



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN

Casos para Ensino em Administração: O HOSPITAL SÃO CAMILO

**Curso MBA Pós-graduação
Gestão Estratégica de Pessoas**

Autora: Mara Núbia de Araújo¹

Orientadora: Catarina da Silva Souza

¹ Graduada em Serviço Social. Aluna do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN.

Caso para Ensino em Administração: O HOSPITAL SÃO CAMILO

Mara Núbia de Araújo

RESUMO

O caso-problema retratado neste estudo apresenta alguns desafios e peculiaridades que passam a maioria das instituições hospitalares públicas ou privadas, em especial no que se refere à gestão de pessoas. Trata-se de uma situação real, que pode acontecer em qualquer instituição, onde os colaboradores são designados para atribuições técnicas sem o necessário conhecimento prévio, por não existir na empresa o hábito de praticar o comprometimento organizacional e vivenciar diariamente sua cultura de ser um hospital acolhedor e humanizado, buscando superar as expectativas dos usuários, colaboradores e fornecedores. O relato é narrado sob o ponto de vista dos colaboradores e da atual gestão, como também de uma estudante de gestão de pessoas que persiste em entender um pouco mais sobre a problemática do comprometimento entre colaborador e empresa, sendo assim, é em meio a esses pensamentos que a história do Hospital São Camilo é contada.

Palavras Chaves: Gestão de pessoas; administração; comprometimento e cultura.

ABSTRACT

The problem depicted in this case study presents some challenges and peculiarities that spend most of the public or private hospitals, particularly with regard to personnel management. It is a real situation, that can happen at any institution, where employees are assigned to technical duties without the necessary prior knowledge, because there is no company in the habit of practicing daily organizational commitment and experience their culture to be a hospital warm and humane, seeking to overcome the expectations of users, employees and suppliers. The story is narrated from the point of view of the current employees and management, as well as a management student who persists in understanding more about the issue of commitment between employee and company, so it is in the midst of these thought that the history of St. Camillus Hospital is told.

Key-words: People management; administration; commitment and culture.

Introdução

O Hospital São Camilo surgiu com o intuito de prestar um serviço mais abrangente, atuando na área de saúde, desde os anos 60, tendo como objetivo atender aos usuários de toda região do Seridó no Rio Grande do Norte. É uma organização que atende diariamente, prestando serviços em diversas especialidades, e seu diferencial está na sua característica em receber as pessoas de forma acolhedora e humanizada que procuram seus serviços há décadas.

Ocupando um dos cargos de gestão, encontra-se Lara, pessoa com espírito inovador e coragem para enfrentar as diversidades cotidianas. Lara desenvolve seu trabalho ao lado da Administradora Ana e do Conselho Executivo, tentando crescer profissionalmente junto à empresa, a mesma se destaca por ter a sensibilidade de perceber que em vários setores da empresa vêm surgindo transtornos por falhas na qualidade dos serviços, sendo notório para todos, que a empresa precisa ser vista por todos os gestores com outros olhos, o que seria para ela um desafio.

Ao iniciar suas atividades no HSC, estando no cargo de gestora há pouco mais de um ano, onde foi designada a assumir este cargo sem o necessário conhecimento prévio para tal atribuição, Lara percebe as inúmeras falhas existentes nos serviços prestados pela equipe de alguns setores, e fica pensando o que pode ocasionar tal situação: *“seria desmotivação ou falta de comprometimento com a organização?”*. Estas dúvidas e angústias rodeiam seus pensamentos diariamente. A gestora entende que as organizações necessitam de pessoas comprometidas em seu ambiente de trabalho, para que as metas e objetivos sejam atingidos, mas encontra dificuldades para trabalhar a equipe.

História do HSC

O Hospital São Camilo é uma organização hospitalar pública sem fins lucrativos, fundado na década de 60, com atendimento diário que se aproxima de 215 usuários. É um hospital multiespecialista, contando com completa área de diagnóstico e terapia, pronto-socorro, centro cirúrgico, obstetrícia, banco de leite e pediatria. Situado em uma cidade do interior do estado do Rio Grande do Norte, cidade que se constitui em um dos principais

aglomerados urbanos da sua região, que influencia uma população estimada em aproximadamente 63 milhões de habitantes.

Atualmente, o HSC é um dos principais hospitais da cidade, atendendo a população local e cidades circunvizinhas. Somada aos investimentos na melhoria de qualidade em seus serviços, ganhou o prêmio de Hospital Amigo da Criança no ano de 1996 pela instituição UNICEF, *“gerando assim um orgulho para os que fazem parte desta instituição”* comolembra alguns membros do conselho. Ao longo dos anos, várias especialidades foram agregadas a esta casa de saúde, entre elas o serviço de aleitamento materno e banco de leite, dermatologia, nutrição, cirurgias especializadas e serviço social.

A organização é dirigida pela presidente Lara, graduada em História, a administradora Ana, graduada em Economia e o conselho executivo. Seu quadro de funcionários conta com 115 colaboradores, e atende aproximadamente 215 usuários por dia, incluindo o serviço de internação. É reconhecida por prestar serviços de saúde de forma humanizada, buscando superar as expectativas dos usuários, colaboradores e fornecedores, primando sempre por uma postura ética e um bom atendimento. O HSC se divide em vários setores como: urgência, emergência, clínica médica e cirúrgica, obstetrícia, pediatria, centro cirúrgico, ambulatorios, sala de vacina, farmácia, laboratório de análises clínicas, dietética, ala de serviços gerais, setor administrativo e recepção.

Em um dos setores, reconhecido como o ‘cartão postal da empresa’, encontra-se os colaboradores: Pedro, Carol, Ligia, Júlia e Maria. Diariamente a equipe oferece serviços de informação aos usuários e visitantes, agendamento para atendimento ambulatorial, entrega de exames, é também o setor responsável em interligar todas as informações com os demais setores, no setor não existiu um colaborador para coordenar e acompanhar as atividades diárias da equipe. Por ser um dos setores onde as informações são repassadas aos usuários e demais setores da empresa, é também onde a gestora enfrenta grandes desafios, entre eles está o cuidado de como melhorar os serviços prestados pela equipe.

O problema

A empresa teve em suas administrações passadas, gestores com falta de foco para a melhoria da qualidade nos serviços, o que gerou fases de turbulências e descontentamento por parte de alguns colaboradores, refletindo ainda hoje na tomada de decisões da atual gestão.

Para os gestores e colaboradores do Hospital São Camilo, está bem claro que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, é necessário que todos os colaboradores cultivem e pratiquem a missão da empresa em uma mesma direção, vivenciando a cultura organizacional. Porém, Pedro, Carol, Ligia, Júlia e Maria, relatam que a forma para atingir os resultados e metas no HSC não se encontra somente em melhorar os serviços do setor de entrada, mas na valorização do ser humano dentro da organização, na maneira de conduzir as tomadas de decisão na forma que as informações são chegadas aos colaboradores.

Ligia em seu relato, lembra de como era importante as reuniões de feedback que já não acontece *“pois de nada adianta, tentar simplesmente melhorar a realização das tarefas através de novas tecnologias, equipamentos, métodos e processos, se não melhorar o gerenciamento das pessoas, e sobretudo escutá-las”*.

Muitas vezes é na expressão das faces de cada um, que percebemos o quanto falta valorização dos colaboradores na organização, é como se estes fossem meros condutores de tarefas, e não pessoas dignas de atenção, *“e como prestar bons serviços se existe falhas também nas instalações físicas”* indagações de Maria.

Enquanto isso, Carol relata: *“há muito que o HSC deixou de ser apenas o meu trabalho, aqui os membros da alta gestão fala como temos que fazer e só, a empresa passou a ser também minha casa”*. Nesse instante, Carol nos recorda o desafio da gestora Lara, será que o fato de se sentir em casa, gera em seus colaboradores um grau menor de comprometimento com a organização? Ou a falha está em não existir um colaborador responsável pelo acompanhamento desta equipe? O que significa para Carol a expressão também minha casa?

Lara menciona que *“a alta gestão planeja e organizam o seu trabalho para a solução adequada as situações que vão surgindo no cotidiano, mas, acontece que os problemas mudam constantemente de configuração e de natureza”*. O comprometimento organizacional deve ser praticado diariamente dentro da empresa por todos os gestores e colaboradores, é preciso fazer diferente, pois a burocracia, o continuísmo de fazer sempre da mesma forma, deve ser rapidamente substituída por parâmetros como: informação, inovação, velocidade, mudança e diversidade.

Pedro fala que *“mesmo a equipe sendo pequena, ainda existe os que não se comprometem com os horários e funções do setor, sobrecarregando os outros colaboradores”*, dessa forma podemos lembrar que o colaborador que não tem compromisso com sua equipe de trabalho, tampouco será comprometido com a organização, Júlia já

menção que “na verdade não sabemos porque este colaborador ainda permanece na empresa”. Será que no HSC existe planejamento e metas definidas?.

As palavras de Pedro e Júlia corroboram as indagações de Lara, quando no seu relato expressa “*entendo que as organizações necessitam de planejamento e metas definidas*”, portanto se está claro para os colaboradores que as falhas existem e precisam ser melhoradas, será que a melhoria na qualidade dos serviços prestados tem que surgir somente dos colaboradores.

Ana, mostra em suas palavras que “*muitas vezes não sabe com quem está o poder de decisão*” visto que o processo decisório encontra-se na diretora, administradora e conselho executivo, existindo assim um entrave na hora de pôr em prática as metas definidas em reuniões.

Esse modelo de processo decisório gera uma limitação na participação dos demais colaboradores do HSC, reforçando alguns desafios da gestora Lara, entre eles a dificuldade para trabalhar a equipe e tornar hábito o comprometimento dos colaboradores e empresa, percebe-se que fatores como esse na hora de tomar decisões, influem no alinhamento das metas definidas para soluções dos problemas surgidos dentro da organização, toda equipe seja a do processo decisório ou a equipe de colaboradores, precisa saber a razão de sua existência, ser consciente do propósito que a sustenta e a move.

A gestão de Pessoas na Instituição

A empresa em estudo não tem ainda um setor voltado para valorização dos seus colaboradores, a função do setor de Recursos Humanos do HSC é executar as tarefas relacionadas ao cumprimento das exigências legais trabalhistas e realizar a contratação de pessoal para trabalhar na empresa, muitas vezes de forma errada, pois não existe a prática de recrutar, selecionar e integrar pessoal, as contratações surgem muito de indicações, por falta de visão, percebe-se que ainda existem muitos que acreditam que profissionais de RH não são capazes de contribuir com mais do que exigências trabalhistas. Muitas empresas não se deram conta que poderiam trabalhar para conseguir criar um clima de trabalho capaz de acionar, nos colaboradores o desejo de contribuir e se comprometer verdadeiramente com seu ambiente de trabalho. Não existe na empresa programas de treinamento e desenvolvimento de carreira. A existência de um Setor de Pessoas dentro da organização abre portas para o desenvolvimento de estratégias e ações que possibilitem resultados concretos e positivos.

NOTAS DE ENSINO

Fontes de Dados

Este caso relata uma situação real que permeia a gestão atual, em unidade hospitalar pública sem fins lucrativos. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada tendo, entretanto, disfarçado o nome da organização e dos atores envolvidos na narrativa. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevistas com os colaboradores. Para garantir a fidelidade das informações, os dirigentes da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 15 minutos na sala de aula e sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração, psicologia e gestão de pessoas. A metodologia indicada: a) discussão sobre as questões de gestão de pessoas dentro das organizações hospitalares, conceitos e fatores de gerência, comprometimento organizacional, cultura, suas teorias e práticas; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problemas; d) discussão aberta em plenária, com a participação de todos os grupos e expor as colocações e soluções para o caso; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo professor. Caso seja perguntado o desfecho do caso (solução encontrada pela organização), deverá ser descrito em sala de aula.

Questões para discussão

1. Qual ou quais os problemas enfrentados pela administradora do hospital?
2. De acordo com a situação vivenciada pela atual gestão, quais seriam as primeiras atitudes para solução dos problemas apresentados, utilizando estratégias de gestão de pessoas?
3. Diante do problema, a ausência de formação das gestoras é um empecilho a atual gestão?

4. Como a literatura de gestão de pessoas e comprometimento organizacional contempla os problemas apresentados no caso?
5. Com base nas características da organização, identifique o significado de cultura organizacional para os gestores e colaboradores?

Objetivos de Aprendizagem

O estudo de caso do Hospital São Camilo tem como objetivo levar o aluno a refletir sobre a importância do comprometimento organizacional e a influência da cultura organizacional. Nos dias atuais, estes pontos são bastante discutidos dentro e fora das organizações porque cada vez mais se torna necessário esse estreitamento de relações entre colaborador e empresa.

Desta forma, pretende-se desenvolver no aluno:

- a) reflexões sobre comprometimento organizacional, suas nuances e características;
- b) reconhecimento da importância de vivenciar e praticar a cultura da empresa;
- c) conhecimento sobre as políticas de gestão de pessoas; e
- d) capacidade de diagnosticar, compreender, inovar e desenvolver alternativas para solução de problemas;

Análise do caso

Para compreensão e análise das temáticas levantadas no caso e que trazem discussões para a base teórica sobre comprometimento organizacional, questiona-se como estão inseridos os funcionários do Hospital São Camilo na cultura da organização e de que forma isto impacta na relação empresa e colaborador?

O vínculo entre colaborador e organização existe e é inevitável, sendo influenciado tanto pelas atitudes quanto pelos comportamentos das pessoas, o fato de não existir um feedback entre gestores e colaboradores, facilita a existência de desmotivação nos colaboradores, o que mescla com falta de comprometimento gerando falhas nos serviços prestados. Atualmente falar em qualidade, não é somente os serviços prestados, é também como se pratica a qualidade no relacionamento entre dirigentes e colaboradores. Muito se fala

de participação, mas pouco se escuta a opinião e os sentimentos dos colaboradores. Muito se fala em comprometimento, mas pouco motivo se dá para que os colaboradores da organização comprometam-se. Quando falamos em pessoas é necessário dispor de técnicas e habilidades de sensibilização para fazer a diferença. É importante administrar as pessoas mais de perto, senti-las e percebê-las, fazê-las sentir que são parte da empresa, permitindo que elas realmente trabalhem com o coração e com a inteligência, e, não apenas como meros condutores de tarefas. “Comprometer-se significa: sentir-se vinculado a algo e ter desejo naquele curso de ação” (BASTOS, 1997). De acordo com (SENGE, 1998, p.246), o comprometimento pressupõem “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”.

Os gestores precisam estar abertos a mudanças e inovações, isso se faz necessário pela própria variação dos acontecimentos. A mudança, e mais ainda a inovação, supõem gestores empreendedores, ou seja, criativo, dinâmico, aproveitador de oportunidades, totalmente comprometidos, renovador e reconstrutor da organização que dirige. A empresa deve ser permanentemente reinventada para poder continuar de portas abertas, competindo e vencendo. É preciso planejar e gerar novas expectativas para os colaboradores, e ao gerá-las é preciso ter a voz deles: necessidades, expectativas e desejos. Os resultados obtidos com os serviços planejados a partir das necessidades dos colaboradores, tratamento adequado de forma igualitária, reconhecimento e recompensa são impressionantes, elevando positivamente o grau de comprometimento entre eles e a empresa.

Podemos mencionar que sempre haverá resistências as mudanças, isso se reflete na narrativa de alguns entrevistados em que o sentimento de estar na empresa, mas não ser ouvido gera a sensação de desvalorização do capital humano, essas supostas resistências humanas são, antes de tudo, manifestações de emoções, tais como ansiedade, medo, angústia, raiva.

As incertezas e falta de clareza nas informações que circundam dentro de uma organização, geram conflitos de papéis e funções de alguns membros dentro da organização, é necessário que seja bem definido o cargo e função de cada membro, para que as metas e objetivos possam gerar melhorias dentro do HSC, para que isso ocorra de forma adequada, é preciso haver um delineamento entre gestores e colaboradores, como também melhoria na comunicação interna da empresa.

Outro ponto relevante dentro da organização em estudo é a forma que os colaboradores vivenciam e praticam a cultura organizacional, percebe-se que muitos não

têm conhecimento algum sobre a cultura da empresa. Para o autor Hofstede é impossível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (HOFSTEDE, 1994, p.180).

É importante que os gestores do HSC, conheçam os perfis de cultura organizacional e a influência que essa pode ter na vivência da empresa, esse conceito precisa ser disseminado e vivenciado diariamente por todos que fazem parte da organização. Quando a cultura organizacional é praticada por todos dentro da empresa, também contribui na resolução de problemas internos, diminui conflitos e diferenças, faz o controle da gestão, e desenvolve uma imagem positiva da organização na mente de quem a conhece. Percebe-se que, os gestores e colaboradores do HSC não vivenciam ou desconhecem a cultura da empresa. Desse modo, ao se verticalizar um pouco o conceito de cultura, pode-se apresentar a definição de cultura organizacional de Aktouf como “um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros” (AKTOUF, 1993, p.43).

Há de se considerar também como aspecto importante na empresa a falta de unidade de comando, não existe um gestor responsável para estabelecer metas, distribuir atividades, cobrar resultados e gerenciar as pessoas. É notório que os colaboradores do setor de entrada, ainda não atingiram a maturidade de serem autogestionários, o que acontece também em outros setores, tornando-se um entrave na obtenção dos resultados, e isso depende muito da cultura vivenciada. O perfil dos gestores e o estilo de gerenciar a organização do trabalho e definição de metas são imprescindíveis no dia a dia. No HSC não existem parâmetros para o processo de seleção, contratação e integração de pessoal, dificultando muito o desenrolar da prestação de serviços com qualidade.

No caso em análise, vários aspectos podem ser considerados como se viu até aqui, cultura organizacional, comprometimento organizacional, unidade de comando, desenvolvimento de equipe e dinâmica de grupo, dentre outros que podem ser visualizados pelo leitor. Este caso abre uma série de possibilidades para trabalhar as temáticas da gestão de pessoas em uma organização hospitalar, pois onde se preza pela vida há de se prezar pela vivência e boa convivência das pessoas que ali prestam seus serviços.

Bibliografia

AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura da empresa**: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo e a organização**: dimensões esquecidas. Tradução de M. Rodrigues et. al.. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: **Trabalho, Organização e Cultura**. São Paulo: Editores Associados, 1997.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**: cultural cooperation and its importance for survival. London: McGrawHill International, 1994.

SENGE, Peter M. A. **A Quinta Disciplina**. 2. Ed. São Paulo: Best Seller, 1988.