

KARINE TELES DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO
SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA REDUÇÃO DA
ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO NO AMBIENTE HOSPITALAR**

TEÓFILO OTONI – MG
FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
2015

KARINE TELES DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAS : A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO
SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA REDUÇÃO DA
ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO NO AMBIENTE HOSPITALAR**

Monografia apresentada ao Curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Recursos Humanos.

Orientadora: Eliane Pereira Fernandes.

TEÓFILO OTONI – MG
FACULDADES UNIFICADAS DOCTUM
2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

A monografia intitulada: *Gestão de Pessoas: Impacto da implantação do Setor de Recursos Humanos na redução da rotatividade e absenteísmo no ambiente hospitalar,*

elaborada pela aluna Karine Teles de Oliveira,

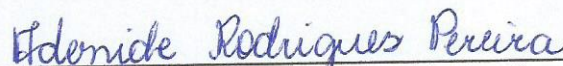
foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

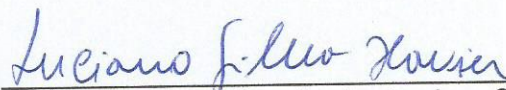
Teófilo Otoni, 6 de julho de 2015



Professora Orientadora: Eliane Pereira Fernandes



Professora Examinadora: Adenide Rodrigues Pereira



Professor Examinador: Luciano Silva Xavier

Dedico este trabalho a Deus, meu esposo João Victor e meu filho Arthur, por serem motivação para concretização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por direcionar meu caminho, por me fortalecer quando parecia que desfalecia, por me ajudar a superar os obstáculos e acalantar meu coração.

A minha família que sonhou esse sonho comigo, minha mãe, minha tia Izanete, meus irmãos e em especial meu esposo João Victor por entender minha ausência, abrir mão de algumas coisas para sonhar comigo, ao meu filho Arthur razão da minha vida, ainda tão pequeno já me impulsiona a querer ir mais longe.

Aos professores que nos ensinaram com maestria, em especial a professora, Eliane Pereira Fernandes por sua atenção, seu profissionalismo, por indicar e direcionar o caminho, que fez toda a diferença nessa etapa quando o medo me batia a porta; ao mestre Pe.Luciano Campos Lavall pelos ensinamentos e correções, por me orientar, e até mesmo me cobrar e auxiliar para realização deste projeto.

Aos amigos que estiveram comigo nessa jornada, incentivando, alegrando meus dias, e em muitos enxugando as lágrimas.

A todos que de alguma forma seja direta ou indireta, contribuíram para conclusão desta etapa.

Ebenezer! Até aqui nos ajudou o Senhor!

“No meio das nossas máquinas perdemos de vista o fato de que a realidade básica da vida não está na política, nem na indústria, mas nas relações humanas”. Will Durant

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos Organizacionais x Objetivos Individuais.....	14
Quadro 2 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX.....	16
Quadro 3– Pessoas como Recursos X Parceiros.....	21
Quadro 4 – Definição de papéis de RH.....	24
Quadro 5 – Causas da rotatividade negativa x efeitos psicológicos.....	30
Quadro 6 Tipos de custo de reposição	31

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processos da Gestão de Pessoas.....	20
Figura 2 – Estrutura organizacional projetada.....	42
Figura 3 – Estrutura organizacional projetada.....	43

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem por objetivo realizar estudo sobre o absenteísmo, a rotatividade e suas influências em um ambiente hospitalar, abordados por meios das práticas e políticas da gestão de pessoas. O estudo aborda a importância da valorização do capital humano, e as contribuições das ferramentas estratégicas para reter talentos e motivar os colaboradores. Para o desenvolvimento do trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o tema e o estudo de caso com abordagem qualitativa dos fatos. O estudo demonstrou a importância das políticas e das práticas de RH para a redução do absenteísmo e da rotatividade; revelou os principais impactos provocados pela falta de controle sobre estes; além de apresentar um plano de proposta para o controle destes indicadores. Identificados os aspectos avaliados, tanto na prática como na literatura pesquisada, foram caracterizadas as etapas do processo de departamento de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Absenteísmo; Rotatividade; Gestão de Pessoas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. AS ORGANIZAÇÕES	13
2. RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	19
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	22
2.3 GESTÃO DE PESSOAS E SEUS DESAFIOS	22
3. ROTATIVIDADE DE PESSOAS	25
3.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE	27
3.1.1 Causas da rotatividade de pessoal	28
3.1.2 O Custo da Rotatividade de Pessoas	31
4. ABSETEÍSMO	33
4.1 TIPOS DE ABSETEÍSMO	35
4.2ÍNDICE DE ABSETEISMO	35
4.3 CUSTOS ASSOCIADOS COM ABSETEISMO	36
4.3A GESTÃO DE PESSOAS E OS SEUS DESAFIOS	36
5 IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE E ABSETEÍSMO NO AMBIENTE HOSPITALAR	38
5.1 HOSPITAL COMO ORGANIZAÇÃO	38
5.2 A GESTÃO DE PESSOA E O HOSPITAL	39
5.3 ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR	40
5.3.1 Apresentação dos Dados da Pesquisa Realizada	44
5.3.2 Análise impacto da implantação do setor de recursos humanos na redução da rotatividade e absenteísmo no ambiente hospitalar analisada	61
CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE	73
ANEXO	78

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas têm ocorrido transformações econômicas, políticas e sociais com repercussões em todas as sociedades. No momento em que o país enfrenta os efeitos da globalização dos mercados e sua extrema competitividade, o ambiente empresarial atual se mostra agressivo, competitivo, instável e repleto de riscos.

É exatamente neste momento que a redução de custos e o trabalho em equipe tornam-se peças fundamentais, o homem passa a ter maior valor, possuidor de um potencial quase que ilimitado no sentido de usar sua criatividade e inteligência, frente às dificuldades que surgem, este é capaz de desenvolver ações que revertam situações desafiadoras.

Assim, um dos grandes desafios das empresas é atrair e manter profissionais qualificados, e com a competitividade acirrada atrair e manter os mesmos está cada vez mais difícil. Para aquelas que querem permanecer autossustentado no mercado, o trabalho voltado para o combate dos fatores absenteísmo e rotatividade é de grande importância. Haja vista a relação evidente entre esses fatores e índice de insatisfação dos clientes quanto à baixa qualidade dos serviços prestados.

A presente monografia que tem como área de concentração os Recursos Humanos. Tem por objetivo demonstrar a importância e o impacto da implantação do setor de gestão de pessoas na redução do absenteísmo e rotatividade no ambiente hospitalar de Teófilo Otoni-MG. Este estudo é importante na medida em que apresenta as ferramentas estratégicas de gestão de pessoas, analisa motivos pelos quais ocorrem ausências de trabalho, demissões e sua contribuição na redução de custos com contratação de mão de obra em longo prazo.

A realização deste estudo foi através de pesquisa por meio de revisão bibliográfica em livros, artigos, textos acadêmicos, com objetivos descritivos e

explicativos, e pesquisa de campo por se tratar de uma pesquisa que teve como pretensão analisar os possíveis fatores que causam a rotatividade e absenteísmo no âmbito hospitalar.

Esta monografia é composta por cinco capítulos, são eles: Capítulo 1: Conceito de organização – que trata sobre o conceito de organização, aponta possíveis causas e como calcular índice. Capítulo 2-Evolução da área de recursos humanos que trata brevemente da transformação do mesmo. Capítulo 3: A rotatividade de pessoas, definição do conceito e suas possíveis causas. Capítulo 4: apresenta o absenteísmo, suas causas e fórmula que demonstra a perda de horas trabalhadas pelo colaborador. Capítulo 5: Hospital como organização, apresentando o hospital com visão de organização que possui metas. A gestão de pessoas e hospital, demonstrando a importância do setor no ambiente hospitalar. Apresentação da empresa estudada e breve história da empresa.

No decorrer da monografia o objetivo geral foi alcançado e concluiu-se que e de grande importância às organizações terem departamento de gestão de pessoas, suas ferramentas podem contribuir de forma considerável na redução da rotatividade e do absenteísmo.

1 AS ORGANIZAÇÕES

As organizações são tão antigas quanto à história do homem, e nela estão presentes desde a sua primeira existência. Através dos séculos as pessoas se reuniram para alcançar determinados objetivos. Pode-se isto até nos livros da Bíblia (Ne, 3; Mt,10) para edificação dos muros de Jerusalém ou na propagação do evangelho, na construção de uma família, na política, posteriormente na guerra.

Como ferramenta ou instrumento, ato ou efeito pode observar que as organizações estão por toda parte pelo simples fato de se organizar para a realização de algo.

De acordo com Chiavenato (2005, p.24) "uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum." Ou seja, as organizações são instrumentos sociais nos quais muitas pessoas combinam esforços e trabalham juntas para atingir objetivos que jamais poderiam fazê-los isoladamente.

Segundo Maximiano (1992, p.112) "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos". Por meio dela, torna-se possível alcançar metas que seriam inatingíveis para uma só pessoa realizar. O autor diz que uma grande empresa ou uma pequena oficina, um condomínio ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações, sendo que uma organização é formada da soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros.

Chiavenato (2000, p.8), mostra ainda, que os objetivos da gestão de pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.

Chiavenato aponta as diferenças entre os objetivos das organizações e objetivos individuais no quadro abaixo:

Quadro 1 – Objetivos organizacionais x objetivos individuais.

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência; • Crescimento sustentado; • Lucratividade; • Produtividade; • Qualidade nos Produtos/ Serviços; • Redução de Custos; • Participação no Mercado; • Novos Mercados; • Novos Clientes; • Competitividade; • Imagem no Mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores Salários; • Melhores Benefícios; • Estabilidade no Emprego; • Segurança no Trabalho; • Qualidade de Vida no Trabalho; • Satisfação no Trabalho; • Consideração e Respeito; • Oportunidades de Crescimento; • Liberdade para Trabalhar; • Liderança Liberal; • Orgulho da Organização.

Fonte: Chiavenato (2008, p. 6)

Portanto, as organizações existem porque um grupo de pessoas se reuniu para atingir um objetivo único. E as pessoas são os principais recursos que as organizações utilizam para atingirem seus objetivos.

2 RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS

As organizações precisam ir além da departamentalização, reorganizar as definições de políticas econômicas e até mesmo a uma reestruturação produtivas.

Com tantas mudanças em decorrências de processos tecnológicos os departamentos também sofrem redefinições, assim o departamento de recursos humanos (RH) deixou de ser um mero departamento de pessoal que atuava de forma burocrática, no qual os nomes eram chefes e empregados, para se tornar peça chave de transformações dentro de uma organização.

Araújo (2004)¹ descreve a evolução da administração desde o movimento inicial até os dias atuais como abordagem clássica e a abordagem comportamental que relatam que ainda hoje existem empresas que tratam os trabalhadores como máquinas sem dar o devido valor às pessoas, mas ênfase nas tarefas.

Pfeffer (1994 p. 271) defende:

Desde o começo do século passado até a década de oitenta, as alterações nas práticas de recursos humanos eram lentas, porque o mercado era pouco exigente. Porém, após esse período, com a globalização do mercado, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerado um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável.

As três etapas importantes servem como uma base histórica para o melhor entendimento entre as eras e períodos, quanto a: estrutura organizacional; cultura organizacional predominante; ambiente organizacional; modos de lidar com as pessoas; e administração de pessoas.

ARAÚJO, 2004, p.4

Chiavenato descreve as 3 etapas e suas transformações no decorrer das eras:

Quadro 2 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX

Eras:	Era da industrialização clássica	Era da industrialização neoclássica	Era da informação
Períodos:	1900 -- 1950	1950 -- 1990	Após 1990
Estrutura organizacional Predominante	Burocracia, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos e serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluida, ágil e flexível, Totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X, ênfase no passado, nas tradições e nos valores conservadores.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles	Pessoas como Recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de Recursos Humanos	GESTÃO DE PESSOAS

Fonte: CHIAVENATO, 1990 p. 33

Assim a área de Recursos Humanos ganhou novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer. Iniciando o estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como a solução às demandas de excelência organizacional. (Araújo, 2006 p. 3-4)

Nos tempos atuais área de Recursos Humanos torna-se essencial em uma organização, além disso, Chiavenato (2008, p. 15), afirma que esta vem se tornando cada vez mais complexa e assim sendo, também desafiante. Para confirmar o fato de que Administração de Recursos Humanos é essencial.

Gil (2007, p. 15) afirma que “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”.

Cada vez mais o capital humano se torna essencial, vai além de seleção, controle de funcionários, remunerações conforme os sindicatos.

A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. (GIL, 2007, p. 60).

Suas ações são mais amplas, no sentido de buscar conhecer todo o negócio da empresa, bem como seu modo operante em conformidade com sua estrutura operacional, além de desenvolver os profissionais não apenas para seu melhor desempenho nas tarefas que lhe são atribuídas, mas também para suas condições de crescimento e realização pessoal. A abertura de mercados coloca para as organizações, a urgência de buscar mecanismos para serem competitivas.

Para Chiavenato (1999, p. 8) “Gestão de Pessoas ou ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.”.

Ainda, segundo Chiavenato (2002, p. 20) "A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

1. As pessoas como seres humanos;
2. As pessoas são como mero recursos (humanos) organizacionais;
3. As pessoas como parceiras da organização.

Conforme Gil (2001, p. 17) "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

O capital humano como peça fundamental para crescimento e desenvolvimento do negócio, faz se necessário às organizações coordenar ações dirigidas com finalidade de atrair e reter talentos.

Ressalta Chiavenato (2005, p. 5):

As pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão a vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mutua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Uma boa interação de ambas as partes fortalece a relação e pode estabelecer relação de ganha-ganha.

Segundo Chiavenato (1999, p. 8), as definições para a Gestão de Pessoas são:

Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

A gestão de pessoas deve suceder a partir da visão unificada das pessoas e de questões básicas como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que está quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social (DUTRA, 2009).

Assim e de grande importância à valorização desse bem intangível, sendo necessária a gestão de pessoas.

2.1 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999, p.12) há seis processos básicos da Gestão de pessoas:

1. Processos de Agregar Pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processos de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processos de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
5. Processos de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Figura 1 - Processos da Gestão de Pessoas



Fonte: CHIAVENATO, 1999, p.12.

Todos esses processos devem estar bem relacionados, a má utilização de um pode acarretar problemas na outra etapa, além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si.

Planejar RH refere-se ao planejamento da gestão das pessoas, e, em particular, aos planos de aquisição, desenvolvimento e utilização de pessoas.

É preciso reformular visão das pessoas, como parceiras da organização, que contribui muito para a visão estratégica de gestão de pessoas na atuação de melhores resultados satisfatória no investimento empresarial.

Todo o processo produtivo só se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. “Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o colaborador, pois ele é que está dentro dela e que lhe dá vida e dinamismo.” (CHIAVENATO, 2004, p.7).

Chiavenato (2004) apresenta quadro que faz comparações entre a visão das pessoas como recursos e elas como parceiras:

Quadro 3– Pessoas como Recursos x Parceiros

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiras
Empregados Isolados nos cargos.	Colaboradores agrupados em Equipes.
Horário rigidamente estabelecido.	Metas negociadas e compartilhadas.
Preocupação com normas e regras.	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e Satisfação do Cliente
Fidelidade à Organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da Chefia	Interdependência entre colegas e equipes
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedores de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no Conhecimento
Mão-de-Obra	Inteligência e Talento

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 8

Deve se atentar para forma que o colaborador está sendo utilizado, ele pode contribuir de forma direta ou indireta para o desenvolvimento gerando sucesso como o fracasso da organização, é preciso estimular as atribuições desenvolvidas através éticas na responsabilidade, trabalho em equipes, metas negociadas e compartilhadas, resultados com inteligências e talentos.

De acordo com Chiavenato (2000, p.11), a moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, como:

Descrição e análise de cargos; Desenho de cargos; Recrutamento e seleção de pessoal; Admissão de candidatos selecionados; Orientação e integração de novos funcionários; Administração de cargos e salários; Incentivos salariais e benefícios sociais; Avaliação do desempenho dos funcionários; Comunicação aos funcionários; e Treinamento e desenvolvimento de pessoas.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Gestão por competência avalia o colaborador pela sua eficiência, sua capacidade de executar as tarefas solicitadas pela organização.

Para Vergara (1999, p. 38) “competência é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”.

Segundo Knapik (2008, p.135),

Os conceitos de gestão por competências e o desenvolvimento de novas metodologias, como a do mapeamento de competências, desdobradas em competências organizacionais e funcionais, indicam que os profissionais de gestão de pessoas precisam refletir e ficar abertos para o entendimento de que a era do conhecimento modificou o perfil de empregabilidade no mundo globalizado. As pessoas são avaliadas pelas competências que agregam valor às organizações e são considerados recursos estratégicos para obtenção de resultados.

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS E OS SEUS DESAFIOS

O rápido desenvolvimento tecnológico que causa as necessidades de mudanças exigências e a transformação do negócio envolve a superação de grandes desafios. Reter talentos é um deles. Ante a escassez de trabalhadores qualificados, reter talentos passa a ser um fator crítico.

Chiavenato (1999, p. 34) afirma:

Na era da informação surgem as equipes de gestão com pessoas. Essas equipes substituem os departamentos de recursos humanos e de gestão de pessoas. As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através de terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas. As equipes de "RH" proporcionam consultoria interna para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização e seus membros.

Com base nesse contexto, podemos definir o quanto a gestão de pessoas tornou-se importante nas empresas, de forma que a nova atuação da Gestão de Pessoas terá como responsabilidades o desenvolvimento de políticas de "RH" estratégicas e atuação direta com todos os gestores de pessoas nos processos estratégicos como:

- Contratação e demissão de novos profissionais e cuidar de pessoas;
- Aprimoramento com os gestores para atingir resultados em equipe;
- Atuar como consultores internos;
- Identificação de necessidades de mudanças;
- Pessoas como parceiras.

Assim o papel da nova Gestão de Pessoas ganha um espaço empresarial que agrega valor ao negócio e compartilha o conhecimento para o planejamento estratégico da organização através de atuações estratégicas.

De acordo com Chiavenato (2004, p.42).

O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessa influência e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus Líderes e Gerentes. E eles requerem, por seu lado, o apoio e suporte de "RH".

Chiavenato (2004) apresenta os papéis de RH na construção de uma organização dinâmica e competitiva, atuação destes quatro papéis exigem um novo posicionamento e uma nova mentalidade dos profissionais de RH, visando a atuar conforme quadro:

Quadro 4 - Definição de papéis de RH

Papel de RH	Resultado	Característica principal	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico para Ajudar a alcançar objetivo organizacional	Ajuste das estratégias de RH a estratégia empresarial: diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas da organização
Administração da infraestrutura da empresa	Construção Da Infraestrutura Eficiente	Especialista administrativo para reduzir custos e aumentar valor	Reengenharia dos processos da organização: serviço em comum para a melhoria contínua
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários para treinar e incentivar as pessoas	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários para incentivar contribuições
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudar	Gerir a transformação e a mudança: assegurar capacidade para mudança e identificação e solução de problemas

Fonte: CHIAVENATO 2004, p. 47

Contudo essa definição é o maior desafio de Gestão de Pessoas, para que realmente o RH se apresente adequadamente na realidade empresarial.

3. ROTATIVIDADE DE PESSOAS

A rotatividade nas empresas vem sendo um ponto bastante delicado de ser trabalhado as continua mudanças de pessoal que cujo resultado é a saída e entrada de colaboradores gerando desligamento que pode ter sido por iniciativa do colaborador ou por iniciativa da organização em uma empresa onde a troca de funcionários é muito grande só tem a perder com isso. Há sempre aquele novo funcionário que precisa de uma atenção maior e acaba por atrapalhar o rendimento dos outros. Além disso, perde-se todo o trabalho desenvolvido com ele, no processo da demissão. E mais tempo e dinheiro são gastos com a entrada de um substituto.

A rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover* está relacionada com a saída de colaboradores de uma organização, que quando excessivo indica que algo está errado com a organização.

Chiavenato (2004, p.87) afirma que:

A rotatividade refere-se ao fluxo de entrada e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser recompensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização.

Ou seja, é um fator de profunda importância, principalmente, porque o ambiente de trabalho é o local onde os colaboradores passam a maior parte do tempo. O sucesso da empresa depende diretamente do desempenho de cada um.

Segundo Milioni (2006, p. 65) rotatividade de pessoal é “a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação”.

Na opinião de Marras (2000, p. 66) a rotatividade de pessoal é “número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”.

Para Pomi (2005, p. 01) *Turnover* ou rotatividade é o “termo utilizado, para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissão e desligamento, de profissionais empregados de uma empresa em determinado período”.

Todavia, Robbins (2005, p. 22) alerta que “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, com gastos de admissões e demissões, o elevado índice de turnover, remete que algo não está indo bem e precisa ser melhorado.

Os motivos do *turnover* podem gerados através da insatisfação da instituição com colaborador ou de forma voluntários, transformando-se em um desafio a ser superado pelos recursos humanos para substituição destes profissionais, com o risco da perda da qualidade em assistência, perda da produtividade e da credibilidade frente aos clientes, pois o estabelecimento que possui ótimo relacionamento faz com o cliente crie vínculo com a empresa, gerando assim fidelização.

A rotatividade pode ser negativa no sentido de gerar custos com processo de demissão, deve ser vista dentro das empresas como um fator relevante, uma vez que se verificando altos índices estes, afetarão de maneira significativa os custos dos produtos.

A rotatividade pode ser positiva no momento em que através dela pode substituir pessoas que não tem demonstrado bom desempenho ou motivada.

3.1 ÍNDICES DE ROTATIVIDADE

Para que seja possível medir o índice de rotatividade Chiavenato (1998,p 180) utiliza-se de fórmulas que possibilita acompanhar o nível de entrada e saída de colaboradores, segue:

1. Para efeito de planejamento de RH, utiliza-se também a quantidade de funcionários admitidos num certo período, conforme a fórmula:

$$\text{TURNOVER} = \frac{\frac{\text{ADMITIDOS} + \text{DESLIGAMENTOS}}{2} \times 100}{\text{MÉDIA DE COLABORADORES DO PERÍODO}}$$

2. Quando é utilizado para analisar as causas dos desligamentos, não se leva em consideração o número de admitidos, conforme a fórmula abaixo:

$$\text{TURNOVER} = \frac{\text{DESLIGAMENTOS} \times 100}{\text{MÉDIA DE COLABORADORES DO PERÍODO}}$$

Exemplo: uma determinada empresa que tem 100 funcionários e ocorreram 50 desligamentos, a rotatividade será: $(50 \times 100) : 100 = 50\%$

Portanto, o percentual de 50% significa que a metade dos colaboradores afastou-se num determinado período.

Podemos deduzir também que, a cada 2 meses, troca-se totalmente os funcionários da referida empresa.

3. Para calcular o índice de desligamentos ocorridos por iniciativa dos colaboradores, não se leva em consideração as saídas provocadas pela organização, conforme a fórmula:

$$\text{TURNOVER} = \frac{\text{DESLIGAMENTOS INICIATIVA COLABORADOR} \times 100}{\text{MÉDIA DE COLABORADORES DO PERÍODO}}$$

De acordo com Chiavenato (1998), não ocorre índice de rotatividade de pessoal igual à zero nas empresas, nem sendo esse índice perfeito para as mesmas. Devendo sim, haver um percentual razoável, uma vez que havendo rotatividade igual à zero demonstraria um sistema rígido, fechado. Por outro lado, um percentual muito elevado prejudicaria os resultados da empresa.

Segundo Chiavenato (1998, p.180):

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade se seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis.

Para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, deve-se em primeiro lugar, pesquisar as principais causas que podem estar acontecendo internamente na empresa e através dela, diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução. Esses fatores são decisivos para o bom andamento da empresa.

A entrevista de desligamento também constitui um dos principais meios de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos, desenvolvida pela organização. Costuma ainda ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal.

3.1.1 Causas da rotatividade de pessoal

O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de emprego oferecidas pelas empresas em uma determinada localidade num determinado momento.

Quanto maior o número de organizações, maior será o mercado de trabalho e consequentemente, maior o número de oportunidades de trabalho existentes.

A situação de um determinado segmento do mercado de trabalho será definida pela oferta de empregos e pela procura.

Existem três situações possíveis: oferta menor do que a procura, equilíbrio entre a oferta e a procura e oferta maior que a procura.

Quando a oferta de empregos é maior que a procura, os trabalhadores:

- Tornam-se mais exigentes e escolhem as empresas que oferecem as melhores oportunidades, salários, benefícios, cargos, clima organizacional e vantagens em geral.
- Têm a sensação de controle da situação e reivindicam aumento salarial, maiores benefícios podendo surgir reclamações, insatisfações, indisciplinas, atrasos, faltas e queda na produtividade.
- Ficam predispostos a buscarem melhores oportunidades no mercado, aumentando a rotatividade de pessoal.

As causas para o desligamento podem ser distintas, os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Bem como, a empresa busca eliminar os colaboradores com baixo desempenho e procura por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

Lopes (1973, p.281) explana algumas causas que originam consequências psicológicas, as quais “podem levar o empregado, conforme personalidade deste ou as circunstâncias de cada caso, a pedir dispensa do emprego, ou a abandoná-lo simplesmente, para ir buscar alhures a realização de suas aspirações”.

Segue abaixo as situações de administração deficiente apontadas por Lopes (1973, p.281):

Quadro 5 : Causas da Rotatividade Negativa X Efeitos Psicológicos

CAUSAS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NEGATIVA	EFEITOS PSICOLÓGICOS DESSAS CAUSAS NO EMPREGO
Salário inadequado, irregular, pago com atraso ou em parcelas.	Sensação de estar sendo explorado. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela subsistência dos seus empregados.
Ausência de oportunidade de progresso	Sensação da inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho.
Chefia autoritária.	Sentimento de revolta contra o empregador; dissimulação, medo, angústia, frustração.
Insegurança no emprego	Falta de confiança no empregador, ansiedade, exacerbação do mecanismo de autodefesa.
Indefinição dos direitos e obrigações.	Sentimento de dúvida e incerteza, decepções, impressão de estar sendo injustiçado, ou exposto a ciladas.
Deficiência da seleção inicial.	Inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou de aptidões, predisposição a acidentes, frustração, angústia.
Ausência de treinamento.	Sensação de estar sendo abandonado, desassistido, e tolhido em suas aspirações de progredir no emprego.
Favoritismo.	Desinteresse pela eficiência e pelo mérito, rivalidades, desenvolvimento de todas as formas da malícia nas relações entre as pessoas, dissimulação, revolta, ressentimentos.
Perigo e desconforto no trabalho.	Excitação do sentimento de autopreservação. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e pelo bem estar de seus empregados.
Sistema de dois pesos e duas medidas.	Sentimento de dúvida, perplexidade, falta de confiança no senso de justiça e na imparcialidade do empregador; decepções, ressentimentos.

Fonte: LOPES 1973, p.281.

A compreensão deste quadro possibilita observar alguns aspectos que podem ocasionar a rotatividade. Deste modo, problemas de administração e gestão em uma organização influenciam o comportamento do colaborador, o qual irá reagir às influências, considerando fatores sociais e psicológicos, podendo vir a se desligar da empresa por insatisfação e descontentamento.

3.1.2 O Custo da Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de pessoal é uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. Os custos além de serem altos, podem refletir na produção, no clima organizacional, relacionamento interpessoal.

Chiavenato (2008) aponta alguns dos prováveis custos da reposição da rotatividade

Quadro 6 – Tipos de Custos de Reposição

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamentos
Processamento da requisição do empregado	Entrevista de seleção	Programas de integração	Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.)
Propaganda	Aplicação e aferição de provas de conhecimento	Orientação	Pagamento de benefícios
Visitas a escolas	Aplicação e aferição de testes	Custos diretos de treinamento	Entrevista de desligamento
Atendimentos aos candidatos	Tempo dos selecionadores	Tempo dos instrutores	Custos do outplacement
Tempo dos recrutadores	Checagem de referencias	Baixa produtividade durante o treinamento	Cargo vago até a substituição
Pesquisas de mercado	Exames médicos e laboratoriais		
Formulários e custos do processamento			

Fonte: CHIAVENATO (2008, p.90)

Atentar para esses custos é uma forma de planejamento, que afetará nos resultados futuros da organização, avançando diante do desafio que é manter talentos.

A causa da rotatividade de pessoal pode ser diagnosticada pelos fenômenos internos e externos à organização cujos dados são obtidos em entrevistas no ato dos desligamentos, ou por dados coletados pela própria empresa – avaliados pela política de recursos humanos.

4. ABSENTEÍSMO

De todos os conceitos sobre absenteísmo o que melhor o exemplifica é baseado no conceito de Década e Reaberto apud Chiavenato (1994, p. 12) de que “o absenteísmo, absentismo ou ausentismo corresponde à soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes e estas ausências não são motivadas por licença legal ou desemprego.”

O absenteísmo é o não cumprimento, por parte do trabalhador, da jornada trabalhista, tanto por atrasar sua entrada ou adiantar sua saída diária, como por não fazer o trabalho numa jornada completa ou em várias. Assim, o absenteísmo trabalhista implica, necessariamente, em ausência do trabalhador, independente da justificativa para ela.

Para Marras (2000, p. 57),

“absenteísmo é o montante de faltas no trabalho, assim como, atrasos e saídas antecipadas acontecidas durante um determinado período. Dependem de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, que podem ser doenças, acidentes, responsabilidades familiares e problemas com transportes.”

A ocorrência de faltas no trabalho ao tornar cada vez mais frequente na empresa, acaba gerando desgaste tanto para empresa como para o funcionário, pois a presença do mesmo é fator chave para que o trabalho seja otimizado.

Segundo Robbins (2002, p. 45),

“ao realizar um exame rápido das enormes mudanças, principalmente no que tange o perfil do trabalhador, observa-se que o funcionário tradicional está envelhecendo, isto é, há preferência pelas contratações temporárias, e este fenômeno está minando os laços de lealdade entre contratante e contratado. Estes fatores são frutos da diversidade da força de trabalho no mundo contemporâneo, e traz implicações importantes no que tange a prática administrativa dos recursos humanos RH.”

Schmidt (1986, p. 27) destaca também que as longas jornadas de trabalho, condições de insalubridade do ambiente de trabalho, baixa remuneração, duplo emprego e tensão emocional são razões que acarretam o absenteísmo em larga escala.

Nessa vertente, Couto (1987, p. 54) afirma que “o absenteísmo é decorrente de um ou mais fatores causais como: fatores de trabalho, fatores sociais, fatores culturais e de personalidade e fatores de doença”.

O autor reforça que o relacionamento deficiente entre supervisor e operador, o bloqueio de carreira dos mais capazes, os critérios desiguais para ascensão de cargos, a organização deficiente da área de trabalho são as ocorrências no ambiente de trabalho, que o homem percebe como desfavoráveis.

Souza (1992, p. 32), expõe que o absenteísmo acontece por excesso de trabalho, desgaste mental e físico ao desempenhar suas funções e dificuldades de relacionamento interpessoal.

Partindo-se da premissa de que é através do trabalho desenvolvido pelas pessoas, que se alcançam os resultados propostos pela empresa, entende-se que o absenteísmo é, essencialmente, um problema de gestão, cabendo à gerência o acompanhamento e o monitoramento da assiduidade de seus trabalhadores.

Souto (1998, p. 45), menciona que o absenteísmo é tão complexo que exige um trabalho multiprofissional na instituição, já que, na causa do mesmo, há muito mais fatores do que a simples doença.

As empresas precisam criar dados estatísticos sólidos em relação a absenteísmo para poderem criar estratégias específicas de redução, devem quantificar o quanto dele se origina pela ocorrência de doença e determinar as causas de outra natureza. Quanto às causas decorrentes de doença devem-se identificar se são decorrentes do trabalho ou não. As que forem atribuídas à atividade laborativa devem ser investigadas para evitar o adoecimento coletivo dos empregados que labutam nas mesmas condições.

As causas do absenteísmo podem estar ligadas à organização: supervisão deficiente, empobrecimento de tarefas ou ao funcionário, falta de motivação. As principais causas de absenteísmo são: doença, faltas voluntárias e faltas por motivos familiares (CHIAVENATTO, 1999, p. 51).

4.1 TIPOS DE ABSENTEÍSMO

O absenteísmo por doença é considerado por Couto (1982, p. 12) como “o mais importante dos diversos tipos de absenteísmos existentes (absenteísmo legal, absenteísmo voluntário, absenteísmo por doença), devido ao volume de ausências que acarreta”.

Contudo, existem, ainda segundo Couto, vários outros tipos que podem ser classificados da seguinte forma:

a) Absenteísmo voluntário – é a ausência do trabalho, por razões particulares. Portanto, trata-se de ausência não justificada, sem amparo legal, de exclusiva responsabilidade do trabalhador;
b) Absenteísmo por doença – inclui todas as ausências por doenças, diagnosticada por procedimento médico;
c) Absenteísmo por patologia profissional – compreende as ausências por acidente de trabalho ou doença profissional;
d) Absenteísmo legal – aquelas faltas ao serviço amparadas em lei, como licença maternidade, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar;
e) Absenteísmo compulsório – falta ao trabalho por imperativo de ordem legal, ainda que o trabalhador não deseje, tais como: suspensão imposta pela chefia, prisão, etc.

Fonte: COUTO (1982, p.12)

Assim absenteísmo se torna um dos grandes problemas dos gestores das instituições públicas e privadas, sendo este um desafio para as organizações e para quem gerencia os serviços das mais diversas áreas, constituindo-se num problema complexo. Constitui uma fonte de preocupação nas empresas pelo elevado custo, quer direto ou indireto, interferindo amplamente no faturamento das organizações.

4.2 ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO

Segundo Neto (2006, p.22) existe fórmulas para calcular o índice de absenteísmo e através delas podem ser analisados os dias perdidos de forma anual ou mensal e os motivos do absenteísmo:

O Índice de Absenteísmo é calculado a partir da fórmula:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Dias de Ausência} \times 100}{\text{Efetivo Médio} \times \text{Quantidade de dias}}$$

Exemplo: Considere um hospital que tenha atendimento de 24 horas, com 190 funcionários. Usando como base apenas 7 funcionários, que se ausentaram em um mês com 27 dias de trabalho. Suponhamos que o empregado A falte 18 dias de trabalho, o empregado B falte 8 dias, o empregado C falte 10 dias, o empregado D falte 10 dias, o empregado E falte 2 dias, o empregado F falte 8 dias e o empregado G falte 4 dias. Esses mesmos sete funcionários foram responsáveis por 60 dias de ausência durante o mês, então, o absenteísmo nesse período na empresa foi de 51,72%. Ainda em relação aos dados, pode-se dizer que 60 dias totais de ausência é o mesmo que dizer que a empresa funcionou com 2 funcionários a menos nesse mês, distribuindo as faltas entre eles, onde cada um não trabalhou 30 dias, ou seja, um mês, e podendo ocorrer que dependendo do setor, um colaborador trabalhou dobrado, gerando sobrecarga, cansaço, insatisfação e baixa produtividade até da própria tarefa.

4.3 CUSTOS ASSOCIADOS COM O ABSENTEÍSMO

Uma organização que visa lucros depende de redução de custos para obter mais rendimentos, assim quaisquer despesas que geram sacrifícios monetários podem aumentar os gastos da empresa e diminuir sua produção.

Melo (2006) aponta os custos do absenteísmo a seguir:

- a) perda de produtividade do trabalhador ausente,
- b) horas extraordinárias para outros empregados,
- c) diminuição da produtividade total dos empregados,

- d) custo incorrido para garantir ajuda temporário,
- (e) possível perda de negócios ou clientes insatisfeitos

É por causa desses impactos na força produtiva que as empresas devem se atentar à busca de soluções para correção dos seus índices, para manter seus colaboradores motivados, evitando sobrecarga em outros, e desperdícios de horas não trabalhadas e improdutivas.

Um local que trabalha com prestação de serviços e sua qualidade estão diretamente ligados às pessoas, o produto que faz diferença e o bom atendimento, um colaborador ausente pode gerar insatisfação do cliente no setor.

5. IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO NO AMBIENTE HOSPITALAR

5.1 O HOSPITAL COMO UMA ORGANIZAÇÃO

Segundo Maximiano (2004, p. 41), “no limiar do século XXI, mudanças em todos os tipos de ambientes – competitivo, tecnológico, econômico e social – levaram ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações”.

Conforme Livia Renatta palavra Hospital vem do latim "*hospes*", que significa hóspede, dando origem a "*hospitalis*" e a "*hospitium*" que designavam o lugar onde se hospedavam na Antiguidade, além de enfermos, viajantes e peregrinos. Quando o estabelecimento se ocupava dos pobres, incuráveis e insanos, a designação era de "*hospitium*", ou seja, hospício, que por muito tempo foi usado para designar Hospital de psiquiatria.

Segundo o Ministério de Saúde quando assim definiu o conceito de Hospital, coloca que:

"O hospital é parte integrante de uma organização Médica e Social, cuja função básica, consiste em proporcionar à população Assistência Médica Sanitária completa, tanto curativa como preventiva sob qualquer regime de atendimento, inclusive o domiciliar, cujos serviços externos irradiam até o âmbito familiar, constituindo-se também, em centro de educação, capacitação de Recursos Humanos e de Pesquisas em Saúde, bem como de encaminhamento de pacientes, cabendo-lhe supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente."

A visão administrativa sofreu grandes mudanças ao longo dos anos e na área da saúde também não poderia ser diferente em frente à profissionalização e ao que diz respeito ao alcance de metas e, conseqüentemente, os hospitais e setores de prestação de serviços em saúde privados tem buscado mudar suas estruturas, desejando aumento na lucratividade.

Esta é a área muito importante entre as que compõem uma estrutura organizacional, principalmente por ser o hospital um prestador de serviços que

depende de pessoas qualificadas, as quais tratam diretamente do paciente e cujos cuidados não permitem margem de erro.

São poucas as organizações empresariais, que contam com a variedade de profissões, encargos, pressões e riscos para as pessoas como caso de um hospital. Assim como não são muitas as instituições onde se tem, um trabalho permanente, de vinte quatro horas por dia, todos os dias do ano, com atividades que requerem total atenção e disponibilidade do profissional, com ações conhecidas, mas nem sempre esperadas e que muitas vezes, apresentam grande risco.

Essas características fazem do hospital uma instituição que tem na sua complexidade o principal complicador da difícil administração em termos de recursos humanos, que representa no contexto organizacional, o conjunto de atividades capazes de garantir o alcance dos objetivos definidos originalmente, com menor intensidade de esforços e de conflito interpessoal, para o que se exige amplo espírito de cooperação e acentuado interesse pelo bem-estar de cada integrante da organização.

O hospital se tornou uma organização complexa, que depende não somente de atualização tecnológica, mas totalmente de seus recursos humanos e do desenvolvimento destes.

5.2 A GESTÃO DE PESSOAS E O HOSPITAL

A fase atual do RH - Conhecimento tem a sua essência na inovação, muito ligada ao talento e ao aprendizado. Os desafios da Gestão de Pessoas neste momento para setores tão tecnicistas tem destaque em especial, pois agir na era do conhecimento implica mudanças de modelos mentais.

Na área da saúde estabelecer com o cliente uma relação próxima com a equipe que presta o serviço é essencial.

Os profissionais da área da saúde lidam diretamente com a vida do cliente/paciente, desta forma o ambiente de pressão e de processos de muitos detalhes, exige cada vez mais uma gestão de recursos humanos. Entretanto é importante a consideração abaixo:

Contudo, se analisada a realidade encontrada nas organizações de saúde não é possível aceitarmos a afirmativa do autor como verdade absoluta. É fato que como

Empresa, os hospitais exercem também um caráter explorador frente à força de trabalho, casos como a má distribuição de leitos por profissionais; o caráter público. x privado que visivelmente apresenta distorções gerenciais; a falta de programas de Humanização que contemplem os profissionais, neste momento definidos como “cuidadores” ou aqueles que objetivam “cuidar de quem cuida” panorama que vem Contrapor o discurso do autor cima citado. (MAGALHÃES, 2006, p.48).

Com tantas mudanças nos processos administrativas, se faz necessários aos hospitais buscar indicadores que possibilitem decisões assertivas e que proporcionem crescimento à organização, principalmente para melhor qualidade nos serviços prestados que dependem essencialmente das pessoas que estão em contato direto com os pacientes/clientes, se faz necessário seguir as sistemáticas dos Recursos Humanos.

No ambiente hospitalar entre diversos desafios enfrentados pelo gestor de pessoas, está à diversidade do perfil dos profissionais que prestam serviço neste espaço, há uma valorização e predomínio do conhecimento técnico, a carga horária costuma ser extensiva, há a preocupação com as patologias, porém o processo de humanização ainda é muito recente, o estresse de lidar com a vida ou com o risco de morte diário é eminente, as pessoas devem se desenvolver tecnicamente, porém pouco se valoriza o desenvolvimento comportamental; a matéria-prima é humana, o produto é humano, seu trabalho é feito essencialmente por mãos humanas e o objetivo padrão é o bem-estar de seres humanos.

O cliente/paciente está cada vez mais exigente e nem sempre tem cobrado mais equipamentos ou investimento tecnológico por parte dos hospitais privados, mas essencialmente atitudes diferentes e estas melhorias só ocorrerão a partir da aplicação de técnicas que desenvolvam quem presta este serviço.

5.3. ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

A pesquisa foi desenvolvida em um hospital na região de Teófilo Otoni classificado como hospital pequeno porte, que atende não só pacientes pertencentes ao Sistema Único de Saúde – SUS, mas também os pertencentes a outros convênios e pacientes particulares.

As descrições da empresa são reais, porém para preservar a imagem da mesma omitiremos o nome.

O então hospital com mais de 10 anos de existência possui no seu quadro funcionários 190 colaboradores, e busca ampliar seus serviços e oferecer soluções em saúde para toda a população. Vários investimentos em tecnologia, ampliação da infraestrutura, contratação de profissionais capacitados, incremento significativo de novas especialidades médicas, através de um corpo clínico preparado, fazem parte dos objetivos alcançados pela instituição.

As buscas da excelência em atendimento, com qualidade, rapidez e precisão, estão sendo conquistados através de treinamentos frequentes com as equipes de trabalho. Buscam ser destaque em sua prestação de serviço, obter reconhecimento por parte dos clientes, oferecendo resolutividade e acolhendo as pessoas com mais amor.

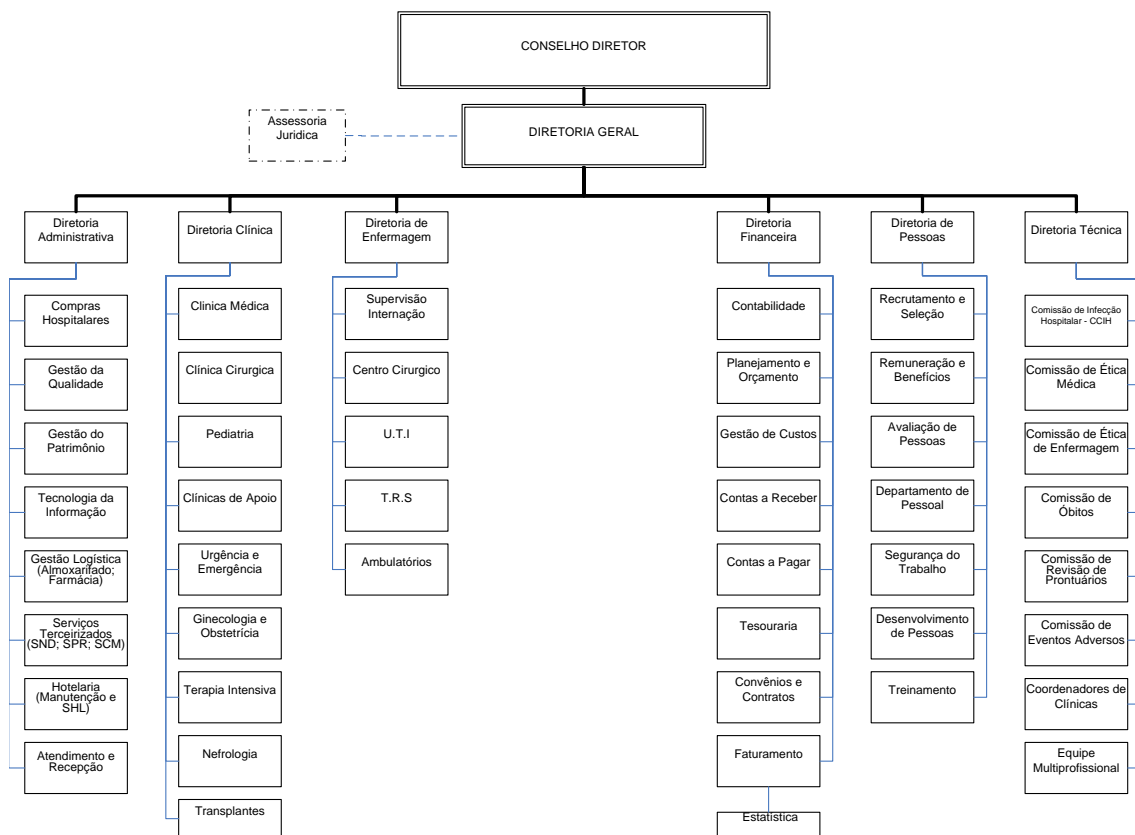
Esta organização hospitalar tem desafios para manter um crescimento sustentável e garantir a saúde e permanência da instituição no mercado; para conseguir superar as dificuldades e atingir um padrão diferenciado em prestação de serviços a saúde.

A instituição tem como visão ser o primeiro hospital dos vales Mucuri e Jequitinhonha a realizar Transplante Renal tornarem-se referência em Terapia Renal Substitutiva e ser reconhecido pela comunidade como melhor em atendimento e qualidade nos serviços, prestando atendimento de qualidade, visando sempre à satisfação do cliente, oferecendo segurança e confiabilidade, através da valorização do profissional de saúde.

Possui como valores o comprometimento, a ética, a qualidade, o profissionalismo, a responsabilidade ambiental e social, respeito à vida, a colhimento e amor.

A instituição possui no seu planejamento organograma de como a instituição deseja se estruturar departamentalizações, gerências; algumas já estruturadas outras a serem criadas. Segue abaixo 2 organogramas demonstrados nas figuras 3 e 4. O organograma da figura 3 mostra como a organização pretende implantar a estrutura do hospital e na figura 4 como se encontra a estrutura organizacional no momento.

Figura 2: Estrutura Organizacional Projetada



Fonte: organograma cedido pela pesquisada

Figura 3: Estrutura Organizacional Atual



Fonte: Organograma cedido pela empresa pesquisada

Este organograma apresenta a atual situação da organização, sendo demonstrados os departamentos já existentes, os que estão em fase de ajustes e os que ainda serão implantados.

Analisando o organograma da instituição atual, é possível perceber que o setor de Gestão de Pessoas ainda não foi implantando, porém é uma pretensão dos gestores da empresa, pois este setor é apresentado na estrutura organizacional projetada, conforme demonstrado na figura 3.

5.3.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA REALIZADA

Tendo a rotatividade e o absenteísmo como um aspecto importante, que pode ser prejudicial a uma empresa, através do objetivo estabelecido inicialmente nesta pesquisa, fez-se um levantamento das causas que levam os funcionários a se desligarem voluntariamente da organização hospitalar, ou provocam a falta voluntária ou involuntária ao trabalho.

Por meio dos levantamentos feitos, pode-se considerar que existem alguns problemas na organização que influenciam na satisfação dos funcionários culminando nos desligamentos voluntários ou até mesmo falta ao trabalho.

Dada à complexidade de se lidar com a abrangência das funções da área de RH que afetam decisões, optou-se na estrutura desta pesquisa por uma abordagem que privilegia a identificação de indicadores ligados à gestão de RH no que diz respeito a dados obtidos através de análise documental e observação, que tivessem suas aplicabilidades percebidas nas análises setoriais e que fossem passíveis de utilização a partir da coleta de dados dos documentos disponibilizados. Porém os documentos precisos para obter dados reais, existiam informalmente, através de anotações pessoais, em formulários não próprios, ou mesmo no acúmulo de várias informações em diversos documentos, sem metodologia. Em alguns casos, as informações estavam em planilhas consideradas em desuso. Vale ressaltar, que mesmo diante de todas essas situações, em nenhum momento foram criados outros obstáculos ou negado o acesso às informações.

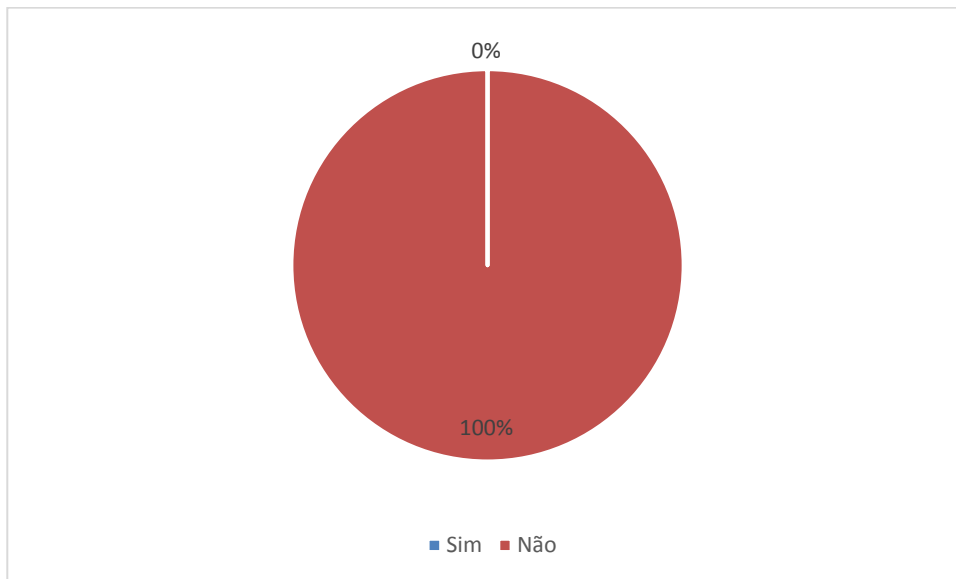
Mediante a falta de documentos válidos para análise desta pesquisa foi necessário aplicar um questionário para os gerentes de setores da empresa, para que fosse feita uma investigação de como se encontra o controle, ou não, de rotatividade e absenteísmo no quadro de pessoas da organização.

Para confrontar o que os diversos autores descrevem sobre a importância de departamento de Gestão de Pessoas e suas contribuições no controle da

rotatividade e absenteísmo de uma organização, um estudo foi realizado para saber se a empresa mesmo não tendo específico departamento de gestão de pessoas utiliza-se destes indicadores como ferramenta para análise do desempenho do quadro de pessoal da organização.

Para realizar este estudo foi aplicado um questionário para 12 gerentes da organização. A seguir serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

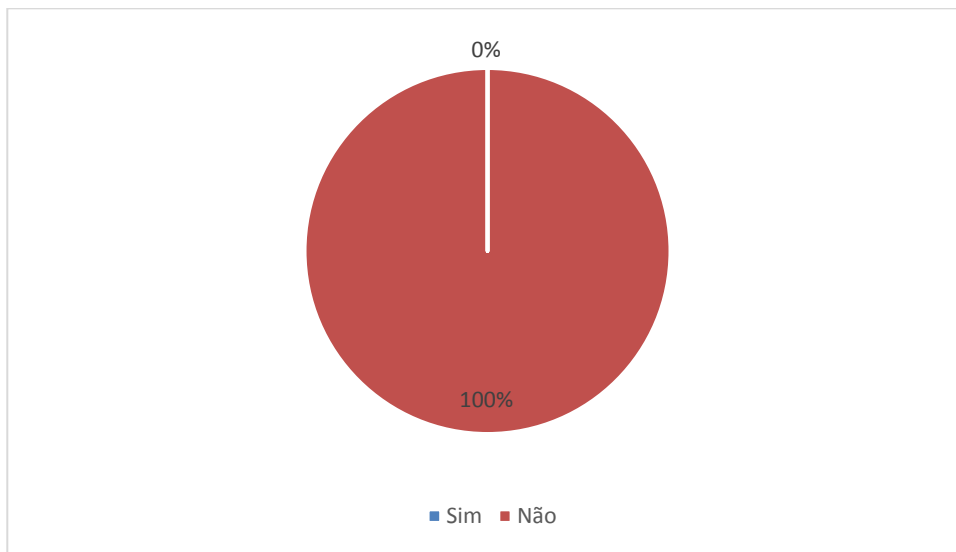
Gráfico 1: A organização possui Departamento de Gestão de pessoas?



Fonte :Levantado pela pesquisadora

Todos os gerentes estão cientes que a instituição não possui departamento de Gestão de Pessoas, pois 100% dos entrevistados afirmaram não ter este departamento implantado. Sendo confirmado também pelo organograma apresentado na figura 4, que demonstra que a Diretoria de Pessoal ainda não foi implantada.

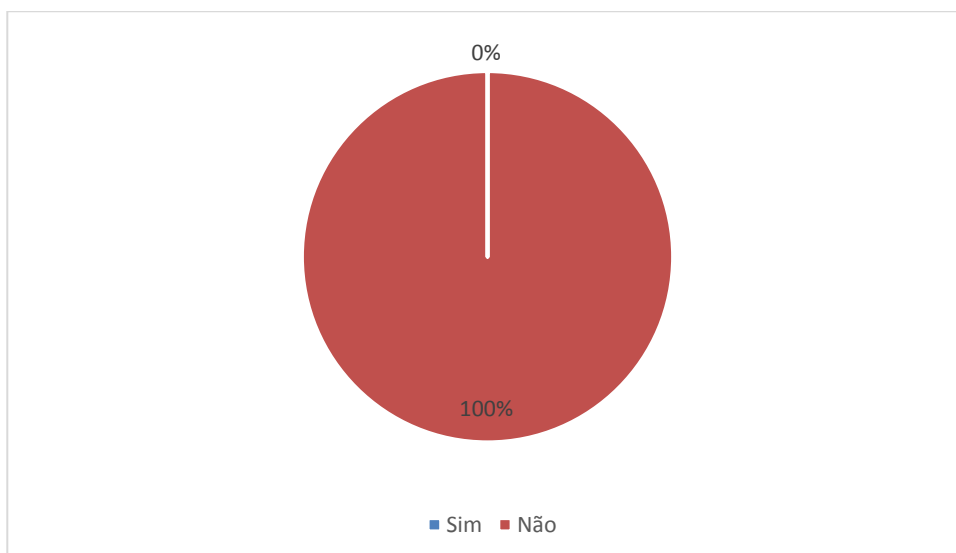
2: A organização possui controle de rotatividade e absentéismo?



Fonte: Levantado pela pesquisadora

Todos os 12 gerentes foram unânimes ao reconhecerem que a empresa não faz controle da rotatividade e absentéismo dos colaboradores dentro da organização.

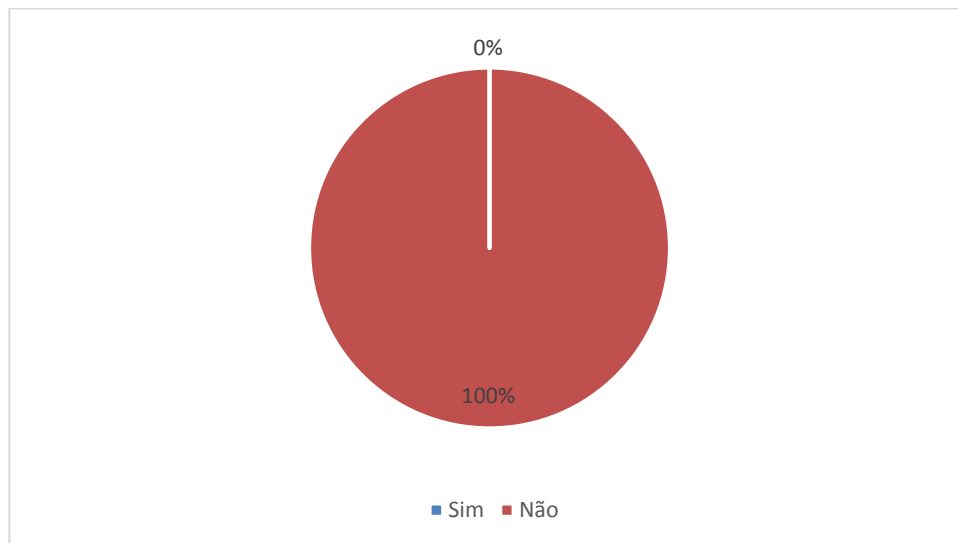
Gráfico 3: É feito acompanhamento do setor para controle de absentéismo?



Fonte: Levantado pela pesquisadora

Os gerentes também foram unânimes ao relatarem que não fazem controle setorial do absenteísmo, ou seja, das faltas e atrasos dos colaboradores subordinados a eles.

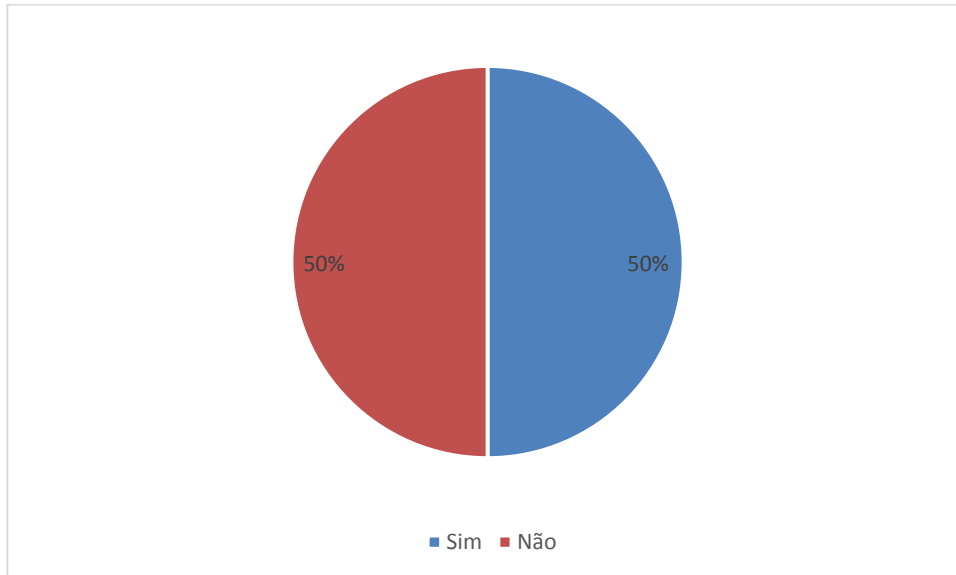
Gráfico 4: É feito acompanhamento do setor para controle de rotatividade?



Fonte: Levantado pela pesquisadora

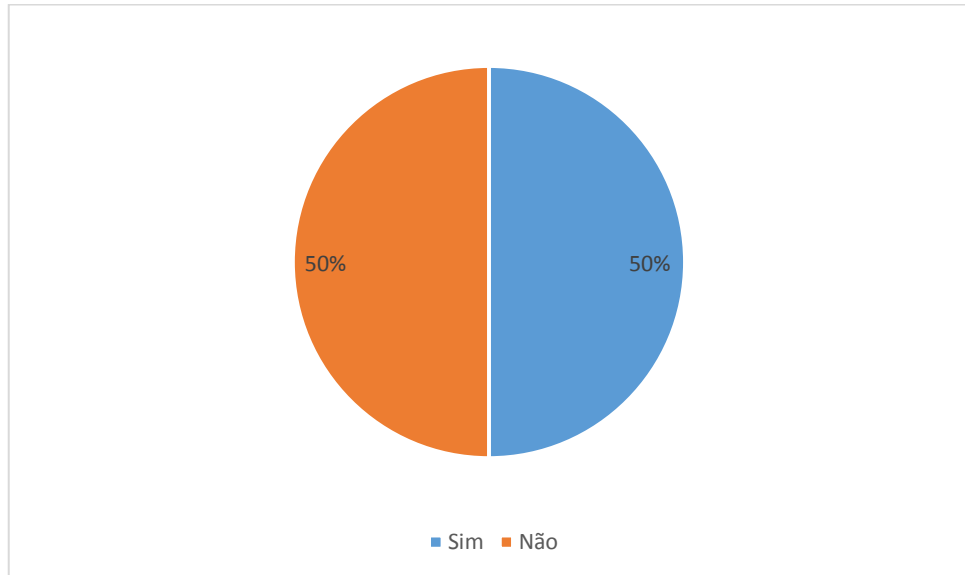
Quando questionados sobre o controle da entrada e saída de colaboradores dos setores gerenciados, todos relataram que não o fazem. Sendo observado que não existe nenhum controle através de indicadores da rotatividade dos colaboradores em toda a organização.

Gráfico 5: A organização procura estratégias para estimular a permanência das pessoas na empresa?



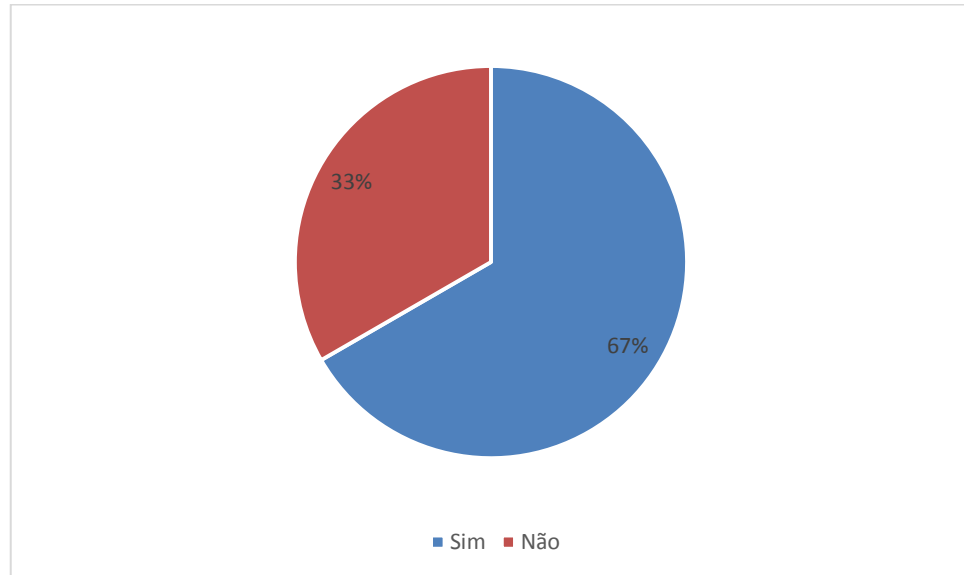
Quando questionados sobre as estratégias para estimular a permanência das pessoas nas empresas houve divisão nas respostas, sendo que 50% dos gerentes entrevistados conhecem estratégias, como negociação salarial e gratificações, porém não são para todos os colaboradores. Estes adicionais de salário foram relatados por alguns gerentes durante a entrevista.

Gráfico 6: A organização possui de estratégia avaliação da satisfação dos colaboradores?



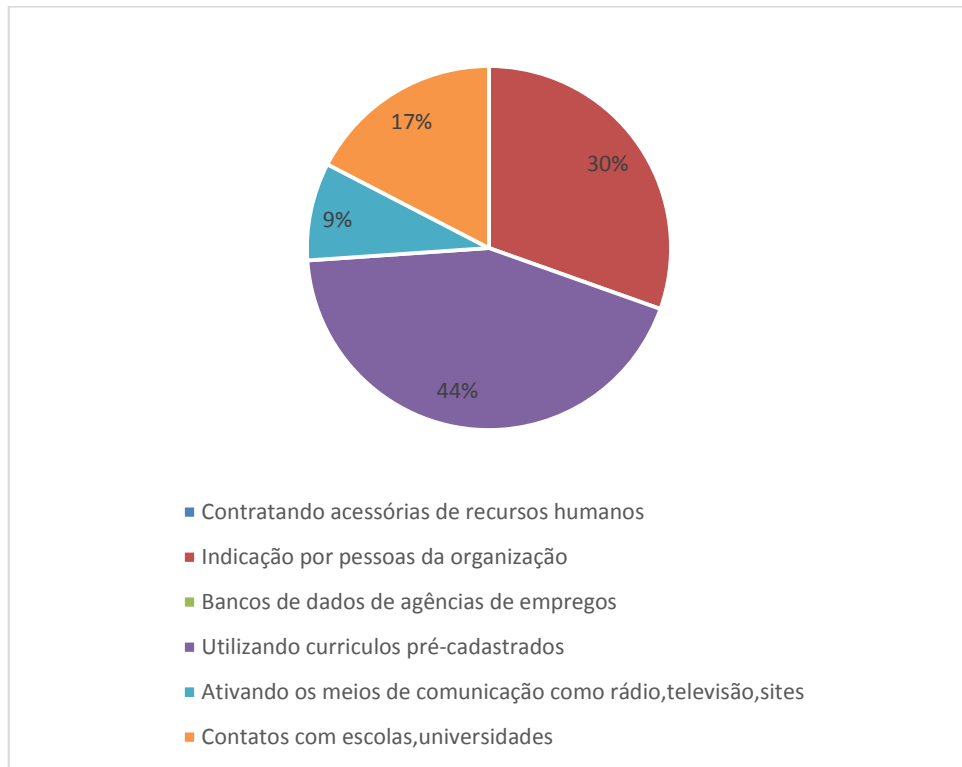
Quando questionados sobre as estratégias para avaliar a satisfação dos colaboradores também houve divisão nas respostas, sendo que 50% dos gerentes entrevistados relataram que sim, e os outros 50% relataram que não, pois não levou em consideração a pesquisa existente por ter sido realizada por estudantes de psicologia para pesquisa de conclusão de curso e não de ser iniciativa da organização.

Gráfico 7: A opinião do colaborador é levada em consideração no momento de planejar estratégias de desenvolvimento de pessoal e comunicação?



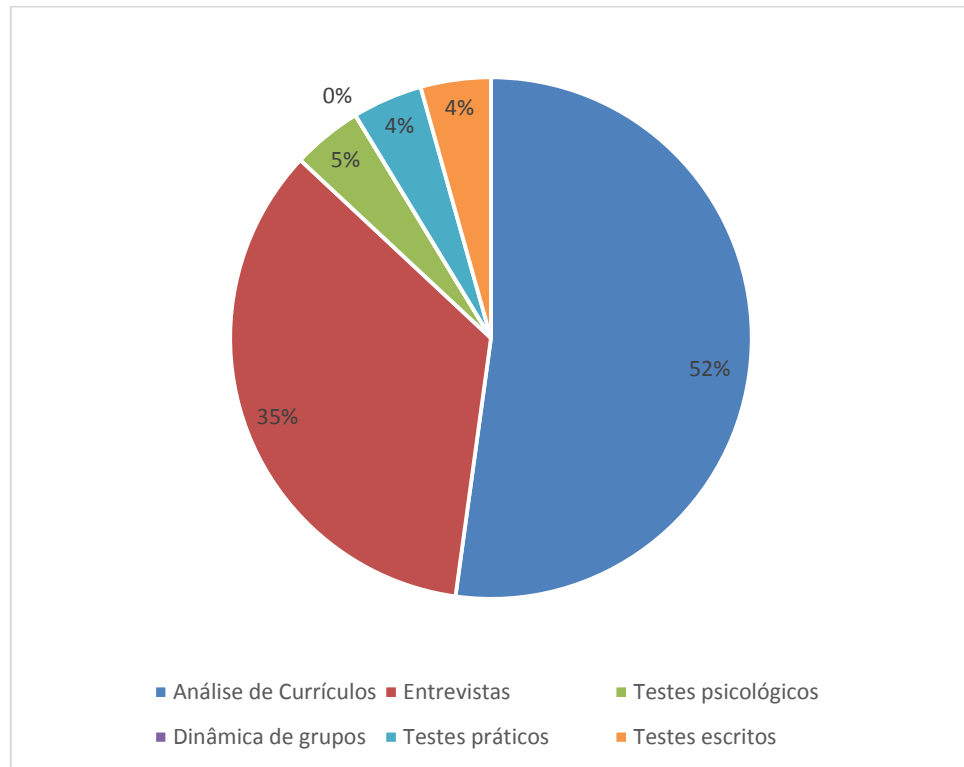
Quando questionados se a opinião do colaborador era relevante para planejamento de estratégias, 67% dos entrevistados afirmaram que sim, sendo que 33% não consideram, por muitas vezes só perguntarem ao colaborador sua opinião, mas não executarem a mesma.

Gráfico 8: A opinião do colaborador é levada em consideração no momento de planejar estratégias de desenvolvimento de pessoal e comunicação?



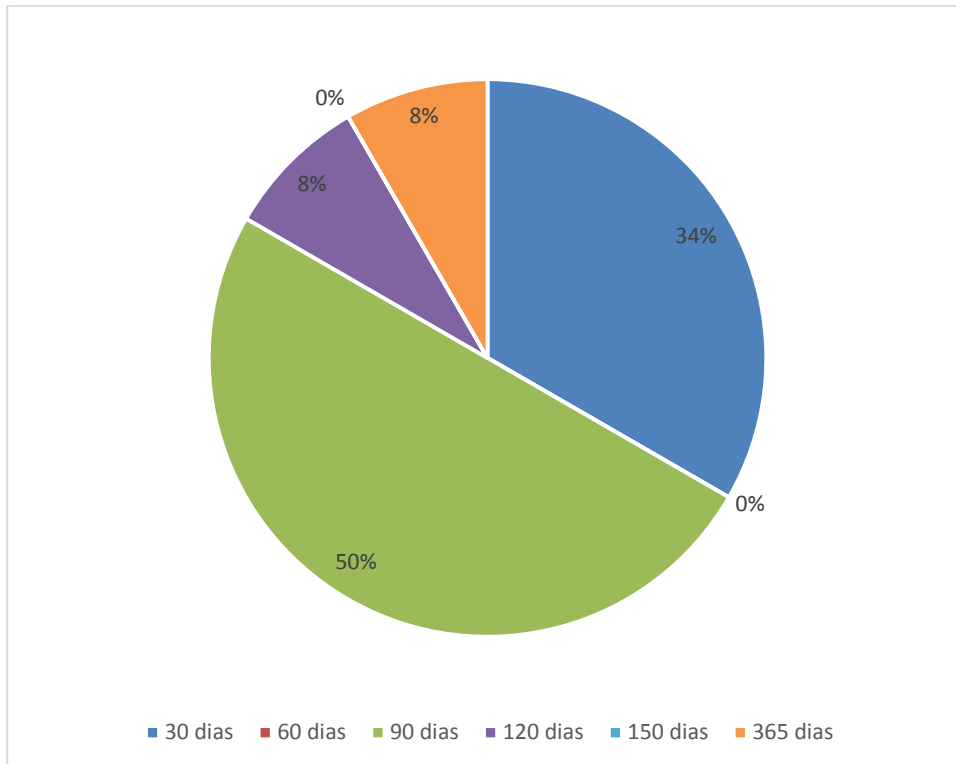
Quando questionados sobre as formas de recrutamento adotadas, os gerentes demonstraram dúvidas sobre qual forma seria adotada, embora para uma contratação possa ser feita vários processos de seleção. Observa-se que 44% representam a utilização dos currículos entregues na empresa e 30% representa a valorização da indicação dos colaboradores.

Gráfico 9: Quais os critérios de seleção adotados pela organização?



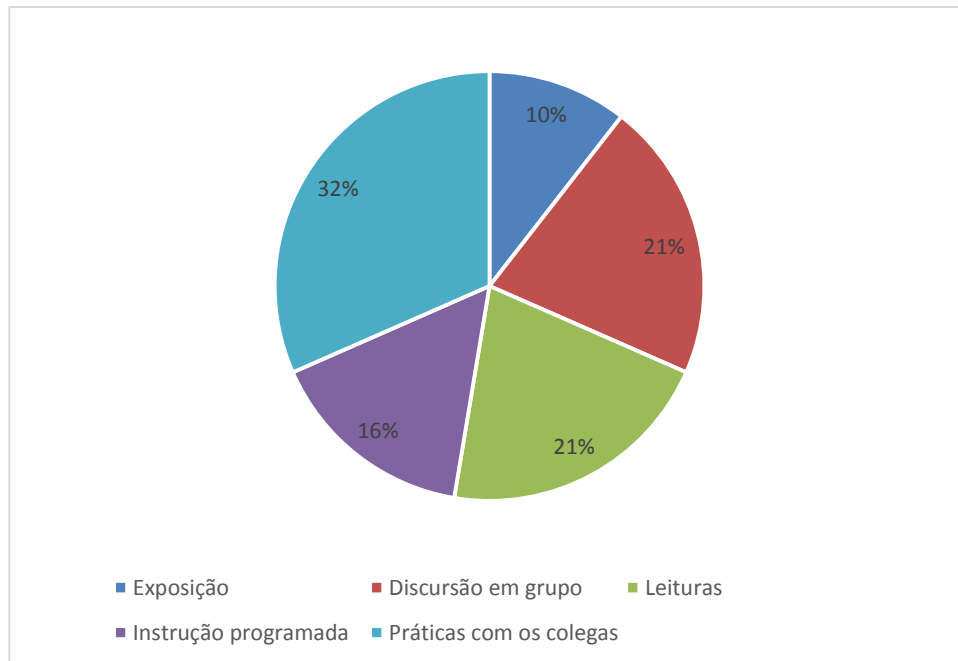
Quando questionados sobre critérios de seleção adotados, 52% dos entrevistados afirmam que é feita com base nos currículos e 35% através da entrevista, ou seja, se limitam apenas no que o candidato fala no momento da seleção.

Gráfico 10: Qual período que a organização considera o colaborador em “Treinamento”?



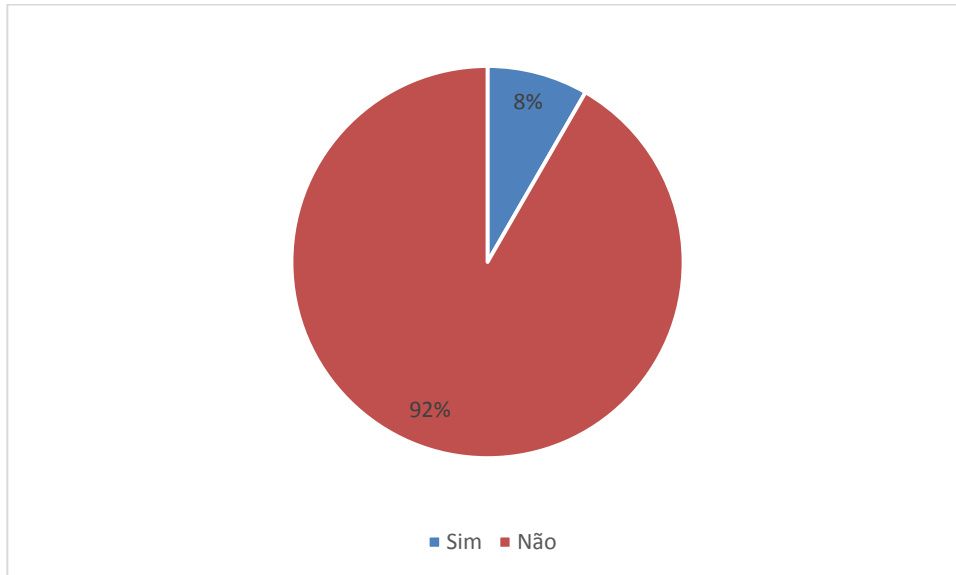
Quando questionados sobre os períodos de treinamentos 50% dos entrevistados afirmaram que em 90 dias o colaborador está apto a exercer suas funções com segurança, 34% afirmaram que 150 dias seriam necessário, porém não foram avaliadas as funções exercidas, sendo que não foi feito baseado nos critérios estabelecidos pelo cargo e sim por gerentes avaliarem as pessoas que atualmente trabalham levam para executar as tarefas com segurança.

Gráfico 11: Quais são as modalidades de treinamento utilizado pela organização?



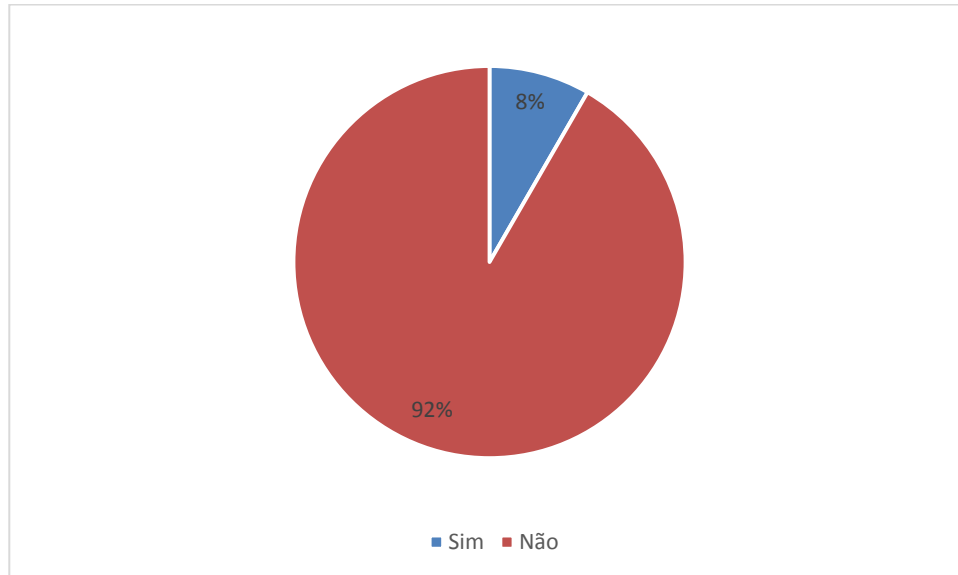
Quando questionados sobre modalidades de treinamentos utilizadas pela organização 32% dos entrevistados apontaram a exposição como principal forma, 21% apontaram discursões em grupos que são feitas pelo administrador aos gerentes, e 16% relatam as instruções programadas por existir em alguns setores a necessidade de Educação permanente.

Gráfico 12: A empresa atua com processo de integração de funcionário?



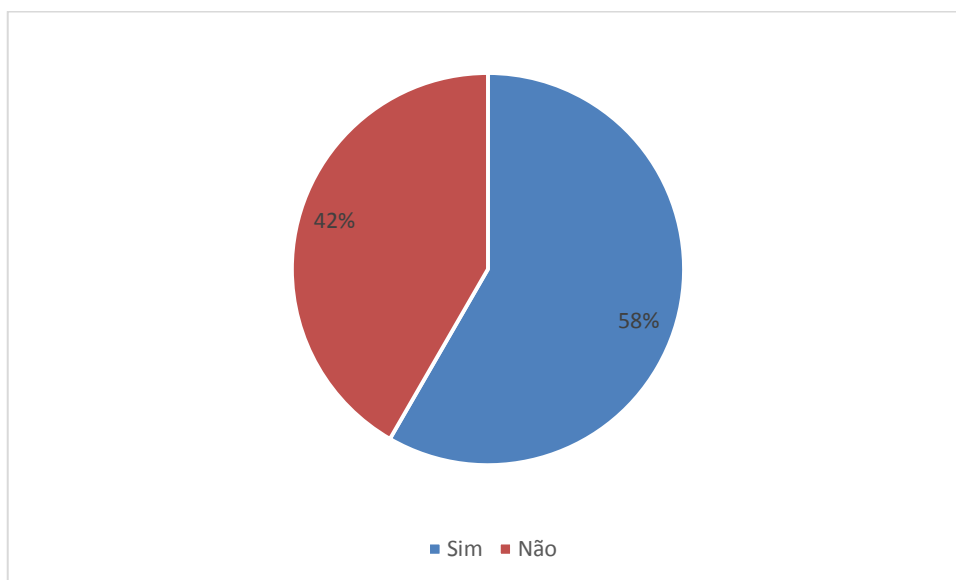
Quando questionados sobre atuação do processo de integração do funcionário, quando o mesmo é contratado, se fazem apresentação da empresa, do setor no qual irá trabalhar e os colegas do qual fazem parte do setor, 92% afirmaram que não é feito esse tipo de procedimento como os candidatos recrutados.

Gráfico 13: Após período de tempo de experiência, empresa submete o colaborador a algum teste?



Quando questionados se o colaborador é submetido a algum teste após o período de experiência para constatar se realmente estiver apto a exercer as atribuições exigidas do cargo, 92% dos gerentes relataram que não é feito, os 8% restante relataram que é feito um processo de educação continuada onde reforçam o treinamento do colaborador.

Gráfico 14: A organização oferece aprendizado contínuo para contribuir com bom desempenho do colaborador?



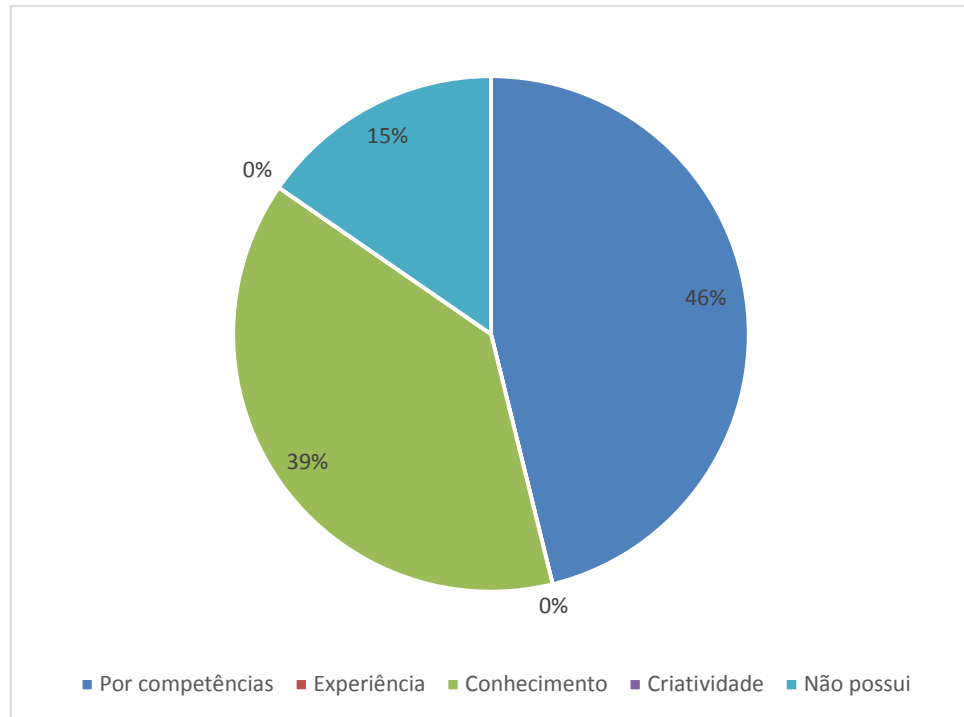
Quando questionados se a organização oferece aprendizado contínuo ao colaborador, 58% afirmaram que sim, sendo eles da área da enfermagem, os outros 42% representados pelos outros departamentos afirmaram que não.

Gráfico 15: Quais as estratégias e táticas de remuneração adotadas pela organização?



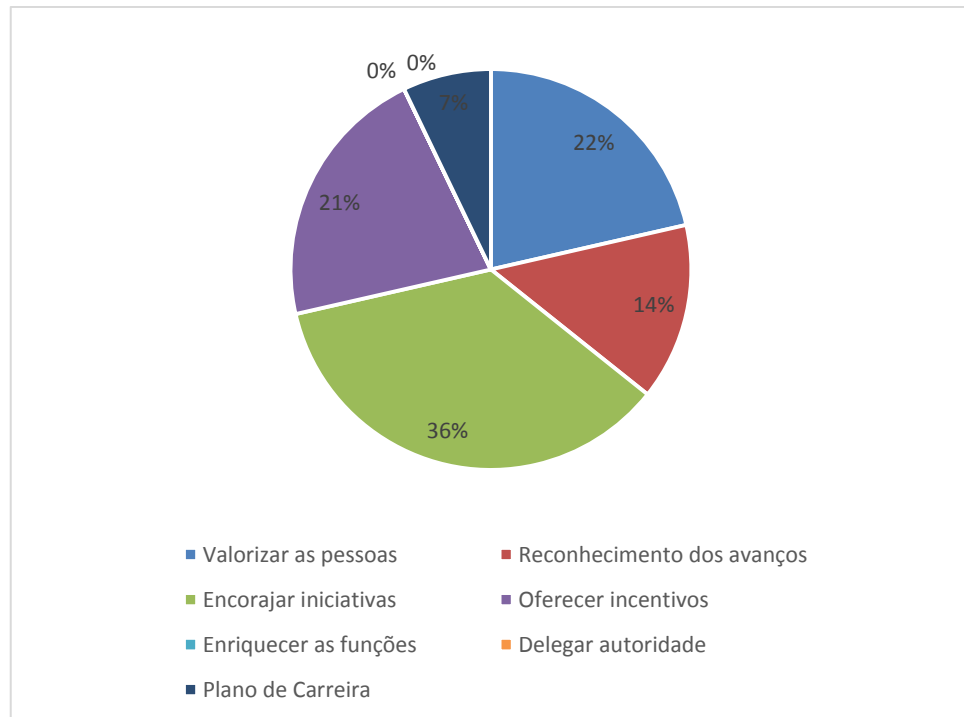
Quando questionados se a organização adota sistema de remuneração diferenciada, houve controvérsias, sendo que 23% desconhecem o sistema de gratificações, sendo percebidos apenas por uma minoria, mas não como regras ou ferramenta para estimular a todos os colaboradores.

Gráfico 16: Como é feita a distribuição de cargos dentro da organização?



Quando questionados como é feita a distribuição de cargos da organização, 46% afirmam que por competências, 39% afirmaram que por conhecimento e 15% dos gerentes pontuam que não existe essa distribuição. Percebe-se que não existe um plano de descrição de cargos na empresa, pois existem gerentes que desconhecem esse tipo de ferramenta na organização.

Gráfico 17: Quais são as estratégias motivacionais adotadas pela organização?



Quando questionados a respeito das estratégias motivacionais para incentivo dos colaboradores, 36% afirma que é feito estímulo para encorajar iniciativas para os colaboradores e 22% por enriquecer as funções que exerce,

5.3.2 ANÁLISE DO IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO NA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR ANALISADA

Conclui-se que os maiores problemas estão relacionados à gestão de pessoas. O fato de haver somente o departamento contábil, que cuida dos trâmites de contratações, desligamentos e funções burocráticas da organização, relacionadas aos empregados, e não ter departamento de Gestão de Pessoas percebe-se que não há controle da rotatividade e absenteísmo na organização. Verificou-se que os gerentes não têm números, de entradas e saídas de colaboradores e não tem acesso e controle das faltas ao trabalho, visto que nos gráficos 2 e 3 e 4, 100% dos gerentes afirmam não terem nenhum controle de rotatividade e absenteísmos nos seus setores.

Pode-se observar que não há regras estabelecidas sobre reconhecimento e valorização dos funcionários ou benefícios, ou seja, incentivos para os mesmos. A falta de autonomia mostra que o descontentamento dos funcionários não está direcionado especificamente ao trabalho que é desempenhado e sim à forma como são geridos e como percebem a administração. A opinião é dividida, alguns relatam que existem motivações e estímulos para os colaboradores manterem-se na empresa, outros desconhecem, pois 50% dos gerentes entrevistados afirmam que a organização não possui estratégias para estimular a permanência dos seus colaboradores na empresa e 50% afirmam que sim, possuem, conforme relatado do gráfico 5. Sendo assim, os mesmos 50% que afirmaram não possuir estratégias para motivação dos colaboradores, afirmaram também que a organização não faz avaliação da satisfação dos colaboradores, conforme mostrado no gráfico 6. A opinião dividida entre os gerentes referente aos incentivos oferecidos pela organização para motivar a permanência dos colaboradores é também vista no gráfico 17, onde 21% dos entrevistados afirmaram que a organização possui incentivos para motivar os seus empregados, porém em menor quantidade, pois foram relatadas outras formas como, encorajar iniciativas para os colaboradores apontado por 36% dos gerentes.

Percebe-se que a organização tem número considerável de funcionários e que necessitam de pessoas capacitadas, que sejam treinadas em um tempo maior para que possam estar aptas a exercer suas funções na empresa. É possível perceber no gráfico 10 que 50% dos gerentes afirmam que em 90 dias após a contratação o novo colaborador esteja apto para desempenhar as suas funções sem acompanhamento. Este prazo coincide com o período de experiência, ou seja, após este período a organização considera ser possível avaliar se o empregado adaptou-se à função designada a ele. Porém no gráfico 13, 92% dos gerentes entrevistados confirmam que a organização não submete o colaborador a um teste após o período de experiência e no gráfico 14, 58% afirma que não existe um programa de treinamento contínuo para o bom desempenho do colaborador. Embora a organização não tenha controle referente aos indicadores de absenteísmo e rotatividade, como estes dados informados pelos gerentes, observa-se que a falta ao trabalho e troca de colaboradores podem estar sendo motivadas pelo pouco tempo de treinamento após admissão, falta de teste de proficiência após o período de experiência e falta de treinamento contínuo.

Outra falha que pode contribuir com o aumento da rotatividade e absenteísmo de uma organização é a não integração dos novos colaboradores com a equipe já existente na organização. Nesta organização hospitalar estudada, é possível perceber que não existe este processo de integração dos novos colaboradores, pois 92% dos gerentes entrevistados afirmaram não existir este procedimento na organização. O que pode também contribuir para o desgaste do colaborador que está se integrando na equipe, mas não consiga sozinho interagir com os demais colegas, culminando na sua desmotivação e conseqüente falta ao trabalho, baixa produtividade e até mesmo no pedido de demissão.

Um ponto positivo observado foi apontado no gráfico 7, onde mostra que a opinião do colaborador é importante, pois 67% dos gerentes assim acreditam. Sendo confirmado também no gráfico 8 que a organização leva em consideração a opinião dos colaboradores para indicações de contratação, pois 30% afirmam que existe esta indicação por parte dos colaboradores e que muitas vezes são acatadas.

Ainda avaliando o gráfico 8 e junto com o gráfico 9 observa-se que não existem critérios específicos para recrutamento e seleção, sendo que um processo bem analisado é essencial para o sucesso de uma boa contratação, pois é através dele que a organização pode identificar possíveis potenciais, como reduzir risco de uma seleção inadequada.

A concorrência cada vez mais acirrada busca constante de pessoas qualificadas, pouco tempo para treinamento e perder pessoas preparadas pode gerar altos custos para a empresa. Além disso, outros problemas também podem gerar um problema de desmotivação dos colaboradores, como uma política de gratificação sem critérios. No gráfico 5 os 50% dos gerentes entrevistados que afirmaram existir estratégias para a permanência dos empregados na organização, relataram que uma destas estratégias seria o pagamento de gratificação, porém nem todos os colaboradores recebem este incentivo e não existe critério para a atribuição deste adicional na folha de salários dos empregados.

Observa-se nos gráficos, 15, 16 e 17 que as estratégias, que são fatores que podem estimular os funcionários, não são totalmente adequadas, pois são vários e sem critério de atribuição. Além disso, o fato de não haver um plano de carreira que dê ao funcionário uma perspectiva de crescimento é um aspecto que causa desmotivação, este ponto é importante ressaltar que como uma empresa de prestação de serviços, o colaborador está diretamente ligado à eficiência do serviço oferecido, e um alto nível de stress pode prejudicar a boa atuação e prestação dos serviços.

Ademais, pôde-se perceber que a questão da perspectiva de crescimento na empresa é um fator adverso, levando em consideração o porte da empresa e implantação de uma estrutura organizacional em andamento, não existem muitos cargos superiores pelos quais os funcionários possam aspirar a uma colocação. Contudo, sugere-se uma forma de recompensar funcionários que tenham mais tempo de prestação de serviço na empresa, como uma forma de incentivo, demonstrando que ao permanecer na empresa, mesmo não sendo promovido, será possível obter uma melhoria na remuneração. Uma sugestão para este caso seria a de oferecer incentivos por tempo de trabalho na empresa, que aumentaria

gradativamente à medida que os funcionários fossem somando anos de permanência na organização.

Com isso, acredita-se ser conveniente programar o Departamento de Gestão de Pessoas, para que seja exercida a real função de gestão no qual seria responsável por lidar com os funcionários, recompensar, reconhecer e valorizar o seu trabalho e até mesmo diante de uma demissão seja voluntária ou por parte da empresa, poder fazer análise da causa do desligamento. Com os dados analisados é possível afirmar que esta implantação poderia reduzir sim a rotatividade e absenteísmo nas organizações, uma vez que a sua estruturação proporcionará um tratamento diferente entre a organização e o colaborador, contribuindo para a sua permanência, assiduidade no trabalho e consequente aumento na produtividade, promovidos pela motivação proporcionada para o colaborador.

CONCLUSÃO

O bom desempenho e o crescimento bem-sucedido de uma organização estão atrelados aos recursos que ela dispõe, atualmente considera-se que o recurso humano agrega valor e é fator de diferenciação e destaque em uma empresa. É possível afirmar que profissionais competentes e habilidosos são peças fundamentais em uma organização.

Deste modo, pode-se apontar que a saída de um funcionário capacitado de uma organização configura-se em uma perda, trazendo prejuízos à organização que demanda tempo e dinheiro para a seleção, treinamento e desenvolvimento de um novo colaborador.

A falta de controle do absenteísmo em uma organização gera incentivo para as faltas dos colaboradores, o que também contribui para desmotivação de uma equipe, sendo que sempre haverá um que trabalhará para suprir a falta de um colega.

O departamento de Gestão de pessoas, assim como outros departamentos de uma organização, tem como objetivo a redução de custos, um recrutamento bem analisado não serve apenas para identificar novos talentos ou reter talentos, por trabalhar em contato direto com colaborador e conhece-los, pode contribuir para os objetivos da empresa, utilizando de técnicas e as funções bem distribuídas obtendo melhor produtividade do colaborador.

Um plano de ação bem estruturado pode alinhar dentro das possibilidades da empresa várias formas para motivar e incentivar o colaborador, incluindo programas de remunerações e benefícios sendo agente de estímulo e aumento de produtividade do mesmo.

Em suma, esta pesquisa possibilitou conhecer algumas deficiências existentes em uma organização relacionadas à gestão de pessoas. Este estudo faz-se relevante para que sejam observados nas empresas os pontos fracos e fortes

também, instigando o desenvolvimento de programas e ações de melhorias a fim de reduzir os desligamentos voluntários e o índice de absenteísmo. Além disso, esta pesquisa abre espaço para outras discussões relevantes para as organizações referentes aos apontamentos feitos no que podem ser estudados de forma aprofundada abordando os temas aqui apontados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vanessa Aparecida. *Liderança: o desafio na gestão de pessoas*. Artigo de administração, 27 de abril de 2012: Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas>> Acesso em: 22 de Maio de 2014.

ALMEIDA, Walnice. *Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

ANASTASI, Anne. *Testes psicológicos*. São Paulo: EPU, 1977.

ARAÚJO, Luís César G. de. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Gestão de pessoas. Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo, Atlas, 2006.

BARBOSA, Djalma; DALPOZZO, Marco. *Administração Recursos Humanos*. Catho on-line, 2007.

BÍBLIA. Português. Bíblia Sagrada. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2004. 2v.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

BUENO, José. *Manual do selecionador de pessoal: do planejamento à ação*. São Paulo: Ltr, 1995.

CARVALHO, Antonio V. de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *A corrida para o emprego: um guia para identificar, competir e conquistar um excelente emprego*. Rio de Janeiro, Makron Books, 1997.

_____. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Administração de recursos humanos. Fundamentos Básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. *Comportamento Organizacional*. São Paulo – Pioneira Thonson, 2004.

_____ *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações – 2ª Ed.* - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações - 3ª edição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *Introdução à Teoria geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Recursos Humanos*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Teoria geral de administração*. São Paulo, 1999.

COUTO, H.A. *Temas de saúde ocupacional*. Coletânea dos cadernos ERGO, 1.ed. Belo Horizonte, 1987.

_____ *Absentismo. Uma visão bem maior que a simples doença*. Ergo n.2.

jul. 1982.

COSTA, Carlos Eduardo. Os processos de Gestão de Pessoas. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/> Acesso em: 10 de Outubro de 2014.

DECZKA, L. A.; TRAEBERT, J. L. *Absenteísmo em uma população adulta do sul do Brasil: um estudo de base populacional*. Joaçaba, SC, 2007. 61 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba, 2007.

DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J.S. *A função Recrutamento e Seleção como ângulo privilegiado da análise da gestão de R.H.* In: XIV ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 1990. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1990.

FAISSAL, R., Passos, A. & Mendonça, M. *Atração e Seleção de Pessoas*. Rio de Janeiro: GNV, 2006

FAISSAL, Reinaldo *et al.* *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke; et al. *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Editora Gente, 13ª Ed. 2002

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

LACAZ, F. A. de C. *Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença*. Ciência Saúde Coletiva. 5. ed. Rio de Janeiro, 2000.

LACOMBE, Francisco J.M. *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *Problemas de Pessoal da Empresa Moderna*. 4 ed. ver. e aum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, serv. De Publicações, 1973.

LUCENA, M. D. da S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

MAGALHÃES, Sheilimar Regina Barragão de Sá. *Gestão de Recursos Humanos em organizações hospitalares: a utilização de indicadores como ferramentas de gestão*. Fortaleza, Ceará: Curso de Mestrado Acadêmico de Saúde Pública da Universidade Estadual do Ceará, 2008. Disponível em: <http://www.uece.br/cmasp/dmdocuments/sheilimaregina_2006.pdf> acessado em 23 de Outubro 2014

MAILHIOT, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. 3. ed. São Paulo: Livraria duas cidades, 1976

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos*. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. *Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?* Campinas: Editora Papirus, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Márcia C.F. *Como reter talentos por meio de reconhecimento e recompensa*. 2002. 186 f. Dissertação (mestrado) – Ebape/ FGV, Rio de Janeiro, 2002.

MILIONI, Benedito. *Dicionário de termos de recursos humanos*. São Paulo: Fenix central de negócios, 2006

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

NAPIK, Janete. *Gestão de Pessoas e Talentos*. 2a ed. Curitiba: Ibepex, 2008

NETO, Alonso Dias Marques. *Absenteísmo nas Empresas*. 2006. 46. Recursos Humanos. Artigo de administração, Fasa – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de 2006. Disponível: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/934/2/20401048.pdf> Acesso em: 22 de Maio de 2014.

OLIVEIRA, A. R. de. *Início de Carreira Organizacional: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. *Módulo Gestão de Pessoas*. Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

PASQUALI, L. *Matrizes Progressivas do Raven Infantil: um estudo de validação para o Brasil. Avaliação Psicológica*, 2, 95-110. 2002

PASSOS, Antonio E.V.M, *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

POMI, Eugênia Maria. A importância da gestão do turnover. Entrevista concedida ao RH.COM. Disponível em <www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3>. Acesso em 22 de out de 2014.

_____. Absenteísmo e rotatividade prejudicam resultados. Disponível em: < <http://www.canalrh.com.br> > Acesso em 25 de outubro 2014.

PONTES, B.R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: Ltr, 1996.

RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por competências*. São Paulo: Educator, 2001.

REIS, Valéria dos. *A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RENATTA, Livia. *O hospital*. Entrevista concedida ao <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAaz8EAB/hospital>. Acesso em 22 de out de 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. (tradução Cid Knipel Moreira). São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. *Comportamento organizacional*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, F. T. O. *Papel dos Hospitais de pequeno porte nas redes temáticas de atenção a saúde em Mias Gerais*. Artigos, 19.03.2013 <<http://www.federassantas.org.br/wordpress/?p=789>> acessado 14 de Novembro 2014

SILVA, M. L.; NUNES, G. S. *Recrutamento & seleção de pessoal*. Série Formação Profissional. São Paulo: Editora Érica, 2002.

SOUTO, D. F. *Absenteísmo: Preocupação Constante das Organizações*. Rio de Janeiro: 1998.

SOUZA, S. R. O. S. *Fatores que contribuem para o absenteísmo da enfermagem na unidade de doenças infecto: Parasitárias* 137p.. Dissertação (Mestrado em Saúde do Adulto) Rio de Janeiro: UNI-RIO, Escola de Enfermagem Alfredo Pinto, 1992.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos*; tradução Cristina bazán, Bazán Tecnologia e Lingüística. – São Paulo: Futura, 2000

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE

Faculdades Doctum Teófilo Otoni

Questionário referente à monografia: Impacto da implantação do setor de RH na redução da rotatividade e absenteísmo no ambiente hospitalar.

1. A organização possui Departamento de Gestão de pessoas?

() Sim

() Não

Caso resposta seja afirmativa quais estratégias utilizadas?

2. A organização possui controle de rotatividade e absenteísmo?

() Sim

() Não

Caso resposta seja afirmativa quais estratégias

utilizadas? _____

3. É feito acompanhamento do setor para controle de absenteísmo?

() Sim

() Não

Caso resposta seja afirmativa quais estratégias

utilizadas? _____

4. É feito acompanhamento do setor para controle de rotatividade?

() Sim

() Não

Caso resposta seja afirmativa quais estratégias utilizadas? _____

5. A organização procura estratégias para estimular a permanência das pessoas na empresa?

() Sim

() Não

Caso a resposta seja Sim, qual estratégia é utilizada? _____

6. A organização possui de estratégia avaliação da satisfação dos colaboradores?

() Sim

() Não

Caso a resposta seja Sim, qual estratégia é utilizada? _____

7. A opinião do colaborador é levada em consideração no momento de planejar estratégias de desenvolvimento de pessoal e comunicação?

() Sim

() Não

Caso a resposta seja Sim, qual estratégia é utilizada? _____

8. Quais as formas de recrutamento adotadas pela organização?

() Contratando acessórias de recursos humanos

() Indicação por pessoas da organização

() Bancos de dados de agências de emprego

() Utilizando currículos pré-cadastrados

- () Ativando os meios de comunicação como rádio, televisão, sites
- () Contatos com escolas, universidades

Outros

9. Quais os critérios de seleção adotados pela organização?

- () Análise de Currículos
- () Entrevista
- () Testes psicológicos
- () Dinâmica de grupo
- () Testes práticos
- () Testes escritos

Outros

10. Qual período que a organização considera colaborador em “Treinamento”?

- () 30 dias
- () 60 dias
- () 90 dias
- () 120 dias
- () 365 dias

Outros

11. Quais são as modalidades de treinamento utilizado pela organização?

- Exposição
- Discussão em grupo
- Leituras
- Instrução programada
- Prática com os colegas

Outros

12. A empresa atua com processo de integração do funcionário?

- Sim
- Não

Caso a resposta seja Sim ,qual estratégia é utilizada? _____

13. Após período de experiência, a empresa submete o colaborador à algum teste?

- Sim
- Não

Caso a resposta seja Sim, qual estratégia é utilizada? _____

14. A organização oferece aprendizado contínuo à contribuir com bom desempenho do colaborador ?

- Sim
- Não

Caso a resposta seja Sim, qual estratégia é utilizada?

15. Quais as estratégias e táticas de remuneração adotadas pela organização?

- Por conhecimento e habilidades
- Por competências
- Variável baseada em desempenho
- Baseada em equipes
- Criação de plano de carreira
- Tempo de trabalho na organização

16. Como é feita a distribuição de cargos dentro da organização?

- Por competência
- Experiência
- Conhecimento
- Criatividade

Outros

17. Quais são as estratégias motivacionais adotadas pela organização?

- Valorizar as pessoas
- Reconhecimento dos avanços
- Encorajar iniciativas
- Oferecer incentivos
- Enriquecer as funções
- Delegar autoridade

Outros

ANEXO**FICHA DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**

Funcionário:

Depto:

Cargo:

Data:

O objetivo da administração desta empresa, é o de detectar possíveis erros cometidos para com seus funcionários.

Para que possamos cada vez mais melhorar as condições gerais de trabalho, pedimos a sua colaboração neste momento de preencher este pequeno questionário, lendo todas as questões com muita atenção e as responda com toda a sinceridade.

O presente questionário será apenas de uso exclusivo do Depto. de Administração de Pessoal, em caráter confidencial, pelo que não será divulgado entre os funcionários desta empresa.

Gratos,

Administração de Pessoal / RH ”

01. Você está se desligando da empresa, porque:

- pediu demissão
- foi demitido
- pediu para ser demitido (fez acordo)

Por quê ?

02. O seu setor de trabalho era:

- limpo
- sujo
- bem iluminado
- temperatura normal
- silencioso
- barulhento
- ar puro
- mal iluminado
- muito quente
- muito frio
- ar poluído
- outros

03. No desempenho de suas funções, você tinha os equipamentos e materiais necessários para trabalhar em boas condições ?

- não usava
- não
- sim
- mais ou menos

04. O seu salário estava:

- ótimo
- baixo
- bom
- muito baixo

Por quê ?

05. Você sentia-se bem no trabalho oferecido?

- sim
- não
- mais ou menos

Por quê ?

06. O pessoal do seu setor, se davam bem, isto é, havia coleguismo entre eles?

- todos se davam bem
- alguns se davam bem, outros não
- a maioria não se entendia muito bem

Por quê ?

07. Você se relacionava bem com o seu superior?

- sim
- não

Com superiores de outros setores?

- sim
- não
- não o conhecia

Com o Gerente?

- sim
- não
- não o conhecia

08. O seu superior reconhecia seu esforço no trabalho?

- sim
- não
- mais ou menos
- não sei

09. Recebeu alguma promoção, desde que foi admitido na empresa?

- sim
- não

Cite abaixo os cargos você ocupou anteriormente ?

10. No seu ponto de vista, você acha que as promoções eram dadas à pessoas erradas?

- sim
 - não
 - não sei
- Por quê ?

11. Já foi transferido de um setor para outro?

- sim
- não

Você saberia dizer por quê foi transferido?

12. Poderia ter progredido melhor em outro setor?

- sim
- não sei
- não

Caso positivo, qual o setor?

Por quê?

13. No seu ponto de vista, o quê poderia ser melhorado no seu setor para que os colegas trabalhassem com mais vontade e mais satisfação?