

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO
RIO GRANDE DO NORTE – UNI-RN

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

ANALINE ROSANE BENTO DE OLIVEIRA
Orientador ^a: Maria Valéria Pereira de Araújo

**Gastroprocto Hospital Dia: A Complexidade da Administração e Suas
Consequências nas Políticas e Práticas de Recursos Humanos – RH**

Analine Rosane Bento de Oliveira
Bacharel em Administração em Comércio Exterior pela FACEX.
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNI-RN.
Natal/RN, Brasil

Natal
2014

GASTROPROCTO HOSPITAL DIA

Analine Rosane Bento de Oliveira
Maria Valéria Pereira de Araújo

1 INTRODUÇÃO

A Gastroprocto Hospital Dia é uma instituição na área da saúde privada, de pequeno porte, onde atende clientes da saúde infantil ao idoso. A organização, que existe há 12 anos, tem como referência, diagnosticar e tratar o aparelho digestivo, onde os serviços variam de consultas a exames específicos. Possui em seu quadro funcional, cerca de 50 funcionários.

Foi no mês de novembro de 2011, que uma das funcionárias da Gastroprocto Hospital Dia, chamada de Nina, que atua no setor do faturamento, discretamente, começou a observar, quando uma certa quantidade de funcionárias do setor da recepção, que lidavam diretamente com os pacientes, pediram demissão. Mediante o ocorrido, Nina observou que esses lugares não foram mais ocupados, a não ser quando o preenchimento desses tornou-se uma necessidade inadiável. Na ocasião a instituição deslocou outras funcionárias para atuar provisoriamente na recepção, apenas por algumas horas de suas jornadas diárias de trabalho.

Enquanto isso, a necessidade de pessoas no setor foi se tornando rotina, e a cada dia a esperança de chegar alguém para a recepção só aumentava. Todos os dias entrevistas e mais entrevistas e nada. Após alguns dias, através de colaboradores da instituição, os quais percebendo a falta de funcionários para o local, indicaram e trouxeram candidatas para ocupar as vagas do tão esperado setor, a recepção.

Desde então, Nina começou a se questionar: e o papel do RH, quem conduzirá? A entrevista, a seleção, os treinamentos, onde ficou essa fase do processo? Será que por serem pessoas indicadas ou conhecidas de alguém, realmente possuem o perfil para se adequarem as tarefas exigidas? Teriam as

habilidades necessárias exigidas pelo emprego para suprir as demandas do setor a ser assumido? E isso foi deixando Nina inquieta.

A HISTÓRIA DA EMPRESA

Em meados do ano de 2000 surge mais um empreendimento médico, a Gastroprocto, o qual não possuía ainda estrutura física. Havia apenas um quadro pequeno de funcionários, um médico, Dr. Gutembergh, dois funcionários técnicos de enfermagem e uma funcionária junto ao financeiro, onde os mesmos prestavam apenas serviços itinerantes, ou seja, serviços móveis prestados em hospitais. Foi quando a partir daí, percebeu-se a dificuldade que tinham de se relacionar junto aos convênios, pois os mesmos tratavam apenas com pessoas jurídicas, o que não era o caso deles. No mesmo ano de 2000, decidiram instalar uma Clínica Virtual, ou seja, existia juridicamente mediante aos convênios. Mas os serviços continuavam a serem prestados como antes. Os demais hospitais entravam em contato com o médico por telefone ou pelo endereço eletrônico, e em seguida marcavam os procedimentos a serem realizados.

Após passarem três anos, e ficarem reconhecidos e procurados pelo atendimento e serviço prestados, em 2003 a empresa decidiu criar uma estrutura própria, com uma sede que funciona na Rua Apodí, onde passou a chamar-se Clínica Gastroprocto. Com o objetivo de proporcionar um serviço médico de ponta em aparelho digestivo, a partir do sonho de um profissional, Dr. Gutembergh Nóbrega, partindo das consultas às cirurgias.

Sentindo a necessidade do mercado e do crescimento interno da empresa, em três anos, conseguiu tornar-se um centro de referência em sua área, gastroenterologia e proctologia, aumentando o seu quadro funcional de quatro, para quinze colaboradores. Partindo desse princípio, contratou-se uma consultoria para o setor financeiro e de contabilidade para avaliar a possibilidade de criação de novos negócios, quando surge a idéia de um Hospital Dia, com internações de 12 (doze) a 24 (vinte e quatro) horas, sendo um diferencial no mercado. Começando a perceber as dificuldades de gestão em relação às mudanças de parâmetros de atendimento, aos critérios de seleção de funcionários e a tudo de novidade que o mercado atual e concorrente exigia, Dr. Gutembergh, o qual não era apenas o médico, mas

também o gestor administrativo, percebeu que havia a necessidade de nomear pessoas como gestoras dos setores, para poder dividir as tarefas juntamente com ele. Pois as atividades eram muitas e o seu tempo tornava-se cada vez mais escasso à medida que a agenda de pacientes aumentava.

Alem disso, as vivências na área da administração para o Dr. Gutembergh eram poucas. Apenas as de livros e escritores, apesar de ter contratado um consultor. Mas Dr Gutembergh queria e devia estar a par de todas as decisões a serem tomadas, pois era o único dono do empreendimento, o qual tanto almejou.

Foi quando em meados de 2006 passou de Clínica para Gastroprocto Hospital Dia, onde foi crescendo e se consolidando cada vez mais no mercado, e a necessidade de investimentos, inovações e mudanças tinha virado rotina. A partir dessa percepção, surgiu a idéia de implantar um centro cirúrgico, onde necessitava de uma farmácia com uma nova estrutura, uma central de material e esterilização, um setor nutricional (pois os pacientes cirúrgicos ficam internados), aumento do quadro de higienização e plantonistas da enfermagem 24horas. Com isso, o proprietário resolveu convidar amigos e colegas com outras especialidades como, Urologista, Vascular, Cirurgião Plástico, Dermatologista e Ortopedista, não somente para atenderem, mas também para realizarem procedimentos cirúrgicos.

Com o aumento da demanda, Dr. Gutembergh começou a perceber a necessidade de processos mais formais na área de recursos humanos, mas como é o único Diretor e gestor da organização, e como já havia delegado gestores para determinados setores, cada um passou a ser responsável pela admissão e recrutamento quando houvesse necessidade, juntamente com sua autorização final, tanto para admissão como para demissão.

A GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

A cultura organizacional na Gastroprocto identifica-se pela flexibilidade e caráter pessoal das relações interpessoais. Mediante essas características, a empresa tem seu quadro funcional com suas distribuições, as atribuições e

responsabilidades de cada área, havendo necessidade de deslocamento dos mesmos quando necessário.

Em se tratando da recepção, será para o funcionário selecionado o setor de ingresso na organização, apesar de se tratar de um cargo diariamente não muito fácil, que requer bastante responsabilidade mediante os atendimentos, e também por possuir uma baixa média salarial em relação a outras áreas. Portanto há uma grande rotatividade de pessoas nesse setor .

O recrutamento e seleção, geralmente são realizados pelos gestores de setor ou pelo próprio diretor. Em relação a esse processo, a chave principal é a indicação dos candidatos, independente de terem experiência profissional ou não. A seleção é feita mediante uma rápida entrevista, seguido de testes práticos e avaliação do gestor.

Os treinamentos são sempre orientados pelo gestor da área, ou até mesmo, pelo funcionário mais antigo, o qual passa as informações necessárias.

No quesito avaliação, os funcionários são avaliados mediante seu desempenho na função, tanto técnico e operacional quanto comportamental. De acordo com o seu desempenho, o diretor da organização colhe as informações mediante o gestor imediato do setor da recepção, o qual encaminha as análises e observações realizadas para concluir se há o perfil indicado para o cargo de recepcionista ou não.

Portanto, o grande desafio que a organização enfrenta, tem sido o de como selecionar e reter funcionárias para o seu “ carro chefe” da organização que é a recepção.

A análise das estratégias gerenciais tem como objetivo apontar, em linhas gerais, que a gestão de Recursos Humanos é complexa, sensível e estratégica e requer da organização muita atenção para prever/antever o que sua empresa e funcionários precisam para desenvolver um bom trabalho.

PROCESSO DECISÓRIO E ESTILO DE LIDERANÇA

O poder de decisão encontra-se centralizado junto à direção, limitando a participação dos gestores, principalmente no que diz respeito às definições de algumas metas e mudanças nos processos de trabalho. Os gestores tem estilo

de liderança em decisões diárias e corriqueiras, referente a procedimentos e comportamentos, apesar de em certas circunstâncias, não terem o poder de decisão integral.

PERCEPÇÃO DA EMPRESA PELOS FUNCIONÁRIOS

Nina com tantas dúvidas e observações mediante os acontecimentos diários, resolveu coletar dados mediante uma pesquisa que apontou, que uma grande parte dos colaboradores possui perfis bastante parecidos em relação aos pontos citados, onde os funcionários mencionaram estarem satisfeitos com o seu trabalho e a sua contribuição para empresa, e que suas tarefas são importantes, afirmando ter um ambiente e estrutura organizacional propício, apesar das dificuldades que o setor em questão passa.

Quando questionados sobre horários, afirmaram sere favoráveis, e citam também a flexibilidade das jornadas de trabalho, mediante algumas situações pessoais.

Já a maioria dos colaboradores alega não ter uma boa relação interpessoal e igualdade de tratamento, como também da falta de motivação em relação ao desempenho e as poucas oportunidades de promoção e reconhecimento. Além disso, não há contentamento em relação aos benefícios, salários e férias.

Quando mencionaram os pontos positivos da empresa, destacaram: a importância das atividades e do trabalho, a contribuição para a empresa, o ambiente e a estrutura própria, além da flexibilidade de horários favoráveis.

Já em relação aos pontos negativos, consideraram não existir uma boa relação interpessoal, igualdade de tratamento, a falta de motivação, oportunidades de promoção e benefícios, incluindo como maior fator o atraso e os baixos salários , inclusive as férias.

Conforme as opiniões coletadas uma a uma, a maioria parcialmente acredita que às medidas a serem tomadas para a melhoria no ambiente de trabalho, seria investimento na melhoria da relação com os colegas, na motivação e oportunidades de promoção, e nos salários e férias.

Os colaboradores justificam continuar na empresa pelos seguintes fatores: a necessidade de trabalhar, alguns gostar do que faz, a experiência adquirida e a flexibilidade de horários.

O PROBLEMA

Ao pensar em todos os problemas citados pelos seus funcionários, Dr. Gutembergh começa a pensar: “por onde começar um processo de mudança na empresa, no quesito recepção? Eis que surge uma fonte de idéias, pensamentos, conflitos, ações, tudo ao mesmo tempo. Percebendo o seu tempo corrido se passando, e seus pacientes a sua espera, resolve continuar suas atividades de rotina, as quais lhe tomam bastante tempo.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

As empresas de pequeno porte apresentam uma série de peculiaridades e desafios, em especial na administração de recursos humanos. Este caso descreve uma real situação de uma empresa, Gastroprocto Hospital Dia, que retrata a relação entre fundador/diretor e suas conseqüências nas políticas e práticas de recursos humanos. O relato é narrado sob o ponto de vista de uma funcionária, que observou a situação da organização e vivenciou a complexa etapa de um gestor, fundador da empresa, cuja atuação de formação é na medicina. Além disso, mostra as suas reflexões sobre os rumos da empresa, a deficiência em um determinado setor como a recepção, a opinião dos funcionários, com base numa pesquisa realizada em 2011 por uma estudante de Pós-Graduação e seus questionamentos sobre a forma de gerenciar a contribuição de seus funcionários, principalmente por reconhecer a importância das relações humanas para o presente futuro da empresa. Este caso trata da complexidade da administração de recursos humanos em uma empresa com um único gestor.

Palavras-Chave: empresas de pequeno porte; administração de recursos humanos; ambiente organizacional.

Abstract

The small businesses have a number of peculiarities and challenges, especially in human resources management. This case describes a real situation of a company, Gastroprocto Day Hospital, which depicts the relationship between founder/director and its consequences in the policies and practices of human resources. The story is told from the point of view of an employee who observed the situation and the organization experienced a complex stage of a manager, the company's founder, whose acting training is in medicine. Furthermore, it shows their thoughts about the direction of the company, employee opinion, based on a survey conducted in 2011 by a student of Graduate and questioning on how to manage the contribution of its employees, particularly by recognizing the importance of human relationships for the future of this company. This case deals with the complexity of managing human resources in a company with a single manager.

Key Words: small businesses, human resources management, organizational environment.

FONTE DOS DADOS

Este caso relata uma real situação, o qual trata de uma empresa privada na área da saúde. As situações relatadas são verídicas à realidade pesquisada. Os dados coletados são de caráter primário, as informações coletadas garantem veracidade e fidelidade, onde foi aplicado questionário e entrevista, tanto com os gestores e os demais colaboradores, os quais foram consultados, autorizando a sua publicação.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso enfatiza as principais dificuldades de gerenciamento de uma empresa, inclusive quando a mesma possui como único dono, o diretor e gestor da organização. Portanto, esta dificuldade reflete no processo decisório e na administração de recursos humanos, o que leva os alunos a refletirem sobre essa problemática.

Seus objetivos pretendem desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre a problemática de admissão de funcionários mediante os recursos humanos; b) o reconhecimento da importância da política de gestão de pessoas; c) a possibilidade da aplicação dos conceitos de administração e de recursos humanos na organização; d) análise crítica das referências teóricas sobre o tema; e) possibilidade de estabelecer o conhecimento adquirido com a realidade.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em 20 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração de recursos humanos, gestão de pessoas e psicologia. Percebe-se a importância da sequência dos passos: 1) explicação sobre admissões e fatores relacionados ao tema; 2) leitura individual e discussão em pequenos grupos; 3) discussão em plenária; 4) fechamento com orientações conceituais e situação pelo professor.

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Pode-se iniciar a discussão do caso, abordando a gestão de pessoas no contexto organizacional, considerando o ambiente na qual a empresa está inserida, o seu porte e o tipo de empresa.

Deve-se destacar que a organização é composta apenas por um único dono, o qual é diretor médico e administrativo, sabendo que as organizações

surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto (Chiavenato, 2010).

Nesse caso, as políticas e gestão de pessoas devem ser definidas de acordo com as demandas organizacionais, sabendo que a empresa é de pequeno porte, devendo evitar burocratização da área, e neutralizando os pontos fortes da organização.

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente, o dos empregados (Chiavenato, 2010).

Pfeffer (1944) e Porter (1985) demonstra a importância do fator humano como vantagem competitiva e cita motivos que levam pessoas, organizações e países a buscar melhorias e, por consequência, vantagens competitivas, valorizado também as ações das pessoas.

Partindo daí, podemos discutir a elaboração das políticas e práticas da gestão de pessoas, sempre na justa medida das demandas e recursos organizacionais, sabendo que, de nada adianta estabelecer sem que a empresa possa implementar e manter os projetos.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, deve-se considerar que os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização. Porém, o recrutamento por indicação de funcionários deve ser visto como positivo, visto que há pessoas que trazem informações da mesma, tornando mais fácil a aceitação pelos demais funcionários; sabendo que o processo de seleção deve ser profissionalizado. Realizando-o sem critérios, a empresa corre o risco de contratar profissionais com perfil indesejado para o cargo.

Diante disto, sugere-se que seja discutido com o grupo a importância do recrutamento, treinamento e desempenho do funcionário, considerando a necessidade da empresa de ter seus processos padronizados.

A avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional (Chiavenato, 2010).

É considerável avaliar, a importância da análise e descrição de cargos, gestão de desempenho e reconhecimento dos funcionários.

Dentro dessa etapa, chega-se a uma das fundamentais questões da gestão de pessoas, o sistema de salários, programas de incentivos e benefícios.

Chiavenato cita que ninguém trabalha de graça, ou seja, como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, desde que receba uma retribuição adequada.

O que se deve mostrar é que as políticas de gestão de pessoas devem ser interligadas, desencadeadas a partir das necessidades organizacionais.

Um quesito importante a ser discutido é a importância da liderança e seus impactos no comportamento dos liderados. A liderança tem papel crucial no comportamento do grupo, visto que o líder oferece a direção para o alcance dos objetivos (Robbins, 2002).

Quando se discute a questão da liderança, em primeira instância, a própria empresa é responsável por uma boa liderança; em segundo, o próprio líder. Conforme Blanchard (2009), o líder deve agir segundo o nível de conhecimento do seu liderado, assumindo papéis diferenciados de acordo com cada circunstância ou situação que se lhe apresenta.

Em se tratando de Estratégias de Gestão de Pessoas, Dr. Gutembergh, deve priorizar a definição das estratégias, antes de modificar os recursos para outras áreas, sem perder o foco na visão sistêmica da organização.

A organização apresenta alguns problemas que precisam ser resolvidos, mas possui pontos que devem ser reconhecidos e que contribuem para seu desenvolvimento.

Como estratégia de gestão de pessoas, Dr. Gutembergh deve priorizar alguns: 1) Definir as atribuições e os objetivos dos funcionários; 2) Investir em treinamento e desenvolvimento, inclusive os gestores; 3) Participação e investimento dos colaboradores; 4) Valorização e reconhecimento dos funcionários.

Com base para estas ações, a Gastroprocto deve pensar na criação de um setor de gestão de pessoas na sua estrutura organizacional de forma a dar conta das demandas organizacionais e individuais na área, demonstrando mais claramente a sua preocupação com os funcionários, entretanto de forma sistematizada, aproveitando o conhecimento básico acumulado na área de administração de recursos humanos.

Naturalmente não há uma única maneira de tratar uma questão tão complexa como o gerenciamento de gestão de pessoas, portanto, deve-se também, alertar aos alunos sobre a importância do tema, tanto para o indivíduo, como para as organizações.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO:

- 1) Com base no ambiente o qual a organização está inserida, identifique os impactos da organização mediante o seu atual estágio organizacional.**
- 2) Qual a interface das políticas de gestão de pessoas para serem adotadas estratégias pela empresa?**
- 3) Relacione as alternativas de ação na gestão de pessoas, associando-as com a realidade estudada.**
- 4) Como a literatura abrange os problemas apresentados no caso?**

REFERÊNCIAS

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.