

Diagnóstico da Administração de Recursos Humanos nos Hospitais Públicos e Privados do Rio Grande Do Sul

Autoria: Bianca Smith Pilla, Gabriela Gonçalves Sanches

Resumo

Este artigo apresenta algumas diferenças dos papéis da Administração de Recursos Humanos de Hospitais públicos e privados do Rio Grande do Sul, bem como de seus subsistemas de RH e a estrutura do setor de RH. O tipo de pesquisa foi uma *survey*, aplicada exclusivamente com gestores de Recursos Humanos de hospitais do RS, através dos e-mails cadastrados no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES. Foi elaborado um questionário contendo 37 questões afirmativas, onde foram abordados os principais papéis e os cinco subsistemas utilizados na Administração de Recursos Humanos. De um total de 187 hospitais cadastrados, 70 responderam o questionário proposto, obtendo-se uma taxa de retorno de 37,43%. Com base nas distribuições de frequências encontradas, pode-se observar que a moda esteve entre as opções 3 (às vezes) e 5 (sempre). Assim, pode-se concluir que ambos os Hospitais, públicos e privados, na maioria das vezes aplicam os mesmos papéis e subsistemas de Recursos Humanos, não constando diferenças significativas na Administração entre os mesmos. Encontra-se uma diferença mais evidente em relação ao papel de RH estratégico e na estrutura do setor de RH, com maior incidência de RH estratégico nos hospitais privados e de uma maior terceirização do setor de RH nos hospitais públicos.

1 Introdução

A Administração de Recursos Humanos (ARH) exerce várias funções que são de extrema necessidade numa instituição. É esta área que geralmente define critérios para avaliações de cargos e funções, elaboração de projetos, conduções de funções e fornecimento de informações. Estas funções podem ser terceirizadas ou próprias, bem como contarem com estruturas diferenciadas, o que pode ou não apresentar diferenças na gestão.

De acordo com Ulrich (1998), a Administração de RH pode possuir quatro diferentes papéis nas organizações: Administração de Estratégias de Recursos Humanos, Administração da Transformação e Mudança, Administração da Infra-estrutura da Empresa e Administração da Contribuição dos Funcionários.

Acredita-se que a Administração de Recursos Humanos possua um papel mais estratégico nos hospitais privados. Porém, não foram encontrados estudos que confirmem esta hipótese.

Assim, esta pesquisa buscou investigar a Administração de Recursos Humanos dos Hospitais Públicos e Privados do Rio Grande do Sul, com foco na identificação de diferenças na administração do setor entre os dois tipos de hospitais do RS (públicos e privados).

Os hospitais públicos e privados apresentam diferentes maneiras de ser administrados e são executados por gestores de diversas formas. Uma destas diferenças também está relacionada ao setor de Recursos Humanos, apresentando vários papéis na execução de suas atividades. Assim, teve-se como problema de pesquisa a seguinte questão: *Que papéis a Administração de Recursos Humanos exerce nos hospitais públicos e privados do Rio Grande do Sul?*

Este trabalho, portanto, analisa os papéis exercidos pela Administração de Recursos Humanos nos Hospitais Públicos e Privados do Rio Grande do Sul. Seus objetivos específicos são identificar as atividades desenvolvidas pela Administração de Recursos Humanos dos hospitais, identificar a estrutura do setor de RH e comparar os papéis e a estrutura da Administração de RH entre os hospitais públicos e privados.

Este tema foi escolhido com o objetivo de se ter um panorama da Administração de Recursos Humanos nos Hospitais do Rio Grande do Sul, permitindo realizar comparações entre as gestões de hospitais públicos e privados. A partir da busca de literatura, verificou-se

que a mesma é frágil nesta área, havendo poucas publicações e estudos específicos sobre a Administração de RH em hospitais, principalmente no que se refere às diferenças de gestão entre os públicos e privados. Nos hospitais, de maneira geral, não se possui dados que revelem o *status* da Administração de RH nos dias de hoje.

O presente artigo encontra-se estruturado nas seguintes seções: após esta introdução, são abordados os principais aspectos teóricos, que compreendem a administração de recursos humanos, subsistemas e papéis de RH e RH em saúde. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa e os resultados encontrados. Por fim, constam as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

2 A Administração de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos é uma atividade tão antiga quanto o homem e seus agrupamentos. Ela esteve sempre presente, como atividade auxiliar da organização e direção de trabalho grupal.

As atividades de Recursos Humanos, desde a Antigüidade até o fim de século XVIII, tinham um caráter mais burocrático e eram freqüentemente discriminadas nas organizações. Porém, esta realidade foi se alterando. No atual mundo organizacional do trabalho, devem-se atingir metas cada vez mais altas (TOLEDO, 2003).

Na história da Administração de Recursos Humanos no Brasil, em 1930, ocorreram significativas alterações com relação ao trabalho. O Governo, na época de Getúlio Vargas, se instalou por causa de uma revolução e promoveu amplas intervenções nas questões trabalhistas. Nesta época foi criado o Ministério do Trabalho e a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Pode-se dizer que a administração de pessoal surgida nesse período era de natureza legal, disciplinada, punitiva e paternalista. O administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar de mão-de-obra, mas sim com a papelada e os procedimentos legais. Administrava papéis e não pessoas (GIL, 1994).

Na década de 1960 passou a ser utilizada a expressão Administração de Recursos Humanos, substituindo as expressões até então utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais. A implantação deste novo setor chamado de Administração de Recursos Humanos nas empresas de médio e grande porte caracterizou uma modernização. Porém, na prática, algumas organizações alteraram apenas o nome do setor, permanecendo com as mesmas atividades de antigamente.

Na década de 1980, os profissionais de Recursos Humanos passaram a ser mais desafiados, sendo requeridas deles novas habilidades como, por exemplo, a de negociação, bem como maiores conhecimentos referentes a teorias e técnicas gerenciais. Certo otimismo começou por volta da década de 1990, com as propostas de modernidade do presidente Collor. Porém, suas propostas não vingaram e o desemprego aumentou e os salários baixaram consideravelmente (GIL, 1994).

A administração de recursos humanos hoje tende a acelerar seu movimento de mudança, adaptando-se às transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Assim, este setor precisa se renovar cada vez mais rápido para poder se qualificar e administrar os colaboradores nas organizações.

A administração de recursos humanos tem como propósito ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização e empregados bem treinados e bem motivados, aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a

mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável (BERTELLI, 2004).

Quando vista como um sistema, a administração de Recursos Humanos é constituída por cinco subsistemas interdependentes, segundo Chiavenato (2004).

2.1 Os subsistemas de RH

O primeiro dos cinco subsistemas de RH é a **provisão**. Segundo Chiavenato (2006), os processos de provisão estão relacionados com o suprimento de pessoas para a organização. São os processos responsáveis pelos insumos humanos e envolvem todas as atividades com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais. Para o entendimento deste subsistema, deve-se compreender como funciona o ambiente em que a organização esta inserida e como os gestores localizam e buscam as pessoas para introduzi-las em seu sistema.

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo após de recrutamento. A seleção é uma atividade de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva.

Esta fase é um sistema de comparação e de escolha, ela deve apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar alguma validade. O padrão ou critério é extraído com base nas características do cargo a ser preenchidos. Assim ponto de partida é a obtenção de informações sobre o cargo.

Após a provisão, é necessária a **aplicação** das pessoas nas organizações. Este é um processo que envolve os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho de cargo a ser desempenhado e a avaliação de desempenho no cargo.

A socialização organizacional vem antes de aplicar o candidato em seu cargo. A organização procura integrar as pessoas em seu contexto, climatização e condicionando através de cerimônias de iniciação e de aculturação social às práticas e filosofias predominantes na organização e simultaneamente, de desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado. É a maneira pela qual a organização recebe os novos escolhidos e os integra a sua cultura, seu contexto e seu sistema, para que os funcionários possam comportar-se de maneiras adequadas às expectativas da organização (CHIAVENATO, 2006).

O desenho de cargos é essencial para este subsistema, pois é nele que se pode verificar as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização. É a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer aos requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como aos requisitos pessoais de seu ocupante. No fundo, o desenho dos cargos representa o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações.

Também se encontra no subsistema de aplicação a atividade de avaliação do desempenho, que é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. Em resumo, a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações, além do mais constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se

pode localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa.

Além destas atividades de aplicação, são muito importantes atividades de **manutenção** das pessoas nas organizações. Segundo Chiavenato (2006), a manutenção dos Recursos Humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais e de higiene e segurança do trabalho.

Este subsistema faz parte de um sistema de recompensas com o qual a organização brinda seus participantes, no sentido de mantê-los satisfeitos e motivados e de induzi-los a permanecer na organização com comprometimento.

Outro fator essencial deste subsistema é a higiene do trabalho, que se refere ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executados. A higiene do trabalho está relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho.

Em complementaridade às atividades de manutenção de pessoas desenvolvidas pelas organizações, as mesmas também se preocupam com o **desenvolvimento** de seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2006), o treinamento, o desenvolvimento de pessoal e o desenvolvimento organizacional constituem três estratos de amplitude diferentes na conceituação de desenvolvimento de RH. Essa divisão deve-se ao fator de que os estratos menores, como treinamento e desenvolvimento de pessoal, baseiam-se na psicologia industrial, enquanto os estratos mais amplos de desenvolvimento organizacional baseiam-se na psicologia organizacional.

Paralelas às atividades já mencionadas, as empresas fazem o **monitoramento** de pessoal. Segundo Chiavenato (2006), este subsistema de monitoramento existe para permitir que as diversas partes de organização possam assumir adequadamente sua responsabilidade de linha em relação ao pessoal.

O controle apresenta significados e conotações que dependem de sua função ou área específica em que é aplicado. Assim o princípio da execução vem como um sistema de informação de controle que apresenta seus dados somente quando os resultados divergem ou se distanciam dos resultados previstos ou esperados. Para este controle, são utilizados o sistema de informação gerencial (SIG), bancos de dados e a auditoria de RH, que é a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação de seu funcionamento, tanto para correção dos desvios como para sua melhoria contínua. A auditoria é um sistema de controle e baseia-se na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Esses padrões permitem a avaliação e controle através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar.

Todas estas atividades estão ligadas com os objetivos da administração de recursos humanos e também podem estar associadas aos papéis desempenhados por RH nas organizações.

2.2 Os Papéis de Recursos Humanos

Os papéis assumidos pela Administração de Recursos Humanos são múltiplos e não singulares. Vários autores apresentam papéis, atividades e incumbências da área de RH. Porém, o modelo escolhido como base deste estudo é o de Ulrich (1998), por ser um dos mais atuais. As administrações de RH podem desempenhar papéis operacionais e estratégicos, precisam estar policiando e agindo como parceiros, assumindo responsabilidades tanto por metas qualitativas quanto quantitativas no curto e longo prazo. Para poder atingir resultados, os gestores começam a definir metas para poder garantir resultado no seu trabalho, com estas definidas podem estipular os papéis e atividades de parceiros empresariais. Os principais

papéis, conforme Ulrich (1998) são: administração da estratégia de Recursos Humanos, administração da infra-estrutura da empresa, administração da contribuição dos funcionários e administração da transformação e da mudança.

A figura abaixo ilustra estes quatro papéis e seus respectivos enfoques.

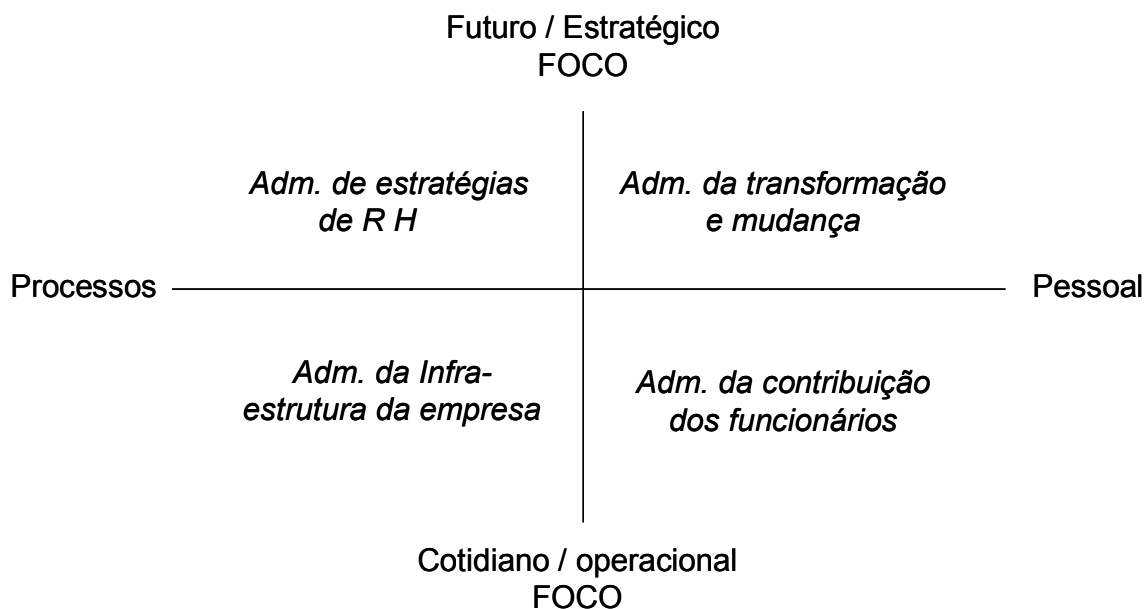


Figura 1: Papéis de RH.

Fonte: Ulrich (1998, p. 40).

Os mesmos serão descritos a seguir.

Administração de estratégia de Recursos Humanos (RH como parceiro estratégico): segundo Ulrich (1998), o papel do RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas a estratégias empresariais como um todo. Ao desempenhar este papel, o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa atingir seus objetivos. O resultado obtido da administração de estratégia é a aplicação de cada uma das estratégias definidas. O profissional da área torna-se parceiro estratégico quando participa do processo de definição da estratégia em ação e quando concebe práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial. Como parceiro estratégico, os profissionais de RH realizam o diagnóstico organizacional, um processo pelo qual a organização é examinada para detectar suas forças e fraquezas (ULRICH, 1998).

Administração da infra-estrutura da empresa (RH como especialista administrativo): segundo Ulrich (1998), a criação de uma infra-estrutura exige que os profissionais concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e, além do mais, gerir o fluxo de funcionários na organização. Os profissionais de RH criam infra-estrutura mediante o constante exame e melhorias dos processos de RH. Quando a organização inaugura uma nova instalação, realoca temporariamente funcionários para implantar as melhores práticas utilizadas em outras instalações. O resultado que se colhe neste papel é a eficiência administrativa, que pode ser alcançada de maneiras diferentes, garantindo a eficiência dos processos de RH, e mediante a reengenharia dos processos de RH. A contratação, o treinamento e a premiação são outra maneira de gerar eficiência, assim aumentando a produtividade e reduzindo perdas. Para alcançar a eficiência, os especialistas administrativos, os profissionais de RH, precisam

empreender atividades que levem à reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram (ULRICH, 1998).

Administração da contribuição dos funcionários (RH como defensor dos funcionários): o papel de gerir a contribuição dos funcionários implica que os profissionais de RH se envolvam nos problemas e necessidades cotidianas dos funcionários. Em empresas nas quais o capital intelectual se torna uma fonte crucial do valor da empresa, os profissionais desse capital tornam-se, assim, os defensores dos funcionários por vincularem suas contribuições ao sucesso da organização. O resultado deste papel é representado pelo maior envolvimento e competência dos mesmos. As práticas de RH devem ajudar os funcionários a contribuir mediante sua competência em realizar um bom trabalho. As principais atividades para a administração da contribuição dos funcionários são ouvir, responder e encontrar maneiras de dotar os funcionários dos recursos que atendam suas demandas variáveis (ULRICH, 1998).

Administração da transformação e da mudança (RH como agente da mudança): segundo Ulrich (1998), o quarto papel de RH é acarretar a mudança cultural fundamental no interior da empresa. Os profissionais de RH que administram a transformação tornam-se guardiões e catalisadores de mudanças culturais, assim ajudando a identificar e programar os processos para mudança. O resultado deste papel é a capacidade de mudar. Quando as empresas sofrem transformações, os executivos de RH atuam como parceiros empresariais por ajudarem os funcionários a se livrarem da antiga cultura e se adaptarem a uma nova. As ações dos agentes de mudanças incluem identificação e estruturação de problemas, construção de relações de confiança, solução de problemas e criação de planos de ação.

Após terem sido descritos os conceitos básicos da administração de recursos humanos, seus subsistemas e papéis, é importante conhecer suas especificidades na área da Saúde, por ser o ambiente deste estudo.

3 Administração de Recursos Humanos na Área da Saúde

O tema Recursos Humanos em saúde (RHS) consiste em uma tarefa eminente coletiva e que transcende o espaço de produção de um texto. A eventual contribuição pessoal de campo dos RHS pode limitar-se a aspectos parciais da questão, reativos ao aprofundamento teórico ou à população de experiências inovadoras e de fatos políticos. A distribuição dos recursos humanos nos hospitais passa, então, a ser uma meta importante para o alcance da eficiência (PAIM, 2004).

No campo da saúde, identifica-se uma crise resultante de problemas relacionados a seus recursos humanos no que tange ao contexto e ao conteúdo do trabalho, ou seja: escassez, má distribuição, condições inadequadas de trabalho, conhecimento e competências limitados, estratégias equivocadas de gestão, infelicidade e baixa auto-estima do trabalhador da área da saúde, aliados à assistência insuficiente e de qualidade muito questionada (MARZIALE; MENDES, 2006).

Para se ter uma verdadeira administração de recursos humanos na área da saúde, o papel do líder é fundamental. Seus preceitos e motivação trazem para uma organização o verdadeiro sentido da palavra comprometimento. Comprometimento é a chave de todo desenvolvimento de pessoas (recursos humanos) numa empresa e também numa instituição de saúde, que tem como missão ser uma empresa de prestação de serviços de saúde com qualidade. Sabe-se que a qualidade só se adquire através de pessoas comprometidas com qualidade, ou seja, qualificadas e motivadas (BERTELLI, 2004).

A administração de recursos humanos é encontrada tanto em hospitais, públicos como nos privados. Porém, Ribeiro (1970, p.52) afirma que:

Não existe a despeito das profundas diferenças entre a gestão pública e gestão privada, uma gestão de pessoal pública e outra gestão pessoal privada. A

ciência é única, é a mesma. Seus princípios são válidos e são aplicados quer ao pessoal engajado no serviço público, quer ao engajado nas atividades das empresas e organizações particulares. Os procedimentos, estes sim tem que se conformar à especial natureza e finalidade de uma e outra administração. Tal fato, porém, não subtrai importância ou valor à ciência: antes, lhe acrescenta, porque demonstra a sua generalidade, a amplitude de seu conteúdo, a firmeza de seus princípios, a extensão da sua esfera de ação.

O fator humano é o elemento primordial na área da Saúde. Nas gestões privadas, os contratos de funcionários são mais fáceis de serem desfeitos, muito embora existam leis protetoras do contrato de trabalho. O consumidor dos serviços produzidos, oferecidos ou vendidos sente-se com um maior direito de exigí-los cada vez mais perfeitos.

Na área pública, a gestão do estado funciona em função das pessoas que o compõem. As organizações públicas não sofrem tanto, como no setor privado com as injunções do capital.

O conceito ampliado de saúde incorporado pela Constituição Brasileira e pela legislação sanitária refere-se à noção de RHS a se expandir para outros agentes que, mesmo não cuidando diretamente da saúde, produzem as condições necessárias para a preservação de saúde da coletividade. O entendimento da saúde pública, enquanto ação social organizada, faz incluir no âmbito dos RHS empresários, políticos, líderes sindicais e comunitários, bem como cidadãos que atuam coletivamente em defesa da saúde da população.

A categoria da administração de RH na saúde, segundo Paim (1994), apresenta uma abordagem evidentemente técnica e normatizada, contemplando diversos aspectos:

- parâmetros quantitativos de recursos humanos para os diferentes serviços;
- critérios para recrutamento e seleção de pessoal;
- supervisão e avaliação de recursos humanos;
- planos e cargos, carreiras e salários; e
- administração de serviços de saúde.

A administração de recursos humanos na área da saúde é uma temática bastante presente na proposição das Conferências Nacionais de Saúde. Observa-se também uma crescente preocupação em analisar a administração de recursos humanos nas relações com a política de saúde e o modelo assistencial.

4 Procedimentos Metodológicos

Para estudar a administração de recursos humanos nos hospitais públicos e privados do Rio Grande do Sul, o tipo de pesquisa adotado foi a *survey*, que é uma tipologia quantitativa.

A abordagem quantitativa, conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo (OLIVEIRA, 1997).

Segundo Babbie (1999), a pesquisa *survey*, de modo geral, é mais utilizada em pesquisa de mercado e opinião, permitem mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc., de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente a população de forma estatisticamente comprovada.

Babbie (1999, p.82) também afirma que:

A pesquisa de *survey* apresenta semelhanças suficientes com outros métodos de pesquisa para ter uma história bem longa. Em particular, *survey* são muitos semelhantes a censos sendo a diferença principal entre eles que um *survey*, tipicamente, examina uma amostra de população, enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda.

As vantagens da *survey* encontram-se na redução de custos, possibilidade de trabalhar com amostras bastante grandes, velocidade de resposta e otimização de recursos (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa foi feita exclusivamente com os gestores do setor de recursos humanos dos hospitais do Rio Grande do Sul, através de questionários enviados a estes. O acesso ao banco de dados de gestores de Recursos Humanos dos hospitais do Rio Grande do Sul se deu através de contatos com CNES (Cadastro Nacional de Estabelecimento de Saúde), onde constam 379 estabelecimentos cadastrados, sendo que destes, apenas 187 hospitais entre privados e públicos possuíam e-mail para a realização da pesquisa. Dos 187 hospitais com e-mail cadastrados, aos quais foram enviados os questionários, apenas 14 hospitais responderam via e-mail. Assim, para maior retorno, foram feitos contatos através de telefone com os hospitais para a realização da pesquisa. No total, conseguiu-se obter 70 questionários respondidos, representando uma taxa de retorno de 37,43%.

4.1 Instrumentos de coletas de dados

Para obter as informações necessárias, o questionário foi o instrumento utilizado nesta pesquisa. A linguagem utilizada nele procurou ser simples e direta para que o respondente compreendesse com clareza o que estava sendo perguntado.

Barbosa (1998, p. 2) afirma que o questionário é:

...uma técnica de custo razoável apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidade específica de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade, podem ser desenvolvidas para medir atitudes, opiniões, comportamentos, circunstâncias da vida do cidadão, e outras questões.

O questionário aplicado foi elaborado a partir do referencial teórico, priorizando os subsistemas de Chiavenato (2006) e os papéis de RH de Ulrich (1998). O mesmo foi elaborado com 37 afirmativas fechadas. Apresentou uma escala tipo Likert, com 5 graus, desde o grau 1 – nunca até o grau 5 – sempre. Houve ainda três questões de características próprias de cada hospital e espaço para observações e opiniões.

O questionário foi testado com seis profissionais de RH de hospitais públicos e privados escolhidos por acessibilidade e conveniência a fim de qualificar a elaboração do mesmo. Estes seis questionários foram incluídos na amostra total, pois não foram feitas alterações de conteúdo no formulário, podendo-se preservar os dados coletados no pré-teste.

Os questionários foram enviados via e-mail para melhor acesso aos hospitais do Rio Grande do Sul e foram respondidos pelos gestores de Recursos Humanos que comprovadamente tinham acesso à Internet. Para a sua aplicação, o instrumento foi acompanhado de uma carta de apresentação/consentimento aos respondentes. Esta técnica permite agilidade na fase de coleta e processamento de dados, além de garantir ao respondente total impessoalidade no registro das informações.

O procedimento foi realizado da seguinte forma: foram enviados 187 questionários via e-mail com uma data limite de entrega, porém apenas 11 questionários foram respondidos até esta data estabelecida e três responderam após a mesma. Portanto, para obter uma amostra representativa, foi feito contato telefônico com os hospitais e, assim, obteve-se os demais questionários, resultando um total 70 questionários respondidos.

4.2 Técnicas de análise de dados

Para analisar os dados coletados, foram realizadas estatísticas de distribuição de frequência, moda e prova do qui-quadrado. As correlações entre variáveis foram feitas através dos softwares SPSS (*Statistical Package for social Sciences*) e Instat Demo.

O SPSS para Windows oferece as possibilidades de cálculos estatísticos e informes científicos, para fazer tratamento estatístico de dados, seja por motivos de investigação científica, elaboração de relatórios de trabalho, análise de inquéritos e questionários, etc; assim, fornecendo resultados estatísticos práticos (BISQUERA et al., 2004).

Na utilização do SPSS foram analisadas as estatísticas de distribuição de frequência, moda e prova do qui-quadrado.

Um primeiro passo na análise de dados é a descrição geral das distribuições de variáveis. Uma distribuição de frequência é um instrumento útil para resumir grandes quantidades de dados, assim sendo um número de vezes que se repete um valor (BISQUERA et al., 2004).

A moda é o valor que mais se repete. Uma distribuição pode ser unimodal quando tem apenas uma moda, bimodal se tem duas, multimodal se tem mais de duas e amodal se não tem nenhuma moda (BISQUERA et al., 2004).

A prova do Qui-quadrado é utilizada para comprovar se existem diferenças estatisticamente significativas entre duas distribuições. É utilizada com variáveis categóricas. A hipótese nula sustenta que não existem diferenças significativas entre as distribuições que se comparam (BISQUERA et al., 2004).

5 Resultados e Discussão da Pesquisa

Para maior entendimento dos questionários respondidos, foi feita uma análise descritiva de cada papel e dos subsistemas utilizados na administração de recursos humanos, os quais foram divididos em nove blocos, além de questões voltadas à caracterização dos hospitais.

62,9% dos hospitais que enviaram e responderam os questionários são hospitais privados e 37,1 % são hospitais públicos, ou seja, a amostra possui distribuição semelhante a da população. Entre os hospitais questionados, 38,6% eram Hospitais Especializados e 61,4% Hospitais Gerais. Os hospitais questionados possuem três tipos diferenciados de setor de Recursos Humanos: dentre eles, há 17,1% com um setor de RH totalmente próprio; 57,1 % com o RH parcialmente terceirizado e 25,7% com o RH totalmente terceirizado.

5.1 Papéis de RH nos Hospitais

Aqui se apresentam os resultados de cada um dos blocos de questões referentes aos papéis da administração de RH, conforme Ulrich (1998): RH como parceiro estratégico; especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança.

RH como parceiro estratégico: todos os questionários (70) foram válidos nas questões deste bloco. A moda em cada uma das questões foi 4, ou seja, grande parte dos respondentes assinalaram a opção *na maioria das vezes* nas questões voltadas ao RH como parceiro estratégico. Em relação a estas questões, verificou-se que existe um número considerável de hospitais do Rio Grande do Sul que, *às vezes* ou *na maioria das vezes*, aplicam estratégias para a melhoria de seus resultados em RH, utilizando métodos para detectar as suas fraquezas e forças.

RH como especialista administrativo: em duas questões deste bloco, não obteve-se 100% dos questionários válidos. De qualquer forma, a moda em cada uma das questões foi 4, ou seja, *na maioria das vezes*. Assim, pode-se dizer que os hospitais na maioria das vezes realizam treinamentos com funcionários logo após a contratação para os mesmos exercerem suas atividades. Também utilizam ferramentas para identificar falhas nos processos de RH e, assim, atuam para minimizá-las.

RH como defensor dos funcionários: todos questionários (70) foram válidos nas questões deste bloco. A moda foi 4 e 5 ou seja, *na maioria das vezes* e *sempre*. 20% dos hospitais às vezes possuem algum mecanismo para ouvir os funcionários e, na maioria das

vezes ou sempre, 71,4 %, dos hospitais, ou seja, há um grande índice de hospitais que aplicam mecanismos para funcionários colocarem suas opiniões e idéias perante a situação da instituição.

RH como agente de mudanças: em uma das questões, obteve-se somente 66 questionários válidos, mas nas demais questões deste bloco obtiveram-se a totalidade. A moda em cada uma das questões foi 4, ou seja, *na maioria das vezes*. Os resultados revelam que geralmente os hospitais estão em processo de mudança nos setores de alta necessidade, pois 96,9% das respostas foram entre *às vezes* e *sempre*. 94,3% dos hospitais na maioria das vezes ou sempre realizam reuniões para os funcionários se adaptarem às novas mudanças na instituição. E em 86,9% dos hospitais há alguém responsável para promover mudanças e analisar os processos nos setores dos mesmos. Entre as afirmativas acima, houve um percentual baixo de respondentes em alternativas *nunca* e *algumas vezes*, confirmando que a maioria dos hospitais utiliza as ferramentas citadas nas afirmações.

5.2 Subsistemas de RH nos Hospitais

Além dos papéis desempenhados pela administração de RH nos hospitais, buscou-se identificar algumas atividades realizadas por este setor dentro dessas organizações, utilizando-se como base para o questionário as atividades de RH classificadas em subsistemas, conforme Chiavenato (2006). A seguir, apresenta-se uma breve descrição destes resultados.

Provisão de RH: este bloco contém questões sobre as ferramentas utilizadas na Provisão de RH, como a seleção de pessoal (seleção online, concursos, agências e indicações). Neste bloco, apenas a ferramenta de seleção por concursos apresentou uma distribuição de frequência bastante diferenciada. Esta variável teve uma proporção muito grande de respostas no *nunca* e no *sempre*, com 52,9% dos hospitais que nunca utilizam seleção por concursos e 41,2% que sempre utilizam este tipo de seleção, e, assim, pode-se diferenciar claramente os hospitais públicos dos privados. As outras ferramentas tiveram taxas variadas nas escalas das respostas. Pode-se concluir que todas elas são utilizadas nos hospitais, não tendo taxa significativa de respostas *nunca* ou *algumas vezes*. Há um item que não faz parte do processo seletivo e que consta neste bloco, que é o absentismo, o qual apresenta uma taxa significativa de respostas entre *às vezes* e *na maioria das vezes*, ou seja, 91,2% dos hospitais possui um baixo índice de absentismos *às vezes* a *sempre*.

Aplicação de RH: em duas questões deste bloco foram válidos 65 questionários e na outra questão, foram todos os questionários (70) válidos. A moda em cada uma das questões foi 4, ou seja, *na maioria das vezes*. Observa-se que 88,8% dos hospitais utilizam *às vezes*, *na maioria das vezes* ou *sempre* o manual de descrição de cargos e plano de carreira. Na questão sobre avaliação de desempenho, os hospitais ficaram com 71,4% das respostas entre *na maioria das vezes* e *sempre*. Assim, pode-se afirmar que as ferramentas de aplicação de RH são utilizadas na maioria dos hospitais.

Manutenção de RH: nas duas primeiras e na última questão foram válidos 70 questionários e nas outras duas questões há entre 68 e 69 questionários válidos. A moda em cada uma das questões foi 4 e 5, ou seja, *na maioria das vezes* e *sempre*. Percebe-se que na manutenção de RH é frequentemente trabalhada a questão da segurança aos funcionários, visto que 78,6% responderam que *na maioria das vezes* a *sempre* proporcionam segurança ao funcionário no seu cargo. A questão de reconhecimento profissional teve taxa de 87,2% entre as escalas de *às vezes* a *sempre*, ou seja, os hospitais utilizam algum programa de reconhecimento de seus profissionais. A política salarial teve uma taxa de 91,2% das escalas entre *na maioria das vezes* a *sempre*, ou seja, os hospitais possuem uma política salarial com uma taxa significativa. A questão sobre concessão de benefícios adicionais aos profissionais apresenta uma taxa de 94,1% dos respondentes entre as escalas de *às vezes* a *sempre*. Os hospitais costumam realizar ações que promovam a saúde e a segurança do trabalho de seus

funcionários, pois 94,3% dos respondentes assinalaram entre *às vezes* e *sempre* nesta questão. Portanto, pode-se concluir que as atividades de manutenção de RH são bastante aplicadas na maioria dos hospitais questionados.

Desenvolvimento de RH: em duas questões deste bloco foram válidos 70 questionários e em outras três há 69 questões dos questionários válidos. A moda em cada uma das questões foi 4 e 5, ou seja, *na maioria das vezes* e *sempre*. Pode-se aferir que os hospitais *na maioria das vezes* incentivam financeiramente os seus funcionários para a formação profissional, com uma taxa de 92,7% de respostas entre *às vezes* e *sempre* nesta questão. Com o mesmo assunto abordado na questão do aperfeiçoamento dos funcionários não houve nenhuma resposta *nunca*, assim tendo 92,3% dos respondentes assinalando de *às vezes* a *sempre*. Pode-se afirmar que 90,0% dos hospitais oferecem um programa de treinamento aos funcionários. Há também uma taxa de 94,1% respondentes que assinalaram entre *às vezes* e *sempre* que realizam avaliação dos treinamentos nos hospitais.

Monitoramento de RH: em duas questões foram válidos 69 questionários e na outra questão há 68 questionários válidos. A moda em cada uma das questões foi 4, ou seja, *na maioria das vezes*. Pode-se verificar que o sistema de informações de RH é utilizado nos hospitais, com taxa significativa de 91,3% respondentes assinalando entre as escalas de *às vezes* a *sempre* nesta questão. A maioria dos hospitais possui indicadores de RH definidos, visto que 97% dos respondentes afirmaram os possuir de *às vezes* a *sempre*. Também 97,1% dos hospitais costumam definir e acompanhar estes indicadores de *às vezes* a *sempre*.

5.3 RH em hospitais privados x RH em hospitais públicos

Para a análise inferencial, foram criadas tabelas de contingência que apresentam cruzamentos de dados que foram considerados os mais relevantes para o enfoque deste estudo. A partir destas tabelas, elaboradas com o uso do pacote estatístico SPSS for Windows versão 15, foi feito o teste do Qui-quadrado no software Instat 3 versão Demo, o qual buscou testar a hipótese nula.

A hipótese nula (H_0) apresenta que não há diferença estatisticamente significativa entre os grupos. A hipótese alternativa (H_a) é uma contraposição a esta, afirmando que há diferença entre os grupos. No software Instat 3 é demonstrado que um $p < 0,05$ é significativo, ou seja há diferença. E se $p > 0,05$, não há diferença. A partir desta explicação, podemos compreender os resultados a seguir.

As quatro primeiras análises estão baseadas nos papéis de RH definidos por Ulrich (2000): RH como parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. Assim, pretendeu-se verificar se haviam diferenças entre os hospitais públicos e privados em relação a estes papéis de RH. Para cada um destes cruzamentos, optou-se por utilizar uma questão representativa de cada bloco, pois se verificou que as distribuições de frequências das questões dentro de cada um dos blocos eram relativamente semelhantes.

Depois, buscou-se verificar se há diferença entre a estrutura do setor de RH do hospital (se totalmente próprio, parcialmente terceirizado ou totalmente terceirizado) conforme o tipo de hospital (público ou privado).

RH como Parceiro Estratégico x Tipo de Hospital: no cruzamento de dados das questões referentes a RH como parceiro estratégico com o tipo de hospital, as categorias de frequência foram agrupadas, pois o teste de Qui-quadrado não aceita caselas com menos de 5. Os dados foram inseridos no Instat 3 o teste de Qui-quadrado apresentou um $p = 0,0065$, ou seja, rejeita-se a hipótese nula neste caso. Esta associação de dados é considerada estatisticamente significativa e, assim, as diferenças entre os hospitais públicos e privados em relação ao RH atuar como parceiro estratégico não são devidas ao acaso. Percebe-se, portanto que os hospitais privados costumam atuar de forma mais estratégica na área de RH.

RH como Especialista Administrativo x Tipo de Hospital: neste cruzamento de dados – RH como especialista administrativo com o tipo de hospital, novamente as categorias de frequência foram agrupadas, pois o teste de Qui-quadrado não aceita caselas com menos de 5. Os dados foram inseridos no Instat 3 o teste de Qui-quadrado apresentou um $p = 0,9353$, ou seja, se aceita a hipótese nula neste caso. Assim, a associação de dados não é considerada estatisticamente significativa e, assim, as diferenças entre os hospitais públicos e privados em relação ao RH atuar como especialista administrativo são devidas ao acaso. Percebe-se, portanto que tanto os hospitais privados quanto os públicos não diferem em relação às suas funções de especialistas administrativos.

RH como Defensor dos Funcionários x Tipo de Hospital: no cruzamento de dados das questões sobre RH como defensor dos funcionários com o tipo de hospital, as categorias de frequência também foram agrupadas, pois o teste de Qui-quadrado não aceita caselas com menos de 5. Os dados foram inseridos no Instat 3 o teste de Qui-quadrado apresentou um $p = 0,2567$, ou seja, se aceita a hipótese nula neste caso. Assim como no cruzamento anterior, a associação de dados não é considerada estatisticamente significativa e, portanto, as diferenças entre os hospitais públicos e privados em relação ao RH atuar como defensor dos funcionários são devidas ao acaso. Percebe-se que tanto os hospitais privados quanto os públicos não diferem em relação às suas funções de RH como defensor dos funcionários.

RH como Agente de Mudança x Tipo de Hospital: no cruzamento de dados de RH como agente de mudança com o tipo de hospital, as categorias de frequência também tiveram que ser agrupadas, pois o teste de Qui-quadrado não aceita caselas com menos de 5. Nenhum respondente assinalou a opção *nunca* na questão representativa de RH como agente de mudança. Os dados foram inseridos no Instat 3 o teste de Qui-quadrado apresentou um $p = 0,1778$, ou seja, se aceita a hipótese nula neste caso. Esta associação de dados não é considerada estatisticamente significativa e, assim, as diferenças entre os hospitais públicos e privados em relação ao RH atuar como agente de mudança são devidas ao acaso. Percebe-se, portanto, que tanto os hospitais privados quanto os público não diferem em relação às suas funções de RH como agente de mudança na organização.

Setor de RH x Tipo de Hospital: no cruzamento de dados da estrutura do setor de RH com o tipo de hospital, as categorias de frequência foram agrupadas e, mesmo assim, não foi possível realizar o teste de Qui-quadrado, visto que este não aceita caselas com menos de 5 e mesmo com agrupamento, ainda houve uma casela com 4. Novamente, optou-se por realizar o teste exato de Fisher no Instat 3, obtendo-se $p < 0,0001$, ou seja, rejeita-se a hipótese nula neste caso e fica evidente uma tendência de maior terceirização do setor de RH nos hospitais públicos. Esta tem sido alternativa encontrada pelo setor público, que esbarra na questão de concurso público para contratação e, por isso, muitas vezes, a terceirização tem sido uma alternativa em áreas administrativas e em áreas que não sejam diretamente ligadas ao negócio. Outra possibilidade seria justamente devido ao fato de o RH nos hospitais públicos não ter um papel tão estratégico como nos hospitais privados e por isso, utiliza mais a terceirização.

6 Considerações Finais

Neste trabalho, apresentou-se o tema da administração de recursos humanos nos hospitais públicos e privados do Rio Grande do Sul e iniciou-se o mesmo abordando na revisão da literatura alguns principais conceitos sobre este tema.

Constata-se atualmente que nos hospitais a Administração de Recursos Humanos consiste um conjunto de políticas, normas e procedimentos que permitem a seleção, o recrutamento, a disciplina, o treinamento e o bem-estar das pessoas que trabalham em uma empresa, e com o compromisso de atingir os objetivos da instituição.

Muitos são os papéis utilizados na Administração de Recursos Humanos. Os papéis de Ulrich (2000) e os subsistemas de Chiavenato (2006) foram os abordados neste estudo, assim

podendo-se identificar e analisar como são exercidas estas ferramentas e por qual tipo de hospital.

Tomando-se como referência o que foi exposto neste trabalho, pode-se afirmar que os setores administração de recursos humanos nos hospitais públicos e privados do Rio Grande do Sul utilizam as principais ferramentas do setor de RH, não havendo grande diferença entre os hospitais públicos e privados em relação a isto.

Estes resultados confirmam o que afirmava Toledo (1970), que não existem profundas diferenças entre a gestão pública e gestão privada, uma gestão de pessoal pública e outra gestão pessoal privada. A ciência é única, é a mesma.

Porém, foi encontrada uma maior tendência de o RH atuar como parceiro estratégico nos hospitais privados. Pode-se afirmar que os hospitais privados têm mais infra-estrutura para atuar com seus profissionais de RH como agentes estratégicos, sendo que os hospitais públicos dependem de infra-estrutura disponível para atuar.

Também se pode afirmar que os hospitais públicos têm tendência de maior terceirização do setor de RH.

Portanto, conclui-se que os hospitais no Rio Grande do Sul não se diferenciam significativamente na forma de administrar o setor de Recursos Humanos. As diferenças mostradas foram justificadas, assim tendo como comprovar com base nas respostas dos questionários que os setores de RH dos hospitais realizam a maioria das atividades de RH de Chiavenato (2006) e desempenham os quatro papéis de RH proposto por Ulrich (1998).

Como sugestões de estudos futuros, propõe-se:

- realizar outros cruzamentos entre as variáveis;
- aumentar o número de respondentes para verificar se há diferenças na interpretação dos dados;
- realizar estudos semelhantes em outros estados brasileiros;
- realizar um diagnóstico da Administração de RH nos hospitais do Brasil como um todo;
- utilizar outras técnicas estatísticas para tratamento dos dados deste estudo, como, por exemplo, análise fatorial;
- realizar um estudo qualitativo em hospital voltado aos papéis de RH.

Por fim, cabe ressaltar que este estudo se restringe ao universo de hospitais do Rio Grande do Sul, não podendo ser generalizado para outros locais, visto que todos os pesquisados sofrem influência de uma mesma cultura regional e de políticas econômicas e de questões sócio-culturais. Também o estudo limita-se às questões formuladas, ao tratamento estatístico escolhido e ao tamanho da amostra.

Referências Bibliográficas

BARBBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte. Ed. UFMG, 1999.

BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de coletas de dados em projetos educacionais**.

Disponível em: <http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B363E5BFD-17F5-433A-91A0->2F91727168E3%7D_instrumentos%20de%20coleta.pdf>. Acesso em 15 mai. 2007.

BERTELLI, Sandra Benevento. **Gestão de pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.

BISQUERA; Rafael, SARRIERA; Jorge Castellá; MARTINEZ, Francesc. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CHERUBIN, Niversindo Antonio. **Administrador hospitalar: um compromisso com a ciência e a arte**. São Paulo: Ed. Loyola, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. 4. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humanos das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLDIM, José Roberto. **Manual de iniciação à pesquisa em saúde**. Porto Alegre: Dacasa, 1997.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARZIALE, Maria Helena Palucci; MENDES, Isabel Amélia Costa. **Década de recursos humanos em saúde: 2006-2015**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v14n1/v14n1a01.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2007.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PAIM, Jairnilson Silva. **Recursos humanos em saúde no Brasil**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública de São Paulo/USP, 2004.
- RIBEIRO, Augusta Barbosa de Carvalho. **Administração de pessoal nos hospitais**. São Paulo: Ltr. Editora Ltda, 1970.
- TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: ed. Pioneira, Thomson Learning, 2004.
- TOLEDO, Flavio. **O que são recursos humanos**. São Paulo: ed. Brasiliense, 2003.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.