

RESENHA

GESTÃO DE PESSOAS EM ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR / SANDRA BENEVENTO BERTELLI. RIO DE JANEIRO: QUALITYMARK, 2004.

Maria Lúcia Gili Massi.

Faculdade Instituto Paulista de Ensino, Rua Euclides da Cunha, 377, Centro, Osasco, SP, CEP 06016-030.

O livro, reimpresso em 2009, discorre sobre a prática da gestão de pessoas em ambientes hospitalares. Em seus sete capítulos são apresentadas todas as funções que compõem a área de recursos humanos com abordagem tradicional e por competência. Complementando as responsabilidades de atrair, manter e desenvolver pessoas, o livro versa também sobre liderança, autoliderança, equipes, motivação, cultura e clima organizacional, e, ao seu término, são relatados alguns *cases* de sucesso. Sandra Benevento Bertelli, além de idealizadora e coordenadora do livro, escreve a introdução e partes de dois capítulos.

Resolvi ler e resenhar o livro movida por uma curiosidade que o título da obra suscita: as pessoas que trabalham em ambientes que cuidam da saúde humana são diferentes daquelas que atuam em centros de pesquisas científicas a ponto de carecerem de uma gestão peculiar? Essa inquietação advém do fato de ter eu trabalhado com gestão de pessoas, durante 30 anos, em um instituto de pesquisas científicas, que, dentre outros serviços e produtos, possui em seu *portfolio* materiais aplicados na medicina. Nesse ambiente como naquele há formações acadêmicas variadas se relacionando; há carências de muitos recursos; há tecnologia de ponta operando; há o limiar do conhecimento em ação; há pessoas que vieram de todas as estratificações sociais que se inter-relacionam; há valorização da titulação; há o conceito de áreas meio e fim perpassando o contexto; há turnos de trabalho; há estrutura hierárquica piramidal, em que o doutor ocupa o topo; há o compromisso com a qualidade de vida da sociedade movimentando os profissionais. Enfim, a leitura do livro me fez constatar que as harmonias são inúmeras, de modo que gerir pessoas em ambiente hospitalar me parece ser o mesmo que gerir pessoas em um centro de pesquisas. Mas, será que tal compatibilidade ocorre em instituições de outras naturezas? Essa é uma questão a ser resolvida pelas pessoas que se interessarem pelo assunto e tiverem acesso ao livro cuja resenha apresento.



Conectado com as mudanças que movem o mercado global, a obra apresenta modelos, conceitos e ferramentas bastante atuais e importantes para a gestão do maior patrimônio de uma organização: as pessoas. Convém esclarecer que, ainda que o foco do livro sejam os colaboradores, os autores manifestam a constante preocupação com a tríade: clientes (os pacientes), pessoas (colaboradores) e resultados, e, nesse sentido, apresentam a máxima seguinte: cuide bem de seu colaborador que ele cuidará bem de seu cliente.

Desde a escolha do conceito de competência até a maneira como os salários dos empregados devem ser geridos, os autores conduzem os assuntos tendo como norte a missão da administração de pessoas, que deve conciliar a obtenção dos resultados organizacionais com a satisfação das necessidades da sua força de trabalho. Deve haver um equilíbrio entre o que o colaborador entrega para a geração do resultado corporativo e o que ele recebe de sua corporação. É evidente que sendo as pessoas diferentes, diferentes são as necessidades humanas, e, por isso, devem ser geridas de modos diferentes, pois o que satisfaz a um colaborador pode não ser suficiente a outro.

Além da discussão teórica sobre as técnicas utilizadas internamente pela área de gestão de pessoas, são relevantes as ferramentas que os autores apresentam para os gestores organizacionais, notadamente as voltadas para a Seleção de Pessoas com base em competências, ocasião em que o gestor, utilizando a técnica do CAC – Contexto, Ação e Resultado, investiga se o candidato possui os comportamentos requeridos.

São merecedoras de destaque as informações dadas sobre o processo de treinamento, em que o especialista descreve-o desde o Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT - até a avaliação dos resultados. Trata-se de uma descrição minuciosa de todas as etapas desse processo tão importante para as organizações e para os profissionais. Nessa linha, enquadra-se também o foco no Desenvolvimento das Pessoas que culmina com o Desenvolvimento Organizacional.

O método de avaliação de desempenho discutido é o 360°. graus, momento em que a *performance* do profissional é avaliada pela chefia, clientes, pares e subordinados, caso os tenha. Para a prática do *feedback*, exercício difícil para nós brasileiros, os autores oferecem a ferramenta que aborda algumas categorias interessantes que o leitor não deve deixar de ler.

É de se ressaltar ainda que em linha com o pensamento de autoliderança, os autores apresentam a idéia de que somos nós os responsáveis pela gestão de nossas carreiras e, para isso, temos de fazer um diagnóstico dos nossos *gaps* de competência e suprimi-los mediante o desenvolvimento contínuo.



Uma organização hospitalar, como qualquer outra onde houver pessoas se interrelacionando, carece do *coach* para a promoção do autodesenvolvimento, aumento do nível de satisfação no trabalho, desenvolvimento de uma rede de cooperação e de contínuo compromisso com os resultados. O *coach*, mencionam os autores, faz diminuir o medo de a pessoa assumir muita responsabilidade, pois promove a responsabilidade compartilhada, mediante uma relação de compromisso bilateral. A tensão do ambiente hospitalar, que trabalha com a perspectiva de “zero erro”, pois trata de vidas humanas, é minimizada com a criação de um ambiente de cooperação entre os colaboradores. A oportunidade do processo de *coaching* no hospital acontece todas as vezes que um técnico mais experiente, diante de um doente em estado crítico, ajuda um menos experiente na execução de determinados procedimentos para a manutenção da vida.

Finalizando, uma outra prática digna de fazer parte desta resenha diz respeito à abordagem sobre as equipes funcionais cruzadas, ocasião em que cada profissional olha a meta comum sob enfoques distintos. Em tais equipes, cada colaborador contribui com suas competências, diferentes entre si, porém complementares. A sinergia positiva que surge entre os membros os ajuda a atingir altos desempenhos, que excedem à soma das contribuições individuais, e, pois, em razão disso, em tais equipes hospitalares não há individualismos, mas um forte espírito de equipe norteador pela missão de minimizar o sofrimento humano.

