentos e na educação para seus funcionários. Dentro deste contexto, com base no que foi exposto, torna-se imprescindível traçar um perfil do novo profissional que o mercado de trabalho busca intensamente.

4 | CONCLUSÃO

Os estudos realizados durante a pesquisa permitiram destacar aspectos de elevada relevância sobre o tema, constituindo-se em conclusões deste trabalho.

Os investimentos em capital humano têm se mostrado muito importante para o sucesso das empresas. As organizações estão começando a perceber que a nova condição competitiva é a qualificação, a motivação e o engajamento do funcionário.

Contudo, para se alcançar um nível excelente de serviço em saúde é preciso dispor de um pessoal diversificado e em número suficiente, formado e distribuído de modo apropriado e que esteja em condições de prestar serviços de qualidade baseado em seus conhecimentos e especializações.

O conhecimento humano é um recurso ilimitado, e atualmente possui um papel de relevância nas organizações, através do desenvolvimento das habilidades, competências e criatividade de seus colaboradores; porém se faz necessário o aprimoramento profissional

constante.

O desafio de um gestor, na formação de uma equipe está em aderir um capital humano de modo a responder às necessidades da sua clientela que interaja de maneira positiva na missão e valores da empresa, para assim somar em qualidade e lucros.

Conclui-se que o objetivo proposto foi devidamente atendido, visto que foi possível compreender as principais características do capital humano dentro da gestão estratégica hospitalar, nos levando a crer que o ser humano é o ativo mais importante de todas as organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. de. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: Fleury, M.T.L. . As pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002

ALMEIDA, D.R. de. **Mudança Estratégica nas Instituições** Federais de Ensino Superior: o Caso UFBA. In: XXXVI Enanpad, Rio de Janeiro, Anais, Rio de Janeiro, ANPAD, 2012. CD ROM.

ARAÚJO, L.C.G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARTHUR, W.JR.; BENNETT, W.JR.; EDENS, P.S; BELL, S.T. Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. **Journal of Applied Psychology**. V. 88, n.2, 2003: 234-245.

BERTELLI; S.B. **Gestão de pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CABRITA, M.R. Competir com o Capital Intelectual. **Recursos Humanos magazine**, v. 65, 2009, Novembro-Dezembro, pp.26-30.

CADAVEZ, A.M.; GRELL, A. A importância do capital humano na cadeia hospitalar. Artigo publicado na **Revista DOC**. 2009. Disponível em: <http://www.evoluo.com.br/artigo/a-importancia-do-capital-humano-na-cadeia-hospitalar>. Acesso em: 23/02./2023.

CALOMBINI, L A empresa é a Escola. **Você S.A**, São Paulo, ano 3, n. 27, set. 2007.

CAMARA, P. B. da; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J.V. **Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. 2ª edição, Lisboa, Publicações D. Quixote. 1998.

CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS; Vozes, 2002. 367 p.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4th ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2005.

COHEN, D. **Espaço: a fronteira final**. In: _____. A empresa do novo milênio. Parte integrante da Edição 101 de Exame, 19 nov. 2000.

DAVENPORT, T.H.; HARRIS, J.; SHAPIRO, J. Competing on Talent Analytics. **Harvard Business Review**. v. 88, n.10, 2010:52-58.

DAVENPORT, T.O. **Capital Humano: o que é e porque as pessoas investem nele**. [Versão electrónica]. 1ª edição, Livraria Nobel. São Paulo. 2001.

DELGADO, M. editorial da GH. **Administradores Hospitalares**. 2006. Disponível em: <<http://saydesa.blogspot.com>>. Acesso em: 28 de fev. de 2023.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

ERDMANN, A.L. **Administração do processo de trabalho e da assistência de enfermagem**. In: Santos I, organizadora. Enfermagem fundamental. São Paulo: Atheneu; 2001. p. 143-55

FADEL, C.B.. *et al.* Perfil dos administradores de hospitais públicos do estado do Paraná. **Revista de Administração em Saúde**. São Paulo, v.9, n.37, out./dez. 2007.

FELLI, V.E.A.; PEDUZZI, M. **O trabalho gerencial em enfermagem**. In: Kurcgant P, organizador. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2005.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Principais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, J.F.; CUNHA, M.P.; REGO, A.; CUNHA, R.C.; CARDOSO, C.C.; MARQUES, C.A. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 1ª edição, Edições Sílabo. Lisboa. 2008.

GOMES, L.C. **História da Administração: Evolução**. Informativo Mensal do CRA. Ceará: Ano 1, nº 7, agosto/setembro, 2005.

GOMES, D. **Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade**. Coimbra, Quarteto Editora. São Paulo. 2000.

GONÇALVES, J. **Os desafios atuais da moderna gestão de pessoas**. In: CHIAVENATO, I. 2005. Disponível em: <http://www.admativa.com.br/ver_artigo.php?id=7> Acesso em: jan./2023.

HAUSER, S. R.. **Considerações sobre o trabalho psicopedagógico em ambiente hospitalar**. 2009. In: <http://www.abpp.com.br/artigos/38.htm> Acesso em 26/02/2023.

LACOMBE F.; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2002

MARIMUTHU, M.; AROKIASAMY, L; E ISMAIL, M. Human Capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics. **The Journal of International Social Research**. V.2, n. 8, 2009: 265-272.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, M. **Cultura Organizacional**. (monografia) 2004. Universidade Ibirapuera. Disponível em: <http://amigonerd.net/trabalho/31456-humanizacao-hospitalar-nos-centros-de>. Acesso em jan./2023.

PONCHIROLLI, O. **Capital Humano**. Curitiba – Pr. Ed. Juruá, 2005.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I.C.K.O. **Gestão por competência nas instituições de saúde: uma aplicação prática**. São Paulo: Martinari; 2008.

SANTOS, I.; OLIVEIRA, S.R.M. de; CASTRO, C.B. **Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, v. 15, n.3: Jul-Set; 2006:393-400.

SEIXAS, Maria Auxiliadora Sousa; MELO, Hermes Teixeira de. **Desafios do Administrador Hospitalar. Gestão e Planejamento**, Salvador, ano 5, n. 9. jan. / jun.2004.

SILVA, G.M.; SEIFFERT, O.M.L.B. Educação Continuada em enfermagem: uma proposta metodológica. **Rev. Bras. Enferm**, Brasília. V.62, N.3, Maio-Jun: 2009, p. 362-6.

SCHIKMANN, **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. ENAP, 2010. Disponível em: <http://www.ena.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8> . Acesso em: 10/03/2023.

TEIXEIRA FILHO, A. R.; ALMEIDA, D. R. de.; ALMEIDA, L. R. de e ALMEIDA, S. M. V. de. **Capacitação no Setor Público: Analisando o processo de uma IFES**. RACE, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 185-208, Edição especial, 2017.

UNGER, J.M., RAUCH, A., FRESE, M. E ROSENBUSCH, N. (2009). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**: [Versão electrónica]: 1-18. Acedida a 6 de outubro de 2010.

WYATT, W. Human Capital Index™ (HCITM). Acedido a 12 de fevereiro no **Web site da empresa Watson Wyatt**: 1999. Disponível em: www.watson.com. Acesso em: jan. /2023.