

Gestão de pessoas e gestão do conhecimento: conceituação e aplicabilidade nas organizações de saúde

People management and knowledge management: conceptualization and applicability in health organizations

Gerencia de la gente y gerencia del conocimiento: conceptualización y aplicabilidad en las organizaciones de salud

*José Ricardo Melenchion**

RESUMO: Este estudo teve por objetivo discutir os conceitos atuais de gestão de pessoas nas organizações e sua aplicabilidade em empresas de saúde. A metodologia utilizada baseou-se em uma pesquisa bibliográfica. Os resultados indicam uma mudança de conceitos na área de recursos humanos, a evolução do perfil e da postura do gerente de recursos humanos e do RH como parceiro estratégico. Como conclusão percebeu-se a necessidade da manutenção do equilíbrio entre mudança, inovação e transformação, de um lado, e a continuidade e disciplina de outro e, o RH deve exercer um papel de moderação e respeito pela sabedoria conquistada.

DESCRITORES: Administração hospitalar, Administração de pessoal em hospitais, Administração de recursos humanos

ABSTRACT: This study had as its aim a discussion on the current concepts of people management in organizations and its applicability in health companies. The methodology used was based on a bibliographic survey. The results indicate a change of concepts in the human resources area, the evolution of the profile and the position of the human resources manager and the HR as a strategic partner. Conclusion: a necessity was perceived of the maintenance of a balance between change, innovation and transformation, on the one hand and between continuity and discipline on the other, and the HR must play a moderator role, respecting the achieved wisdom.

KEYWORDS: Hospital administration, People's management in hospitals, Human resources management

RESUMEN: Este estudio buscó discutir los conceptos actuales de la gerencia de la gente en las organizaciones y su aplicabilidad en compañías de salud. La metodología usada fue basada en una investigación de carácter bibliográfico. Los resultados indican un cambio de conceptos en la área de recursos humanos, la evolución del perfil y la posición del encargado de recursos humanos y del RH como asociado estratégico. Conclusión: se percibió la necesidad de mantenimiento del equilibrio entre el cambio, la innovación y la transformación, de un lado, y entre la continuidad y la disciplina de otro, y el RH debe ejercer un papel de moderación y de respecto por la sabiduría conquistada.

PALABRAS-LLAVE: Administración hospitalaria, Gerencia de personal en hospitales, Gerencia de recursos humanos

Introdução

A história da administração de recursos humanos inicia-se com o movimento da Administração Científica, com origem nas experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos da América, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental do movimento era propor-

cionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo, além de contribuir para fundamentar a Administração Científica de Henry Ford (1863-1947), o pioneiro da indústria automobilística americana. Ford afirmava que o trabalho deveria ser altamente especializado, realizando cada

operário uma única tarefa, além de remuneração justa e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários.

O movimento da Administração Científica difundiu-se amplamente e tornou-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX. (Gil, 2001).

*Administrador de Empresas, Especialista em Recursos Humanos pela FGV, Gestão de Pessoas pela UNIP e Administração Hospitalar pelo Centro Universitário São Camilo, Gerente de Recursos Humanos do Centro Universitário São Camilo.

Por outro lado, segundo Gil (2001) o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da necessidade de considerar como relevantes os fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas por meio de estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

Na década de 1960, começa-se a falar de administração de recursos humanos, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais.

Atualmente, a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém departamentos de Recursos Humanos, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade.

O aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal, que tem origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972). Pode-se, portanto, conceber uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que, de alguma forma, interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada.

A Revolução Industrial caracterizou-se pela figura do trabalhador como apêndice da máquina e pelos conceitos do paradigma industrial e atingiu não apenas a tecnologia, mas também as relações humanas. Como a tecnologia aumentou mais e mais sua complexidade, as pessoas tornaram-se mais dependentes umas das outras e, o fato de trabalharem juntas ficou mais difícil.

A Revolução Industrial trouxe transformações fundamentais

ao significado de ser empregado. (Kwasnicka, 2004). Um dos pontos importantes da Revolução Industrial foi a especialização, que levou desvantagens ao indivíduo como, o tédio e a perda do sentido da importância individual, da realização e do orgulho pelo trabalho. Além da especialização, outro efeito da Revolução Industrial foi o crescimento do tamanho das organizações. Do ponto de vista das relações humanas, a maior desvantagem de crescimento do tamanho resultou na burocratização que restringiu o entendimento individual, levando a problemas de comunicação. (Kwasnicka, 2004). Posteriormente, com o advento do just-in-time, da qualidade total, da tecnologia da informação, da produção enxuta, da engenharia simultânea e da automação estabeleceu-se o paradigma pós-industrial.

Nesta era de economia digital, da Internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos. (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001).

Ao se analisar o histórico brasileiro no contexto da Administração Hospitalar, constata-se que o país recebeu como herança a tradição do modelo português das Santas Casas de Misericórdia que, durante os quatro primeiros séculos de nossa história, serviram como único modelo de hospital que se dispunha a atender e receber os doentes, qualquer que fosse sua condição. Todas as cidades brasileiras utilizaram-se desse modelo para garantir a capacidade de “hospitalização” dos doentes necessitados de internação. (Gonçalves, 1998)

A partir dos anos 70, do século XX, os hospitais passaram a ser a “porta de entrada” ao sistema de saúde, ou seja, as pessoas procuram o hospital para resolver os mais diversos problemas, como exames, consultas e atendimento em graus variados de urgência. O papel dado a esses estabelecimentos acabou por definir o modelo de saúde brasileiro, como de perfil “hospitalocêntrico”. A importância dada aos hospitais, no entanto, é uma distorção do sistema de saúde brasileiro.

Este perfil encarece o sistema, pois faz com que os custos envolvidos em manutenção de infra-estrutura e equipamentos hospitalares sejam mais altos para a execução de procedimentos próprios de postos ou centros de saúde.

A escassez de recursos na área de saúde tem obrigado o amadurecimento dos gestores de muitos hospitais privados e uma crescente propensão a enxergar a inexistência de contradição entre a busca da qualidade e administrar com profissionalismo seus recursos.

Tradicionalmente, o setor hospitalar caracterizou-se pela falta de profissionalização da gestão. A ineficiência gerada pela carência de profissionalização tem como resultado o uso inadequado de recursos, em particular, dos recursos humanos. Grande parte dos hospitais não trabalha com indicadores e metas a serem alcançadas. O reconhecimento da atividade hospitalar, como uma empresa, ou seja, como uma atividade econômica, exige gestão empresarial competente, por meio do binômio eficiência/eficácia (Gazeta Mercantil, 1999 apud Maia e Gil, 2002).

A composição societária desses estabelecimentos ainda é, segundo Maia e Gil (2002), em sua maioria, familiar e pouco profissionalizada. Conforme ressalta Silva (2002), os conceitos básicos da administração de recursos humanos não são

aplicados de forma efetiva e ampla nesse segmento. Os hospitais não apresentam um processo estruturado e integrado de planejamento, abrangendo programas e objetivos.

O problema do presente estudo resume-se no fato: como se verifica a gestão de pessoas nas organizações de saúde? OS Objetivos específicos são: descrever os atuais conceitos de gestão de pessoas nas organizações e sua aplicabilidade em empresas de saúde; descrever as mudanças conceituais sobre a era do departamento pessoal e a gerência de recursos humanos; discutir a formação e o perfil do gestor de recursos humanos; analisar as novas funções do departamento de recursos humanos; avaliar a aplicação dos conceitos de recursos humanos atuais no segmento hospitalar; e descrever como está sendo implantado o departamento de recursos humanos nos Hospitais.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo tomou como base a pesquisa bibliográfica que, conforme Gil (1999), fundamenta-se em fontes escritas que se referem a uma modalidade específica de documentos, que são as obras escritas, impressas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas.

Evolução dos Recursos Humanos nas Organizações

Para Marras (2000), as organizações passaram a experimentar mudanças drásticas nas áreas econômica, tecnológica e de mercado, em razão dos acontecimentos históricos da era pós-moderna, exigindo de seus executivos muita criatividade e coragem para enfrentá-las. Nesse contexto, as organizações foram obrigadas a rever seus conceitos e paradigmas.

O autor destaca cinco fases na evolução do perfil profissional de

RH e suas respectivas épocas, apontando uma pesquisa realizada por Tose, na qual são atribuídas características para cada fase. Estas fases são: contábil (antes de 1930), legal (de 1930 a 1950), tecnicista (de 1950 a 1965), administrativa (de 1965 a 1985) e estratégica (de 1985 até a época atual).

A fase contábil, também chamada de “pré-histórica”, tinha como característica a preocupação com os custos da organização. Prevalcia o enfoque contábil na relação trabalhador-empresa; comprava-se mão-de-obra e as entradas e saídas decorrentes dessa conta eram registradas contabilmente.

A fase legal marcou o aparecimento da função de chefe de pessoal, que tinha como preocupação o acompanhamento e a manutenção das leis trabalhistas da era getulista. Nessa fase, o poder, até então, centrado na figura dos chefes de produção, passou às mãos do chefe de pessoal, em virtude de seu domínio sobre as regras e normas trabalhistas.

A fase tecnicista teve como característica a implantação no Brasil do modelo americano de gestão de pessoas. Nesse momento, função de RH passou ao status de gerência. Com a implementação da indústria automobilística no País, a figura do gerente de relações industriais foi incorporada aos organogramas das organizações. A área de RH passou a ter maior abrangência, realizando serviços como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, entre outros. Isso significou um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho.

A quarta fase foi a administrativa que representou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, visto que foi o berço das atividades das bases trabalhadoras,

implementando o movimento sindical chamado “novo sindicalismo”. Nessa fase, ocorreu uma significativa mudança na denominação e na responsabilidade do então “gerente de relações industriais” ou “gerente de pessoal” que passou a ser chamado de “gerente de recursos humanos”. A mudança objetivava transferir a ênfase nos procedimentos burocráticos e, essencialmente, operacionais às responsabilidades de ordem humanísticas voltadas aos indivíduos e suas relações com os sindicatos, com a sociedade, etc.

A fase estratégica caracterizou-se pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico vinculados ao planejamento estratégico central das organizações. (Albuquerque, 1988, apud Marras, 2000) Aí Registram-se as primeiras preocupações de longo prazo, por parte das empresas com os trabalhadores. O cargo de gerente de recursos humanos, até então, um cargo de terceiro escalão passa a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Nesse sentido, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) também observam significativas mudanças de paradigmas, delineando uma nova fase de “gestão de pessoas”, entendida como um processo de gestão descentralizada, apoiada em gestores responsáveis, em suas respectivas áreas, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações.

RH voltado à gestão do conhecimento

Ao analisar os trabalhos desenvolvidos ao longo dos anos 90 e da primeira década dos anos 2000, nas empresas brasileiras, Dutra (2004) conclui que as principais transformações observadas na forma de gerir pessoas foram: a alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas; o deslocamento do foco da

gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento e a maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa.

Os hospitais passaram por um período de grande evolução durante as décadas de 70, 80 e 90 do século XX. Nesse período, segundo Maia e Gil (2002), “muitos proprietários de estabelecimentos hospitalares experimentaram a sensação de ter encontrado uma mina de ouro. Não se preocuparam, no entanto, em adequar seus estabelecimentos às novas exigências do mercado”.

Segundo os autores citados, o segmento hospitalar somente promoveu mudanças radicais a partir dos anos 90 do século XX. Cortar custos e aumentar a eficiência passaram a se constituir nas palavras de ordem. Nesse novo contexto, emergiu a preocupação com a gestão dos recursos humanos, que, em alguns hospitais paulistanos citados por Gil e Maia (2002), como o Nove de Julho, São Luiz, Oswaldo Cruz, Samaritano, Santa Catarina avançou na direção da gestão por competências.

Os primeiros conceitos de competência surgiram nos estudos de Prahalad e Hamel (1997), que definiram competência essencial como o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização. Para diferenciar as competências essenciais das não essenciais, é preciso considerar que uma competência essencial deve, de acordo com os autores, passar por três testes: valor percebido pelo cliente: as competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente; diferenciação entre concorrentes: a competência essencial também deve representar uma característica que torne uma organização única entre seus concorrentes, muitas vezes, não por ser a única

a possuir aquela característica, mas por possuir essa competência em um grau acima da média do mercado; capacidade de expansão: as competências essenciais são as “portas de entrada para os mercados do futuro”, ou seja, devem dar vazão a uma série de novos produtos imaginados ou serviços a serem gerados baseados nela.

As competências essenciais devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da empresa em geral. Sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas, as competências tendem a se relacionar com os indivíduos que fazem parte da organização. A gestão que considera os empregados e sua trajetória profissional, como recursos estratégicos, deve buscar mecanismos adequados ao desenvolvimento interno de conhecimentos e mecanismos voltados à sua disseminação e ampliação no âmbito da organização.

O conhecimento tácito está baseado na experiência, guardando, portanto, estreita relação com os contextos – técnico-sociais onde ocorrem. Trata-se de um tipo de conhecimento específico, difícil de codificar e transmitir. Nesse sentido, a gestão de RH deve considerar um conjunto de estratégias voltadas, de um lado, ao desenvolvimento desse tipo de conhecimento e, de outro, à criação de mecanismos facilitadores de sua transmissão e armazenagem.

Em primeiro lugar, é fundamental criar um ambiente estável de trabalho. A consolidação da experiência e o desenvolvimento de habilidades exigem tempo. Ademais, o tempo é um fator essencial na criação de equipes, manutenção do conhecimento na empresa e, conseqüentemente, inovação.

Assim, a rotação elevada dos efetivos e a substituição de empregados experientes pode trazer conseqüências extremamente negativas.

Daí, surge a importância da “carreira” na empresa. Não a carreira na acepção taylorista, baseada na descrição de cargos com atribuições e tarefas bem definidas, mas uma concepção de carreira assentada no conceito de “espaço organizacional”, onde o relevante é a complexidade e o valor dos projetos nos quais um indivíduo atua, privilegiando as oportunidades criadas para o desenvolvimento da empresa. (Souza, 1982)

Nessa nova concepção, o progresso na carreira deriva da riqueza de conteúdo, conhecimento e experiência no trabalho e do impacto produzido na organização.

A idéia de selecionar e treinar um empregado para que este faça um trabalho por toda a vida, deve ser substituída pelo conceito de espaços de atuação, visto que as funções mudam ou acabam, e o indivíduo pode ser aproveitado em outras situações, levando consigo competências importantes que devem ser mantidas ou melhoradas e deixando para trás competências não mais necessárias na nova situação.

Em segundo lugar, o desenvolvimento de recursos humanos deve ser um investimento conjunto assumido pelas empresas e pelas pessoas, nas quais cabe à empresa desenvolver ações corporativas voltadas ao desenvolvimento das “competências essenciais” e ao indivíduo, preocupado com sua permanência na empresa, cabe buscar ações de complementação a esse programa geral. O autodesenvolvimento proporciona ao empregado o diferencial perante os demais membros da organização.

Nesse âmbito, o treinamento e o desenvolvimento - T&D - devem ser efetuados baseados na Educação Corporativa, assentada, de um lado, na divulgação de informações, temas e reflexões que garantam a coerência e o dinamismo à cultura

empresarial e, de outro lado, na elaboração de currículos básicos para desenvolvimento e manutenção das competências essenciais da empresa. É importante frisar a importância do rodízio e das oportunidades de troca de experiências no trabalho, como complementos do treinamento formal em sala de aula.

Em terceiro lugar, criar um ambiente e um clima organizacional que privilegie a comunicação, o aprendizado e o compartilhamento. A administração de RH deve estimular o trabalho em equipe, comunidade de prática e espaços de compartilhamento, pois as equipes constituem mecanismos por excelência para capitalizar e ampliar o conhecimento. Neste sentido, é importante o incentivo ao trabalho centrado em grupos de projetos e não mais em grupos funcionais estratificados, cuja a autoridade provém do conhecimento e da reputação, não da posição ocupada na estrutura hierárquica.

Uma vez que o compromisso do empregado com a empresa depende de ele se sentir inserido no contexto, a administração de RH deve integrar o novo empregado, com base na efetiva compreensão do negócio, da cadeia produtiva onde a empresa se insere e da estrutura organizacional.

Em quarto lugar, promover o rodízio de cargos a fim de garantir o acúmulo e o compartilhamento do conhecimento tácito e o desenvolvimento interdisciplinar de produtos dentro da empresa.

Os indivíduos envolvidos com o desenvolvimento de competências críticas não devem ser mantidos presos a apenas um negócio da empresa. A administração de RH deve buscar mecanismos para incentivar e reconhecer as transferências realizadas, registrá-las e guiar a carreira daqueles que detêm competências essenciais críticas.

A empresa também não pode permitir que aposentadorias levem de seu quadro anos e anos de experiência. Ela deve ter mecanismos de mapear as aposentadorias e meses antes desses empregados deixarem a empresa, devem ser programadas ações para que possam transmitir aos demais as experiências e as recomendações que a vivência na empresa lhes proporcionou.

A idéia de selecionar e treinar um empregado para que este fique fazendo um trabalho por toda a vida, deve ser substituída pelo conceito de espaços de atuação, já que as funções mudam ou desaparecem. O princípio básico é o aproveitamento dos indivíduos em outras situações, levando consigo competências importantes que devem ser mantidas ou melhoradas e deixando para trás competências não mais necessárias às novas situações.

Em quinto lugar, o sistema de remuneração tradicional deve ser substituído por um sistema de remuneração flexível, assentado na concessão de bônus e participação em resultados, com base na habilidade, conhecimento e desenvolvimento da empresa.

Ressalte-se a importância de premiar a capacidade de compartilhar conhecimentos e experiências. As pessoas mais importantes para a empresa e que, portanto, devem ser reconhecidas são aquelas com quem se pode aprender, que têm habilidades de relacionamento e participam ativamente, experimentam e buscam conhecimento.

Considerando que o compartilhamento do conhecimento é a principal forma de se desenvolver o capital intelectual, a administração de RH deve reconhecer os indivíduos que partilham e trabalham em grupo, desestimulando a competição e os exageros atrelados à busca de “fazer sozinho”.

A política de remuneração deve enfatizar pequenas diferenciações salariais e ficar atrelada à estrutura de cargos, viabilizando, assim, a rotação de funções e a polivalência da mão-de-obra.

Em sexto lugar, o subsistema de recrutamento de pessoal deve ser mudado. A maioria das empresas recruta pessoas visando a uma necessidade imediata, ou seja, preencher um cargo. Esta não é uma boa prática considerando o novo contexto competitivo, uma vez que as necessidades das empresas transformam-se e, conseqüentemente, os cargos mudam e ou desaparecem. Nesse sentido, o desafio é encontrar indivíduos com capacidade de adaptação e aprendizagem.

O recrutamento deve ser feito visando a buscar não só qualificações técnicas e, sim, “talentos” com flexibilidade para mudar, ter potencial para desenvolvimento, trabalhar em grupo (condição básica para a aprendizagem), capacidade de escutar, entusiasmo, entre outros. Deve-se procurar pessoas com habilidade de identificar carências e buscar formas de interação que possibilitem a aquisição de habilidades complementares.

No que diz respeito ao recrutamento interno, este deve ser utilizado para o preenchimento dos cargos nos níveis avançados de carreira, visando a estimular o desenvolvimento e a manutenção dos empregados na empresa.

Finalmente, a administração de RH deve armazenar o conhecimento, a partir, de um lado, da criação da denominada memória da organização, que se expressa no acondicionamento e na estruturação da riqueza de conhecimentos surgidos nos debates, treinamentos e espaços de compartilhamento e, de outro lado, a partir do mapeamento dos talentos e detentores dos conhecimentos.

Do Departamento Pessoal à Gerência de Recursos Humanos

Até os anos 80 do século XX, sempre que se fazia referência aos empregados, pensava-se no “Departamento de Pessoal”, cujas maiores preocupações eram folha de pagamento, registro e controle de frequência, controle de atestados médicos, licenças e férias. Geralmente, o departamento era conduzido por uma chefia autocrática, com total desconhecimento do negócio da empresa, centrado nas atividades e não nos resultados; manipulava o regimento interno e criava normas. A remuneração estava baseada em fórmulas e planos de carreiras, cuja referência básica era a antiguidade. Ademais, os profissionais de administração, dificilmente, buscavam colocação na área de recursos humanos, preferindo finanças e marketing, consideradas áreas mais nobres e com os melhores salários.

Atualmente, não se questiona se uma empresa necessita de uma Gerência de Recursos Humanos; a questão é como implantá-la. Dentro desse contexto, os funcionários passaram a adquirir o status de colaboradores e são convocados a participar do processo decisório, com contribuições ativas na execução do plano estratégico. Os especialistas em recursos humanos passaram a atuar como consultores da “Política de Recursos Humanos”.

Esta mudança decorreu de uma economia volátil, com novidades e desafios a todo instante, passando a exigir uma gerência de Recursos Humanos sintonizada com os negócios e com as novas demandas. A Gerência de Recursos Humanos exige profissionais qualificados, com competências multifuncionais e orientados para o negócio e aos resultados. Requer o exercício de papel fundamental nas estratégias corpo-

rativas, com flexibilidade e autonomia na adoção das melhores práticas e políticas de recursos humanos, em nada se comparando à era do Departamento de Pessoal, onde a regra era não abalar o sistema estabelecido.

A preocupação com a valorização dos Recursos Humanos nas empresas torna-se fundamental no momento em que o País enfrenta os efeitos da globalização dos mercados e sua extrema competitividade, conforme também afirma Elyseu Eduardo Ely, advertindo que é exatamente nesse momento que se faz sentir a necessidade da otimização dos recursos de toda ordem que as empresas podem lançar mão.

Ely afirma que, neste contexto, o homem é capaz de desenvolver ações para reverter situações desafiadoras, como a que se apresenta, pois possui um potencial quase que ilimitado no uso de sua criatividade e inteligência frente às dificuldades que surgem. Nesta perspectiva, é inegável o relevante papel que a área de Recursos Humanos exerce na sobrevivência, consolidação e desenvolvimento das empresas.

Nos últimos dez anos, a área de recursos humanos desenvolveu-se extraordinariamente, a partir de estruturas voltadas à obtenção de resultados efetivos para a organização, onde a redução de custos e o trabalho em equipe são peças fundamentais.

Em essência, o homem passou a ter maior valor no processo. O autor destaca alguns pontos importantes que podem auxiliar o administrador em uma reflexão sobre a importância estratégica que a atividade de Recursos Humanos representa para obtenção de resultados: necessidade de maior produtividade onde as pessoas saibam fazer mais e melhor as tarefas a elas confiadas; oferecer atendimento ao crescente desejo de participação dos trabalhadores, por meio de abertura de novos canais de comunicação entre a base e o

topo da pirâmide organizacional, alterando o fluxo de informação de unidirecional para bidirecional; preparar as chefias e gerências da empresa capacitando-as para aspectos de liderança e trabalho em equipe; ter um sistema estruturado de informações que permita avaliar constantemente o clima interno da organização, de corrigir eventuais distorções que possam comprometer os Resultados; dotar a empresa de planejamento estratégico em Recursos Humanos que lhe permita enfrentar épocas de crises sem traumas; transparência na atividade de Recursos Humanos visando a abertura de um canal efetivo entre esta área e as outras, enfatizando a idéia de cooperação e não competição; incluir a área de Recursos Humanos nas reuniões de planejamento estratégico da empresa, definindo-lhe objetivos e sua contribuição para o Resultado da Empresa; dentro da organização, desenvolver a idéia de que o trabalhador mais do que nunca é, hoje, Parceiro no Risco de qualquer negócio;

Para Ely (2005), estas, entre outras questões, são primordiais. Cada vez mais a empresa tende a buscar uma administração participativa. Sob este ponto de vista, as pessoas exercem papel fundamental no desenvolvimento da empresa com base na criatividade, inovação e parceria efetiva. Por isso, o investimento em Recursos Humanos é vital para uma próspera e saudável condução dos negócios. É preciso que se compreenda que o resultado advém por meio de pessoas que serão sempre o grande diferencial entre o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Nova função: O RH como parceiro estratégico e a gestão de pessoas

Ulrich (1998) propõe a atuação da administração de RH como par-

ceiro empresarial, o que envolve os papéis de “parceiro estratégico”, especialista administrativo, defensor dos funcionários e “agente de mudança”. Como parceiro estratégico, o RH alinha seus sistemas à estratégia empresarial, como especialistas administrativos poupam dinheiro às suas empresas mediante a concepção e a obtenção de resultados mais eficientes de sistemas de RH. Atuando como defensores dos funcionários, garantem que as contribuições dos mesmos à empresa permanecem elevadas, tanto em dedicação como em competências. Como agentes de mudança ajudam as empresas nas transformações e na adaptação às condições empresariais que se alteram. Esses papéis são igualmente importantes.

Quando se fala em “gestão de pessoas” a idéia é unir o lado humano ao lado capitalista, ou seja, atuar de forma a equacionar a humanização do trabalho com a produção de resultados operacionais. Isto, entretanto, depende do comprometimento da alta administração, que deverá ter uma visão superior, estratégica, inteligente e humana, visto que quaisquer ações que venham a ser implementadas na organização, mesmo as de baixo custo financeiro, carecerão, antes de tudo, do interesse, ou seja, “é preciso saber e, principalmente, querer fazer!”.

Vale lembrar que, na prática, muitas empresas adotam a visão utilitarista, pois, não estando acostumadas a implantar projetos sem rentabilidade econômica calculável a priori, procuram adotar apenas aqueles sistemas que trarão resultados mais imediatos e que são mais simples em termos de implantação. Daí serem privilegiados os sistemas relacionados à questão da qualidade em detrimento de outras técnicas mais complexas, como grupos autônomos de trabalho ou técnicas de grupo. (Lopes, 1992)

As inovações organizacionais e, em especial, as que se referem à gestão dos recursos humanos, vêm ganhando espaço no rol dos fatores estratégicos, ao abrir oportunidades para a geração de diferenciais competitivos, isso vem sendo destacado por diversos autores como determinante do sucesso competitivo. Este é um espaço que se expande quanto mais aumenta o ritmo de difusão das inovações tecnológicas.

As empresas inovadoras reconhecem a necessidade de desenvolver ações com vistas a incentivar o aprendizado coletivo, harmonizar e coordenar as diversas habilidades de produção e integrar tecnologias, resultando nas competências essenciais que lhes permitem diferenciação.

Dessa forma, na gestão de pessoas baseada no conhecimento, o trabalho não é mais um conjunto de tarefas bem definidas associadas descritivamente ao cargo, assim como o imprevisto passa a fazer parte do cotidiano do trabalhador. O quadro exige empregados com capacidade de adaptação (aprendizagem) e experiência. Por outro lado, a prática empresarial prioriza a rapidez de resposta, sem considerar que a aprendizagem e a experiência demandam tempo.

Percebe-se que embora a ampliação do conhecimento organizacional dependa do trabalho em grupo e do compartilhamento, a prática empresarial tende a valorizar as pessoas extremamente competitivas e ansiosas por demonstrar seu valor individual, não compartilhando o conhecimento por medo de perderem posições.

Nesse caso, o resultado é que mesmo com tantos investimentos em benefícios, torna-se difícil obter a identificação do empregado com a empresa. O famoso “vestir a camisa” está associado a um processo de desenvolvimento de confiança

mútua, a partir da convivência e da reciprocidade que a lógica empresarial presente não possibilita.

Ao se sentirem necessárias e partícipes de um processo de aprendizado, as pessoas sentem-se seguras quanto a seu papel no sucesso da empresa. Há uma forte correlação entre moral elevado e desempenho financeiro superior, daí a preocupação das empresas, em geral, com pesquisas de satisfação do empregado no trabalho e com a promoção de um ambiente de respeito, confiança, difusão de informações, valorização do coletivo, trabalho não alienado, responsabilidade e comprometimento.

Portanto, uma gestão de RH coerente com o novo padrão de competição deve abordar o conjunto de recursos humanos como fator estratégico para o desempenho da empresa. Os desafios que se colocam estão associados à manutenção e à ampliação do conhecimento em um contexto adverso, onde a lógica capitalista impele a redução de custos e o “enxugamento” de pessoal.

Assim, infere-se que uma visão estratégica da área de recursos humanos, centrada na gestão do conhecimento parte do pressuposto básico de que uma gestão de pessoas que não respeita o caráter tácito do conhecimento nem as peculiaridades a ele associadas, acaba por desestruturar as competências essenciais, comprometendo a competitividade e o crescimento da empresa.

No cenário atual, observa-se uma evolução na gestão de pessoas, face ao aumento da complexidade da sociedade e do ambiente competitivo das empresas, mas a gestão de pessoas ainda é um processo em construção. Se, de um lado, existe uma ênfase muito forte com o lucro imediato, de outro, não se pode esquecer que as empresas mais sólidas são as que sobreviveram por anos, sem se preocupar ex-

clusivamente com o curto prazo, colocando o foco na renovação, abrindo espaço ao aprendizado e à inovação, assim como aos riscos a ela associados.

Se a flexibilidade é um imperativo, o conceito deve ser considerado não somente em sua aceção estática, como capacidade de ajuste e adaptação às mudanças, ao menor custo; mas, sobretudo em sua aceção dinâmica, como o desenvolvimento da capacidade de gerar respostas e de modo mais significativo, novas oportunidades, o que evidentemente remonta à criação de recursos humanos, isto é, a ampliação da base de conhecimento que determina a visão e o alcance das ações da empresa.

Pode-se dizer, então, que a administração de recursos humanos está em busca de formas de atuação para enfrentar as limitações existentes e a construção do futuro. Nessa busca, é importante que a empresa defina, quais são suas competências essenciais e estabeleça caminhos capazes de orientar o desenvolvimento dos recursos humanos com base nos conhecimentos necessários à organização.

Os grandes desafios à área de RH são mapear as competências essenciais da organização e os conhecimentos a elas subjacentes e criar mecanismos que possibilitem sua conservação e o desenvolvimento de novas competências.

O RH nos hospitais

O hospital é considerado uma empresa de grande complexidade, pois, mesmo sendo encarado como uma organização humanitária, encontra os mesmos problemas das demais atividades econômicas, exigindo planejamento e gestão eficientes. A organização hospitalar não difere de outras organizações no que diz respeito à administra-

ção dos recursos humanos. Pode-se afirmar que esta é a área mais importante entre as que compõem sua estrutura organizacional, sobretudo por ser o hospital um prestador de serviços que depende de pessoas qualificadas, que tratam diretamente do paciente e cujos cuidados não permitem margem de erro. (Bittar, 1996).

Evolução do Segmento Hospitalar no Brasil – Breve Histórico

De acordo com Maia e Gil (2002), o Brasil até os anos 30 do século XX, não havia desenvolvido uma política efetiva de saúde pública. Na época preponderavam as instituições de cunho caritativo e filantrópico, como as Santas Casas e entidades beneficentes, que eram voltadas, em princípio, às populações pobres e indígenas.

O governo limitava-se a implantar instituições destinadas a abrigar doentes mentais, asilos para tuberculosos ou hansenianos e a desenvolver campanhas sanitárias nacionais. A intervenção do Estado começou a se tornar mais efetiva por ocasião da implantação da Previdência Social, a partir da década de 1930.

Incorporando as ações de assistência médica, o sistema público de previdência mostrou certa eficiência no atendimento a seus segurados durante as primeiras décadas de sua existência. No entanto, a partir de meados da década de 1960, começou a dar sinais de insuficiência no atendimento à população, em função da profunda crise social que se configurava. A Saúde Pública institucionalizada, refém da regulação, enfrentava a crise, oscilando entre mais mercados, mais Estado ou mais comunidades, apresentando-se como um campo aberto.

Já na década de 1970, desenvolveu-se o movimento de introdução do capitalismo nos serviços de saúde, fato que deu origem ao que se convencionou chamar de “complexo médico-hospitalar”. Marcaram esse período o rápido processo de assalariamento dos médicos e demais profissionais, o crescimento de estabelecimentos privados com fins lucrativos, a diminuição da importância dos estabelecimentos filantrópicos e beneficentes, até então, predominantes, e a constituição de uma lenta ideologia empresarial no setor saúde.

Muitos empreendedores vislumbraram a oportunidade e passaram a investir em hospitais privados, visando ao atendimento da população sem a cobertura do Estado. Vale ressaltar a importância da visão estratégica e a rápida expansão pela qual passou o segmento nesse período, fato que gerou um momento de euforia entre operadoras de planos de saúde, seguradoras e medicinas de grupo.

A deficiência do Estado facilitou a atuação desses segmentos. As operadoras de planos de saúde funcionaram como uma ferramenta eficaz para suprir as carências observadas. Entretanto, a falta de regulamentação do setor e as reclamações dos consumidores que se sentiam lesados pelas operadoras, obrigaram o governo a intervir, regulamentando a atividade. Após algumas tentativas de modelos de regulação, criou-se a Agência Nacional de Saúde Suplementar – (ANS).

Por outro lado, outro fator que tem contribuído para a crítica situação atual do segmento é a crença não fundamentada de que o negócio da saúde deve ser comandado por profissionais da área.

A gestão dessas organizações tem sido feita por profissionais não especializados e sem o perfil do administrador hospitalar. Em

virtude dessa prática diante das dificuldades, a saída encontrada pela maior parte dessas organizações tem sido a execução de ações de efeito imediato e de grande impacto, porém paliativas, na maioria das situações.

A administração hospitalar e os recursos humanos nos hospitais

Segundo Santos e Teixeira (2002), no Brasil os estudos sobre a gestão de recursos humanos em empresas de saúde começaram a assumir maior vulto nos anos de 1980, quando pesquisadores como Jouclas et al. (1980) mostraram que a administração dos hospitais é um dos principais problemas na área de saúde, que a preocupação com a competência e a responsabilidade do administrador vêm crescendo em diversos países.

As autoras também apontam o estudo de Bittar (1996) que se preocupou em desenvolver uma metodologia específica às organizações hospitalares, e voltou-se para a avaliação da produtividade em hospitais. A pesquisa desenvolveu-se em oito hospitais gerais de grande porte, dos quais seis são privados e dois públicos que prestam assistência nos níveis secundário e terciário, todos localizados no Município de São Paulo. Conforme relatam as autoras que o pesquisaram, observaram que a metodologia aplicada ao estudo alcançou seus objetivos, podendo, portanto, ser utilizada na avaliação de instituições complexas, como os hospitais. O emprego de vários indicadores permite uma visão da produtividade global da organização, bem como setorial, propiciando medidas preventivas e corretivas da situação e fazendo com que a efetividade e a eficiência das ações estejam constantemente sob observação.

O pesquisador afirma ainda que, apesar do avanço obtido na administração de hospitais no Brasil nas últimas décadas, observa-se que o maior avanço tem sido apresentado pela área privada, não só em razão da autonomia em sua gestão, como também pelo fato de que a observância de conceitos como os de efetividade, eficiência e eficácia, é uma das regras de sobrevivência no mercado.

No tocante aos estudos voltados especificamente à gestão de pessoas nas organizações de saúde, Santos e Teixeira (2002) assinalam que nos anos 1980 tornaram-se mais freqüentes; no entanto, pode-se observar que ainda são relativamente escassos.

Entre as pesquisas apontadas pelas autoras, vale destacar o trabalho de Mecnas e Rocha (1996) que teve como objetivo demonstrar a possibilidade e a importância do desenvolvimento de uma Política de Recursos Humanos na área de saúde, no contexto dos hospitais no Brasil. O enfoque do estudo não incidiu sobre os aspectos técnicos de uma política de Recursos Humanos, mas sobre os fatores motivacionais e relacionais propriamente ditos, gerando o envolvimento do profissional e, sobretudo, o aumento da produtividade.

Uma pesquisa de campo buscou determinar o nível de satisfação dos profissionais das diversas áreas de atuação em um hospital com as seguintes características de cunho geral: total de 234 leitos; 74% de conveniados; 4% de atendimento a particulares; 15% ao SUS e 7% a um convênio com a Prefeitura Municipal. O hospital possuía setor de Recursos Humanos com um total geral de 783 funcionários, cuja média salarial era de 590 reais.

Os dados foram coletados de questionários distribuídos proporcionalmente entre o pessoal

envolvido: médicos, paramédicos, técnicos administrativos e pessoal de apoio.

Os pesquisadores concluíram que a identificação dos profissionais com a área hospitalar ficou evidente, pois todos afirmaram gostar de trabalhar na área da saúde, posição confirmada pelo baixo índice de respostas positivas ao questionamento sobre a possibilidade de mudança de atividade. Como confirmam diversos estudiosos da área de recursos humanos, o salário não é o principal fator motivacional. As pessoas citam como fator negativo, no caso de ser baixo, quando também estão insatisfeitas com outros aspectos (relação de poder, valorização do trabalho, etc), e nunca de modo isolado..

A maioria manifestou satisfação com o ambiente organizacional, destacando o bom relacionamento entre todas as áreas. A maior parte das opiniões dissonantes veio dos médicos, provavelmente, pela grande independência existente entre as áreas.

Os profissionais da área médica demonstraram uma grande insatisfação com as condições para seu desenvolvimento técnico, mas atribuíram as deficiências nessa área à própria categoria. Já o pessoal de enfermagem, que participava de um programa de educação continuada, foi a única classe que demonstrou estar satisfeita com os programas de desenvolvimento, treinamento e respaldo a cursos externos oferecidos. Os demais profissionais estavam insatisfeitos com esse aspecto. A característica mais marcante nas respostas dos profissionais da área de apoio foi a falta de perspectiva de ascensão profissional e salarial, o que aparentemente gera um conformismo com a situação atual.

Maia e Gil (2002) afirmam que, nos últimos anos, os hospitais passaram a fazer um maior investi-

mento de recursos no treinamento do pessoal que mantém contato direto com o público. O foco em um atendimento excelente passou a ser a meta no segmento. O nível de exigência dos pacientes e acompanhantes mudou os conceitos de acolhimento, conforto e hotelaria e, conseqüentemente, os hospitais foram obrigados a investir mais em suas acomodações.

No período quando os hospitais deixaram de acompanhar as tendências, confiando nos bons resultados do passado, muitos se mantiveram em seus sistemas fechados, perdendo o momento adequado de alterar suas estratégias. A concorrência predatória que se praticada durante anos foi outro fator que contribuiu para a instabilidade financeira atual. Os hospitais estavam despreparados para estabilização da economia, não possuindo um sistema de custos adequado. Muitos deles passam, hoje, por grandes dificuldades econômico-financeiras, com aquisições inadequadas de equipamentos, por exemplo, cuja relação custo-benefício é desfavorável.

Observa-se que é raro encontrar hospitais que tenham em sua composição societária, investidores oriundos de outras áreas. Os fundadores de estabelecimentos de saúde são, na maioria, médicos que, em um determinado momento de suas vidas, optaram por ter seu próprio hospital. A composição societária desses estabelecimentos é familiar e pouco profissionalizada. Dessa forma, a área de recursos humanos é extremamente desvalorizada.

Segundo Rosso (2003, p.28), os administradores hospitalares, diretores, provedores ou superintendentes, em geral, não têm a visão de que o RH precisa ser estratégico; falta-lhes a percepção do diferencial humano, como diferencial competitivo. Assim, enquanto a situação perdurar,

os resultados serão “ações isoladas, descompromissadas com os objetivos do próprio hospital e gerando resultados medíocres”. (...) Além disso, os gestores continuarão provando que “a sua administração é caseira, amadora e com resultados inferiores no que diz respeito a buscar competitividade por meio das pessoas”.

Gerenciamento de Recursos Humanos : uma avaliação da gestão de pessoas em hospitais de Aracaju-SE

Em 2002, Santos e Teixeira realizaram pesquisa em dez hospitais – oito privados e dois públicos – na cidade de Aracaju-SE, objetivando identificar as práticas adotadas no gerenciamento de pessoas. As principais conclusões são a seguir relatadas.

No que se refere ao “recrutamento e seleção”, as formas mais usadas nos hospitais de Aracaju são: 33% - “uso de banco de dados”; 30% - indicação de funcionários; 27% - recrutamento interno e 10% - anúncios em jornais. Percebeu-se, porém, que, apesar de utilizarem várias formas de recrutamento, estas são as mais simples e, portanto, não exigem planejamento.

O critério de seleção mais adotado por 53% dos hospitais pesquisados é a “entrevista”, geralmente, realizada pelo diretor da empresa e/ou pelo chefe do setor para o qual o candidato concorre a uma vaga. Outra forma de seleção bastante utilizada pelas empresas é a prova ou teste de conhecimento, realizado por 40% dos hospitais e, finalmente, a técnica de simulação, por apenas 7%. Das empresas que aplicam provas e/ou testes de conhecimento/capacidade para candidatos a uma vaga na empresa, 78% aplicam na área de enfermagem e 11% na área administrativa e no setor de serviços gerais.

No que se refere ao “treinamento e desenvolvimento”, as autoras constataram que cerca de 40% dos hospitais pesquisados adotam o treinamento interno e todos utilizam a técnica “treinamento em serviço”, voltada à formação específica, sobretudo para a área de enfermagem, onde a necessidade de qualificação e o desenvolvimento de habilidades são muito importantes ao desempenho de suas atividades. A “transmissão de conteúdo orientado” para a área comportamental é realizada por 30% dos hospitais, em razão da importância do relacionamento não só entre os empregados, como também com os pacientes; 20% deles fazem o “treinamento de integração à empresa” e 10% não adotam treinamento. Estes números acompanham a tendência dos modelos de treinamento adotados de forma geral pelos hospitais brasileiros.

Os recursos mais utilizados aos treinamentos de pessoal pelos instrutores/facilitadores das empresas pesquisadas são: 90% - exposição verbal; 80% - instrução programada e recursos visuais impressos; 60% - projeções fixas e sonoras e 40% - dramatização.

Um aspecto que as autoras apontaram como relevante foi que, embora a maioria dos hospitais realizam treinamento, 70% deles não utilizam critérios para destinar verba específica ao treinamento de seus empregados, e os demais fazem-no de forma globalizada, sem uma análise prévia de suas necessidades. Salientam, também, as pesquisadoras que o número de empregados que participou de treinamento foi relativamente baixo, pois apenas 5% dos funcionários dos hospitais pesquisados foram treinados.

Quanto à “rotatividade dos empregados”, as pesquisadoras enfatizaram que não existe, a rigor, um número que defina o Índice de Rotatividade ideal. Conforme relatam,

para alguns estudiosos, esse índice seria o que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas por um programa exequível e econômico. No estudo em questão, mediu-se o índice de rotatividade de pessoal para a elaboração do planejamento de Recursos Humanos.

A média geral do índice de rotatividade dos hospitais pesquisados foi de 15%. Ao se analisar os Índices de Rotatividade de cada hospital, percebeu-se que os hospitais privados com fins lucrativos apresentam índices de rotatividade mais altos (19,6%) do que os hospitais sem fins lucrativos (10%). O menor índice ocorre nos hospitais públicos (7%). Segundo as autoras, pode-se atribuir esses resultados ao fato de que os hospitais com fins lucrativos têm um maior controle de seus empregados no que diz respeito à sua eficiência e à qualidade do atendimento e uma maior necessidade de produção, sobretudo na área de enfermagem, o que provocaria uma insatisfação e, conseqüentemente, o desligamento do profissional.

No que se refere à “jornada de trabalho e absenteísmo”, as organizações pesquisadas mostraram uma diversidade nas suas jornadas de trabalho diárias, em virtude da necessidade de funcionamento 24 horas/dia e também em conseqüência das características legais e das especificidades das diversas profissões que têm uma jornada de trabalho diária reduzida. As pesquisadoras observaram que o horário de trabalho mais adotado pelos hospitais estudados é o turno diurno de 6 horas diárias, com plantões em finais de semana para o complemento da carga horária semanal, seguidos por plantões diurnos e noturnos de 12/36 e/ou 12/48 (o profissional trabalha 12 horas e descansa 36 e/ou 48 consecutivas).

O índice de absenteísmo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado, em decorrência das ausências, em relação ao volume de atividade esperada ou planejada. Conforme relato das autoras dos hospitais pesquisados, 80% informaram que realizam levantamento e/ou estudo sobre o índice de absenteísmo, registrando apenas as faltas justificadas e não justificadas, sem maiores informações sobre suas causas.

No que diz respeito à “promoção”, as pesquisadoras verificaram que 70% dos hospitais estudados adotam critérios para promoção de seus empregados, tais como: assiduidade, tempo de trabalho na empresa, produtividade, grau de responsabilidade e escolaridade. Utilizam mais de um critério para promover seus empregados, mas nenhum apresenta uma estrutura formal de avaliação de desempenho para definir seus critérios de promoção.

Considerando que a “avaliação do desempenho” é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam, assim como de seu desenvolvimento futuro, as autoras constataram que, nos hospitais pesquisados, não existe avaliação formal, tendo os entrevistados informado que esse processo ainda é bem incipiente nas empresas, chegando a ser, até mesmo, inexistente.

O estudo de Santos e Teixeira (2002) que tinha por objetivo identificar as características e práticas de gerenciamento de recursos humanos nos hospitais de Aracaju, revelou que essas instituições utilizam práticas gerenciais tradicionais na administração de seus recursos humanos e, praticamente, limitam-se ao controle dos aspectos legais e burocráticos dessas atividades, evidenciando a necessidade da inserção em seus quadros de pessoas com formação gerencial, em específico na administra-

ção hospitalar que teriam a função de buscar a máxima eficiência dos recursos materiais e humanos, com vista a um serviço de atendimento à saúde de alta qualidade.

A administração de hospitais, complexa como é, implica a implantação de uma filosofia gerencial baseada na valorização das pessoas. Hospitais que pretendam uma gerência eficaz têm na gestão de seus recursos humanos seu maior desafio, pois nem sempre existe, por parte dos dirigentes, a consciência da importância desses recursos para prestação de serviços de qualidade. (Santos e Teixeira, 2002)

Conclusão

Com base nos resultados obtidos por meio da revisão bibliográfica, concluiu-se que ao se discutir os conceitos básicos da gestão de RH na administração hospitalar, por meio de uma visão estratégica da área de recursos humanos, centrada na gestão do conhecimento, observa-se que a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento representam um inegável avanço no âmbito da administração de RH, apesar da existência de diferenças profundas entre o discurso e a prática empresariais.

De um lado, as empresas mudam muito rapidamente sem um plano estruturado para os seus recursos humanos e depois, precisam “desacelerar” a mudança em função das conseqüências do processo. Por outro lado, existem empresas que utilizam o discurso de valorização dos recursos humanos, sem, no entanto, concretizá-lo. A incoerência entre discurso e prática traz quebra de confiança e o não comprometimento dos recursos humanos.

No taylorismo, o compromisso do capital com o trabalho era de melhores resultados econômicos para com a produção e as finanças. Hoje, prega-se a valorização

do ser humano, ao mesmo tempo, em que são processadas grandes reduções nos quadros e estruturas empresariais. Necessita-se do conhecimento e da “mente” do trabalhador, mas os mecanismos para conseguir a apropriação desse conhecimento devem ir além de benefícios e salários.

Enfatiza-se a necessidade de valorizar as pessoas e os conhecimentos a elas inerentes, ao mesmo tempo, em que se implementa uma política de redução do efetivo, visando a redução de custos. Dessa forma, evidencia-se uma incoerência entre o discurso e a prática da valorização dos recursos humanos.

A aplicação literal da reengenharia e dos princípios da “mentalidade enxuta” nas empresas, com ênfase na eficiência traz o enfraquecimento das redes e dos espaços para geração e repasse de conhecimento. A escolha de quem fica nas empresas, depende da flexibilidade dessas pessoas, ou seja, da possibilidade de adaptação; entretanto, as pessoas educadas “a não pensar” e apenas a executar, sob a égide do modelo taylorista, são forçadas a “reaprender” em um contexto extremamente desfavorável.

É preciso destacar que a gestão do conhecimento é orientada a longo prazo, incompatível, portanto, com uma visão imediatista de rentabilidade. Cobram-se da administração de RH avaliações orientadas para objetivos econômicos/ financeiros, no entanto, as ações de desenvolvimento de recursos humanos não podem ser avaliadas somente com base em tais objetivos, visto que a inovação - novos produtos e novas tecnologias - é cercada de incertezas na demanda, nos custos e, sobretudo, na rentabilidade.

Outra limitação do “novo” RH é a dificuldade para saber trabalhar, ao mesmo tempo, programas que visem manter uma cultura “forte”, isto é, que garanta a coerência das

ações e o comprometimento com os objetivos da empresa, além de programas e ações que permitem à empresa desenvolver capacidades de adaptar-se às mudanças exigidas. Isso a obriga a ter profissionais mais gabaritados e altamente especializados que desenvolvam dentre suas ações, as que se voltam à análise situacional, e identificam elementos “em tempo real” necessários aos devidos ajustes, alertando dessa forma, para as mudanças que se impõem, bem como a valorização do que deve ser mantido.

Muitos profissionais de RH endossam o discurso de que os “verdadeiros” gerentes de RH são os gestores de linha, e as atividades de RH deveriam ser terceirizadas. No entanto, esse discurso não se mostra coerente no momento em que a gestão de conhecimento ganha destaque. É evidente que a responsabilidade final pelos resultados é do gerente de linha, mas isso não significa que a administração de RH deva abrir mão da responsabilidade técnica por políticas voltadas à gestão de pessoas.

A agenda da administração de RH deve considerar que a gestão do conhecimento envolve a interação entre elementos técnicos e humanos, pois os dados e informações são transferidos por meio eletrônico, mas o conhecimento só transita com eficiência por meio de redes humanas. Assim, tornam-se necessárias estruturas organizacionais flexíveis e fatores motivacionais na criação, compartilhamento e uso do conhecimento. Nesse âmbito, não é demais ressaltar a importância de sistemas de avaliação da força de trabalho orientados na ênfase ao trabalho em grupo e no compartilhamento, assim como na capacidade e potencial de aprendizagem.

A administração de RH deve estar preparada para o estabelecimento de “relações em rede”, com base na necessidade da cooperação

entre empresas. Esse processo exige conhecimento mútuo e confiança entre as empresas, além da capacidade de discussão e do equacionamento de soluções conjuntas.

Para cumprir uma agenda mínima e prosseguir na construção de um modelo de atuação que valorize as competências essenciais e os conhecimentos a elas subjacentes, considerando o ser humano como recurso estratégico da empresa, a administração de RH deve ter clara a proposta de atuação para poder avaliar adequadamente cada um dos “modismos” que surgem em gestão de pessoas, evitando os tropeços de início e parada que tanto desacreditam os envolvidos. Deve orientar-se pelo modelo de atuação que favoreça o exercício da gestão por competências.

Há que se destacar a necessidade da manutenção do equilíbrio entre mudança, inovação e transformação de um lado; e continuidade e disciplina, de outro lado. Ressalta-se ser papel da administração de RH equilibrar as funções de agente de mudança e especialistas administrativos, pois uma empresa precisa ter estabilidade para garantir a continuidade nos produtos, serviços e produção, pois se mudar constantemente poderá perder a identidade.

Enfim, a administração de RH deve reconhecer o fato de que os sucessos do passado garantem a sobrevivência atual, mas, que devem ir além deles, ou seja, buscar o futuro. Assim, é importante respeitar o passado, arquitetando o futuro. A administração de RH deve exercer um papel de moderação e respeito pela sabedoria conquistada. Em um contexto de intensas mudanças em que se faz necessária a construção do futuro, compete à administração de RH enquanto área estratégica, mobilizar pessoas no sentido de gerenciar propostas e ações que garantam coerência e avanços do ponto de vista pessoal, profissional e organizacional.

REFERÊNCIAS

- Bittar O. Metodologia para avaliação da produtividade em hospitais. *O Mundo Saúde* 1996; ago 20:238-242.
- Brasil. Ministério da Saúde. Lei 9.961/2000 que cria a agência nacional de saúde. Brasília, 2000.
- Carbone PP, Brandão HP, Leite JBD. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2ª.ed. Rio de Janeiro: FGV; 2005.
- Dutra JS. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas; 2004.
- Friedmann G. *O trabalho em migalhas*. 2ª.ed. São Paulo: Perspectiva; 1983. 287p.
- Gil AC. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas; 2001.
- Gil AC. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª.ed. São Paulo: Atlas; 1999.
- Hamel G, Prahalad CK. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus; 1997.
- Kwasnicka EL. *Introdução à administração*. 6ª.ed. São Paulo: Atlas; 2004.
- Lopes LA. *Introdução da gestão de recursos humanos no Brasil : alcance e perspectivas*. [monografia]. Campinas: UNICAMP; 1992.
- Maia AC. *Administradores de hospitais do município de São Paulo: formação, competências e conhecimento do negócio*. [dissertação] São Caetano do Sul: Centro Universitário Municipal de São Caetano do Sul – IMES; 2003.
- Maia AC, Gil AC. *Miopia em marketing no setor hospitalar do Brasil*. *Mundo saúde* 2002.
- Marras JP. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3ª.ed. São Paulo: Futura; 2000.
- Rosso F. *Gestão ou indigestão de pessoas?: manual de sobrevivência para RH na área da saúde*. São Paulo: Loyola; 2003.
- Santos EM, Teixeira RM. *Gestão de recursos humanos em hospitais de Aracaju*. *Cad Pesq Administração* 2002; out/dez 9(4).
- Souza MCAF. *Influência da estrutura organizacional e perfil gerencial sobre o desempenho da empresa: uma análise em empresas do setor de cerâmica branca no município de Pedreira*. [dissertação]. São Paulo: FEA/ USP; 1982.
- Tachizawa T, Ferreira CP, Fortuna AAM. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV; 2001.
- Teixeira GM, Silveira AC, Neto CPSB. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV; 2005.
- Ulrich D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura; 1998.
- Zoboli ELCP. *Ética e administração hospitalar*. São Paulo: Loyola; 2002.
-

Recebido em 5 de janeiro de 2006
Versão atualizada em 26 de janeiro de 2006
Aprovado em 13 de fevereiro de 2006