

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Administração

Marçal Antônio de Souza Oliveira

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O
APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS:
Um Estudo de Caso em um Hospital Universitário Federal

Mariana-MG

2017

Marçal Antônio de Souza Oliveira

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O
APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS:
Um Estudo de Caso em um Hospital Universitário Federal**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Federal de Ouro Preto como pré-
requisito necessário para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. David Silva Franco

Mariana-MG

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

0482p Oliveira, Marçal Antônio de Souza
Planejamento Estratégico como ferramenta para o aprimoramento da Gestão de Pessoas [recurso eletrônico] : Um Estudo de Caso em um Hospital Universitário Federal / Marçal Antônio de Souza Oliveira.-Mariana, MG, 2017.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas - DECAD/ICSA/UFOP

1. Gestão de pessoas - Teses. 2. MEM. 3. Planejamento estratégico - Teses. 4. Monografia. 5. Administração pública - Estrutura organizacional - Teses. 6. Hospitais - Administração - Teses. I.Franco, David Silva. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.21
: 15
: 1419022



FICHA DE APROVAÇÃO

MARÇAL ANTÔNIO DE SOUZA OLIVEIRA

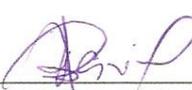
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof^o Me. David Silva Franco

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof^o Me. David Silva Franco
Orientador e Presidente da Banca



Prof^a Dra. Sandra de Sousa Xavier
Membro Avaliador



Professora Ma. Ana Flávia Rezende
Membro Avaliador

Mariana, 28 de agosto de 2017.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Me. David Silva Franco, pela orientação desse importante trabalho, pelo suporte e ensinamento na construção do mesmo. Por ser um professor atencioso e disponível com os seus discentes. Por se interessar pela área de Gestão de Pessoas, claro!

Aos profissionais do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina, Francine Lima Gelbck, Heda Mara Schmid, Heloisa Cristina Martins Amaral, Isabel Machado Canabarro, Licia Mara Brito Shiroma, Ligia Silveira Dutra, Mara Sérgio Pacheco Honório Coelho, Maria de Lourdes Rovaris e Paulo Peixoto Portella, que fizeram parte do projeto PDE na Instituição, pela oportunidade concedida na realização do estágio e pela realização dessa pesquisa. Foi uma experiência incrível!

RESUMO

A Gestão de Pessoas tem um papel importante nas organizações, e a sua relevância no setor público tem sido cada vez maior. Devido à crescente complexidade das organizações e mudança de cenários econômicos, o planejamento tem cada vez mais se tornado significativo para as empresas, com o objetivo de auxiliar na administração eficiente dos seus recursos e na diminuição de riscos de suas ações. A Gestão de Pessoas e o Planejamento Estratégico, devido aos seus desafios e importância para a organização, fazem parte da presente pesquisa, a qual teve por objetivo de compreender questões sobre a importância do Planejamento Estratégico para melhoria da Gestão de Pessoas na organização, tomando como ilustração o caso do Hospital Universitário da UFSC. No referencial teórico são abordados a revisão de autores acadêmicos sobre o Planejamento Estratégico nas organizações e a Gestão de Pessoas. Em ambos, são ressaltadas as peculiaridades que estas temáticas abrangem quando se trata do setor público. Trata-se de um estudo de caso e optou-se nesta pesquisa pela abordagem qualitativa, tendo-se realizado 5 entrevistas, cujos dados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. Constatou-se que os resultados evidenciaram a importância da Gestão de Pessoas para a Instituição, com destaque para ações de reestruturação a serem feitas no setor e na organização. Apesar da alta relevância desses aspectos para o hospital, observou-se a baixa participação do próprio setor durante a construção do trabalho de PDE e atraso no cronograma das atividades relacionadas ao macroproblema identificado, o qual se relaciona justamente à Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Planejamento Estratégico. Reestruturação Organizacional. Administração Pública. Gestão Hospitalar. Hospital Universitário Federal.

ABSTRACT

People Management has an important function in the organizations, and its relevance in the public sector has been increasing. Due to the growing complexity of the organizations and changing economic scenarios, planning has become increasingly meaningful for the companies, with the objective of assisting in the efficient management of their resources and reducing the risks of their actions. People Management and Strategic Planning, due to their challenges and relevance to the organization, are part of this research, whose the objective was to understand questions about the importance of Strategic Planning to improve the People Management in the organization, taking as an illustration the case of the University Hospital of UFSC. In the theoretical reference are reviewed the review of academic authors about Strategic Planning in the organizations and People Management. In both, the peculiarities that these themes cover when it comes to the public sector are highlighted. This is a case study and the qualitative approach was chosen in this research, and 5 interviews were conducted, whose data were submitted to the content analysis technique. It was verified that the results evidenced the importance of People Management for the Institution, with emphasis on restructuring actions to be taken in the sector and in the organization. Despite the high relevance of these aspects to the hospital, it was observed the low participation of the sector itself during the construction of the work of PDE and delay in the schedule of the activities related to the identified macroproblem, which is related precisely to People Management.

Keywords: People Management. Strategic Planning. Organizational Restructuring. Public Administration. Hospital Management. Federal University Hospital.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1	Planejamento Estratégico	9
2.2	Gestão de Pessoas.....	11
3	DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA.....	13
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	16
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
	REFERÊNCIAS	25
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	28

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, os Hospitais Universitários Federais (HUFs), têm como objetivo exercer o ensino, a pesquisa e a extensão, por meio da assistência à saúde. São responsáveis por grande parte das pesquisas clínicas na área biomédica e pela formação de um expressivo número de profissionais de saúde, em nível de graduação e pós-graduação (REIS e CECÍLIO, 2009). São instituições relacionadas com a universidade a qual correspondem, ao Ministério da Educação (MEC) - por sua iniciativa de ensino - e ao Ministério da Saúde (MS) - pela vinculação ao sistema de saúde pública. Como Hospital de Ensino, concentra elementos essenciais à promoção da saúde e ao desenvolvimento do conhecimento: assistência à população, ensino qualificado e pesquisa científica.

A Gestão de Pessoas tem um papel importante nas organizações, e a sua relevância no setor público tem sido cada vez maior. Para garantir o desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população, é necessária uma modernização de procedimentos e processos de Gestão de Pessoas, a fim de não comprometer as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao cidadão. E conforme a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2007, p. 32), os profissionais de Gestão de Pessoas são responsáveis em oferecer o suporte necessário para essa gestão, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros”.

O Planejamento Estratégico é uma técnica de gestão de fundamental importância, que traz ferramentas que possibilitam às organizações conhecerem o ambiente em que estão inseridas, proporcionando um senso de direção e evitando riscos em suas ações (PORTER, 2001). Na Administração Pública, essa prática é vista também como essencial, devido aos benefícios que o instrumento traz às organizações (MATIAS-PEREIRA, 2009). Com isso, a importância do Planejamento Estratégico é evidente devido à necessidade das organizações se desenvolverem em períodos críticos e também de aproveitarem as novas oportunidades.

A Gestão de Pessoas e o Planejamento Estratégico, devido aos seus desafios e importância para a organização, fazem parte da presente pesquisa, a qual teve por objetivo de compreender questões sobre a importância do Planejamento Estratégico para melhoria da Gestão de Pessoas na organização, tomando como ilustração o caso do Hospital Universitário da UFSC.

Nesse sentido, partiu-se do pressuposto de que a atividade estratégica pode contribuir para o diagnóstico e iniciativas de reestruturação da área de Gestão de Pessoas. Este estudo se justifica pela importância do setor na organização, sua influência e interação com as demais unidades, haja vista a sua relação intrínseca com a intermitente necessidade de melhorar a eficiência, eficácia e efetividade do desempenho organizacional.

Além desta introdução, o presente artigo está dividido em outras quatro seções. Ele contempla uma seção teórica, abordando as temáticas da Gestão de Pessoas e do Planejamento Estratégico. Posteriormente, aborda a metodologia de pesquisa e na quinta seção descreve o estudo de caso realizado. Por fim, são apresentadas as considerações finais que o estudo possibilitou levantar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são abordados dois marcos teóricos que servem de embasamento para o estudo de caso conduzido: a primeira contempla uma revisão de autores acadêmicos sobre o Planejamento Estratégico nas organizações e a segunda trata da Gestão de Pessoas. Em ambos, são ressaltadas as peculiaridades que estas temáticas abrangem quando se trata do setor público.

2.1 Planejamento Estratégico

Devido à crescente complexidade das organizações e mudança de cenários econômicos, o planejamento tem cada vez mais se tornado significativo para as empresas, com o objetivo de auxiliar na administração eficiente dos seus recursos e na diminuição de riscos de suas ações.

Ansoff (1991) define planejamento com um método de classificação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e, nesse sentido, atingir um futuro almejado. A sua intenção não é o de prever o futuro, mas de examinar alternativas futuras, analisar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, de forma a minimizar ações incorretas e prever e prover os meios de recursos necessários, com intuito de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos.

Considerada uma das quatro funções básicas do administrador, consagradas desde o período da administração científica, o planejamento se refere ao que se delibera a respeito dos

rumos da organização. É a etapa inicial do modelo de funções do administrador, a saber: planejar, organizar, executar e controlar (MIRANDA, 2002).

Caleman, *et al* (2016, p. 12) comentam sobre o conceito da palavra “estratégia”, dissertando que “é uma palavra à qual se atribui diferentes significados, desde algo importante a ser feito, um cálculo para vencer um oponente, e até aspectos transcendentais, relativos ao futuro”. Os mesmos autores afirmam que “no planejamento estratégico, o conceito de estratégia deve ser compreendido como o uso ou a aplicação de uma mudança situacional visando alcançar a situação objetivo”.

No planejamento estratégico, os resultados são analisados principalmente na perspectiva de longo prazo, sendo o conjunto de procedimentos para tomada de decisão sobre os objetivos e as estratégias que garantam a perenidade dos negócios (BATEMAN; SNELL, 2009). E ainda nesta mesma linha de considerações, o planejamento estratégico é de forma geral entendido como um processo no qual a organização determina seu futuro desejado e as formas efetivas de fazê-lo acontecer (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Para Ackoff (2011; *apud* KICH e PEREIRA, 2011, p. 32 e 33), o planejamento estratégico é um conjunto de decisões interdependentes, que pode ser dividido de diferentes maneiras, mas que interagem entre si:

1. **Fins:** especificação dos objetivos e metas.
2. **Meios:** escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais se tentará atingir os objetivos.
3. **Recursos:** determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades.
4. **Implantação:** determinação dos procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los, para que o plano possa ser executado.
5. **Controle:** determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano, ou falhas na sua execução, e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas.

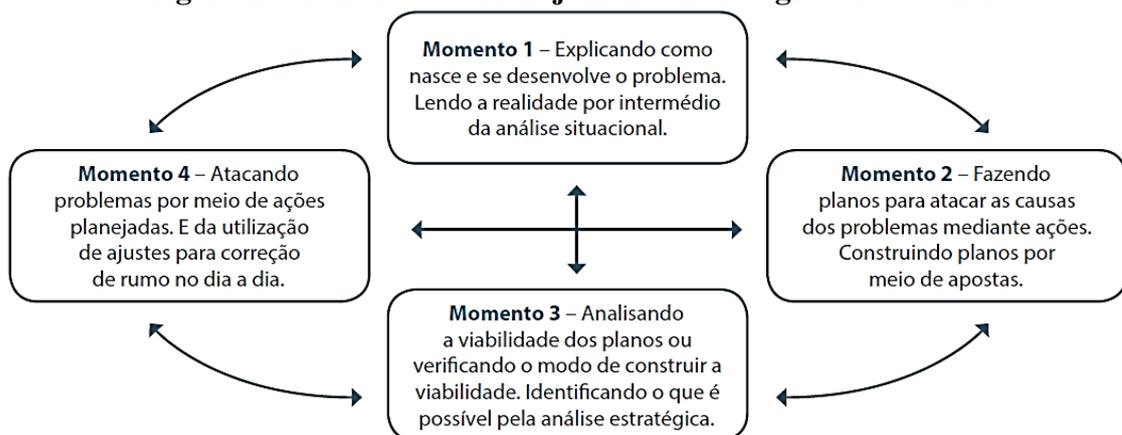
No setor público, comparando-o com o setor privado, a utilização do Planejamento Estratégico é mais recente, contudo, a sua adoção vem crescendo gradualmente (PEREIRA, 2006). A menor observância da competitividade no setor público justifica esse comportamento, já que normalmente os setores privados estão em ambientes altamente competitivos e em busca de aumento de resultados.

Por ser uma atividade recente no setor, algumas dificuldades também são encontradas quando o Planejamento Estratégico é abordado, como por exemplo, a resistência. A burocracia se faz mais presente, cujas características fortes são: impessoalidade nas relações, divisão de responsabilidade, hierarquia formal, dificuldade de demissão, resistência a

mudanças etc. (PEREIRA, 2006). E a criatividade é pouco estimulada, conforme o modelo burocrático que Weber (1994) estudou profundamente. Trata-se de um modelo “engessado”, em que os empregados se acostumam com uma visão departamentalizada das tarefas, sem fomento da visão holística da organização.

No Planejamento Estratégico Situacional, Matus (1993) refere-se a quatro momentos que se alternam em um processo contínuo: (1) momento explicativo, que se refere à questão “tende a ser”; (2) momento normativo, ou “deve ser”; (3) momento estratégico, que prospecta o que “pode ser”; e (4) momento tático-operacional, relacionado à execução das ações (Figura 1). Segundo ele, este tipo de planejamento é, concomitantemente, um modo de colaborar com mais eficiência do jogo social e uma discordância ao planejamento tradicional. Assim sendo, todos os quatro momentos possuem dois lados: o lado do planejamento estratégico situacional e o planejamento tradicional.

Figura 1: Momentos do Planejamento Estratégico Situacional



Fonte: Adaptado de Reig e Araújo Filho (2002).

Ainda de acordo com Matus (1993), no momento explicativo é feita a análise do jogo social e as discussões de capacidades que podem vir a acontecer resultado da conduta dos atores que compartilham dentro desses espaços. Já o momento normativo, está relacionado com o conteúdo proposto pelo plano. O estratégico, diz respeito à possibilidade do plano e o tático-operacional, está relacionado com a ação propriamente dita.

2.2 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas nas organizações tem se tornado cada vez mais importante para o desenvolvimento, crescimento e sobrevivência delas. Em tempos de globalização e

competitividade, devido à rápida geração de informações, os gestores organizacionais entendem que estratégias para Gestão de Pessoas são essenciais para alcançarem resultados satisfatórios.

No Brasil, a Gestão de Pessoas, enquanto setor organizacional autônomo nas organizações, teve aparecimento ao longo da década de 1950 e, no período da década de 1960 e 1970, ela teve um grande crescimento pela influência de empresas multinacionais e escolas de Administração (WOOD, TONELLI e COOKE, 2011). Após esse período, a criatividade e a inovação tornaram-se assuntos mais importantes para as organizações, as quais, inseridas em um ambiente competitivo, só poderiam ser desenvolvidas por meio das pessoas (PENA, *et al.*, 2015).

De acordo com Millionni (2002), a Gestão de Pessoas é um conjunto de práticas, técnicas, políticas e métodos que objetivam gerir atividades internas e evidenciar a importância do capital humano nas organizações. Além de atuar para cumprimento da legislação trabalhista, com assuntos mais burocráticos, a Gestão de Pessoas também é responsável por desenvolver estratégias para estimular a motivação, o desempenho e a retenção de talentos no ambiente de trabalho.

Complementando o conceito, Milioni (2002 citado por DUTRA, 2009, p. 21) define Gestão de Pessoas também como “um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes”. Portanto, a Gestão de Pessoas não pode ser vista de forma isolada, ela deve sempre se relacionar com as demais áreas da organização, pois seus resultados demonstram o desempenho destas.

No setor público, a Gestão de Pessoas deve ser desenvolvida com prioridade, mas de uma forma diferente da existente em um setor privado. Devem-se considerar as peculiaridades das organizações deste setor, considerando seus objetivos, políticas de desenvolvimento, carreira e avaliação, mostrando-se necessário a criação de um modelo de Gestão de Pessoas próprio para o setor público (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Siqueira e Mendes (2009, p. 248), concluem que:

[...] é necessário desenvolver uma lógica diferente da que existe no setor privado, fomentando a motivação e a criatividade, não o medo e a coerção. [...] rever o processo de seleção de pessoal, se esse tem alcançado as pessoas com real vocação para trabalhar no setor público, se a remuneração é digna, se o ambiente de trabalho é adequado, se a gestão de desempenho é justa, se há efetiva administração

participativa, se o indivíduo tem a possibilidade de desenvolver a criatividade e se há espaço para que o sujeito se manifeste.

Tratando-se de Gestão de Pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Conforme o relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2007), a temática Gestão de Pessoas é vista também com muita importância nos sistemas de saúde. Para Seixas (2002), o grau de satisfação dos usuários e a qualidade dos serviços prestados estão diretamente relacionados com percepção dos gestores, trabalhadores e representantes do governo sobre a formação, desempenho e gestão de pessoas.

Morici e Barbosa (2013) comentam que grandes partes dos desafios encontrados nos sistemas de saúde, no que tange Gestão de Pessoas, refletem-se nas instituições que fazem parte da rede, sendo que cada uma lida com esses desafios de forma isolada das demais, de acordo com regimentos internos e estrutura.

A Gestão de Pessoas nas organizações hospitalares teria como função a gestão do emprego, de sistemas de suportes necessários para a realização do trabalho e a criação de um ambiente de trabalho positivo, considerando as três etapas apontadas pela OMS (2007): a entrada de profissionais, gestão do seu desempenho e a gestão da saída de profissionais. Nesse sentido, percebe-se a relevância de estudos que se voltem para a compreensão das particularidades da Gestão de Pessoas no âmbito da administração de organizações de saúde, tal como se propõe a presente pesquisa.

3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Para atingir o objetivo da pesquisa, inicialmente foi realizado uma pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.183), a pesquisa bibliográfica:

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...].

Ainda de acordo com os autores acima mencionados e Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica é classificada como uma fonte de coleta de dados secundária e pode ser estabelecida como colaborações culturais ou científicas elaborada a muitos anos sobre um limitado assunto, tema ou dificuldade que possa ser pesquisado e estudado.

Trata-se de um estudo de caso descritivo. Gil (2010), afirma que a pesquisa descritiva tem como propósito básico a definição das características de uma estabelecida população ou fenômeno, ou a determinação de conexão entre as variáveis. De acordo com Triviños (1987), estudo de caso é uma classificação da pesquisa onde o objeto é um elemento que se observa intensamente. Já Yin (2001, p.33), diz que o “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando estes não estão claramente definidos”.

Caracterizada como uma pesquisa qualitativa, Triviños (1987, p.132), diz que ela envolve:

[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.)”.

A coleta de dados baseou-se em entrevistas com roteiro semiestruturado, contendo dez perguntas principais (APÊNDICE A).

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 2006, p.61).

Cada entrevista teve uma duração em média de 35 minutos, realizadas via *skype*, individualmente, com cinco profissionais envolvidos no processo de planejamento estratégico da organização, sendo que quatro foram diretamente responsáveis pela concepção do projeto do planejamento estratégico. A pesquisa foi realizada no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina, HUUFSM. A seleção dos cinco profissionais entrevistados foi feita de acordo com o tema da pesquisa, e levando-se em consideração os profissionais que mais participaram do projeto. Os profissionais, foram identificados pela letra

E seguidos por um número, de 1 a 5 (seguindo a ordem das entrevistas realizadas), e suas principais características encontram-se contempladas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados da pesquisa

IDENTIFICAÇÃO	GÊNERO	TEMPO DE ORGANIZAÇÃO
E1	Feminino	11 anos
E2	Masculino	37 anos
E3	Feminino	31 anos
E4	Feminino	37 anos
E5	Feminino	27 anos

Fonte: Dados da pesquisa

As entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas. A análise dos dados foi feita a partir da técnica análise de conteúdo, agrupando as categorias a partir das informações coletadas. Segundo Flick (2009), a análise de conteúdo, além de estabelecer a explicação após a coleta de dados, se fortalece através de técnicas um pouco sofisticada. Para Bardin (2011, p.47), análise de conteúdo determina:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

As categorias de análise foram definidas *a priori*, ou seja, foram estabelecidas a partir do próprio roteiro de entrevistas elaborado para a busca da verificação da contribuição do Planejamento Estratégico para a área de Gestão de Pessoas. Já as sínteses do conteúdo, em cada categoria, foram definidas *a posteriori*, a partir das verbalizações expostas pelos entrevistados. Embora esta seja uma pesquisa de abordagem predominantemente qualitativa, não se isentou de identificar a frequência de respostas, dentre os entrevistados, para a elaboração das sínteses.

Apresentado o percurso metodológico da pesquisa, parte-se para a apresentação e discussão dos seus resultados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Hospital Universitário da UFSC (HUUFSC) está localizado na cidade de Florianópolis, atende exclusivamente usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), e é considerado uma instituição de saúde de referência para a região da Grande Florianópolis, bem como para todo o Estado de Santa Catarina, sendo o único Hospital Federal do Estado.

Em março de 2016, o HUUFSC teve seu contrato aprovado para adesão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) ao hospital. Sendo assim, algumas ações tornaram-se necessárias para a reestruturação da organização e de sua adequação ao modelo da EBSERH.

Com o apoio do Ministério da Saúde (PROADI-SUS), a parceria entre a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH/MEC e Hospital Sírio-Libanês, por meio do Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa - IEP/HSL, se propõe a desenvolver ações voltadas a dois grandes objetivos: capacitação de gestores dos Hospitais Universitários Federais - HUFs e elaboração, pelos próprios, dos Planos de Desenvolvimento Estratégicos para o hospital.

Nove gestores (G9 - Grupo Afinidade) do HUUFSC foram selecionados e capacitados, recebendo no final do programa o título de Especialistas em Gestão de Hospitais Universitários Federais no SUS. Como produto dessa especialização, os mesmos foram responsáveis pelo projeto de reestruturação do hospital, o Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), tendo como principais objetivos: fazer a leitura ampliada da realidade do HU; identificar suas necessidades; selecionar e descrever os macroproblemas priorizados; elaborar a proposta de intervenção; e elaborar a análise de viabilidade.

Durante o desenvolvimento do PDE, os responsáveis pelo trabalho, juntamente com um grupo denominado Grupo Ampliado, grupo formado por trabalhadores e docentes representantes das diversas unidades administrativas, assistenciais e educacionais do HU e da UFSC, e facilitadores e co-facilitadores do Sírio Libanês, construíram esse projeto. Durante esse trabalho, foram identificados e priorizados os macroproblemas do HUUFSC, sendo que um deles é a “Dificuldade de implementação de Política de Gestão de Pessoas”. A partir daí foram então definidos os nós críticos relacionados à esse macroproblema e o plano de ações para as propostas de intervenção (Quadro 2).

Quadro 2 - Relações de ações por nó crítico

MACROPROBLEMA	NÓ CRÍTICO	AÇÃO
Dificuldade de implementação de Política de Gestão de Pessoas	NC1 - Falta de ações visando à promoção da saúde do trabalhador	1 - Realizar Pesquisa de Clima Organizacional
		2 - Implementar ações visando a saúde do trabalhador
	NC2 - Falha na organização dos processos de trabalho (divisão, fluxos)	3 - Melhorar a organização dos processos de trabalho
	NC3 - Falta de revisão e institucionalização da política de Gestão de Pessoas	4 - Implementar a Política de Gestão de Pessoas do HU
	NC4 - Falta de plano de capacitação voltado às necessidades institucionais e do trabalhador (presenciais e EAD)	5 - Implantar Política de Educação Permanente

Fonte: Plano Diretor Estratégico HUUFSC 2016

O Quadro 3 resume essas informações, as quais são devidamente aprofundadas ao longo dessa seção de análise dos resultados.

Quadro 3 - Categorias e sínteses de análise, por entrevistados

CATEGORIA	SÍNTESE DO CONTEÚDO	ENTREVISTADOS	TOTAL
Importância da Gestão de Pessoas para a Organização	Primeiro e maior macroproblema do HU identificado com o PDE.	E1, E2, E4, E5	4
	As pessoas são as principais responsáveis pelo êxito do HU.	E2, E3, E4, E5	4
	Significativa inter-relação com as demais áreas.	E2, E5	2
	Devido à complexidade do HU.	E2, E3	2
Relação da Gestão de Pessoas com o Planejamento Estratégico	Ações de Gestão de Pessoas a serem feitas a partir do macroproblema identificado no PDE.	E1, E2, E3, E4, E5	5
	PDE como instrumento de reestruturação do setor, um norte.	E1, E2, E3, E5	4
	Uma relação um pouco incipiente no começo, mas que tende a melhorar.	E1, E2, E4, E5	4
	Nomeação de chefias pelo modelo da EBSEH.	E1, E5	2
Envolvimento dos Profissionais no PDE	Trabalho multidisciplinar que uma boa participação faz se necessário para o êxito. Construção do espírito de equipe, trabalho em grupo.	E1, E2, E3, E4, E5	5
	Visão sistêmica dos processos, buscando conhecer a interação das áreas.	E1, E3	2
	Disponibilidade de tempo e frequência é uma limitação para maior envolvimento das pessoas.	E1, E4	2
	Necessária conscientização do profissional para entendimento da importância do PDE, pois houve certa resistência para a compreensão do trabalho.	E2, E5	2
	Entendimento do que é um Plano Diretor Estratégico.	E4	1
Problemas Identificados em Gestão de Pessoas	Relatos de problemas voltados aos aspectos motivacionais e de saúde dos profissionais.	E1, E2, E3, E4, E5	5
	Relatos de problemas voltados à gestão e estruturação do setor de Gestão de Pessoas.	E1, E2, E3, E4, E5	5
	Relatos de problemas voltados à aspectos de comunicação interna.	E3, E5	2
Solução de Problemas de Gestão de Pessoas	Demandou atraso no cronograma estabelecido.	E1, E4, E5	3
	Início do diagnóstico sobre o alto índice de Absenteísmo.	E2, E4	2
	Início dos estudos da revisão da Política de Gestão Pessoas.	E3, E4	2
	Início da estruturação de alguns setores e nomeação de cargos.	E2, E4	2
	Início da discussão sobre a Pesquisa de Clima Organizacional.	E5	2
Recomendações para aliar Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas	Que seja um trabalho coletivo, com o máximo de pessoas, de várias áreas e visões.	E1, E2, E3, E5	4
	Que tenha uma participação bem ativa da área de Gestão de Pessoas.	E1, E2, E5	3
	Que tenha um entendimento da importância do Planejamento Estratégico para a organização e para a Gestão de Pessoas.	E2, E4, E5	3
	Que prepare mais e melhor os gestores para o trabalho.	E5	1

Fonte: Dados da pesquisa

Na categoria da Importância da Gestão de Pessoas para a Organização, ficou evidente a preocupação da temática para o HU. A maioria dos entrevistados (quatro deles) informou que foi o primeiro e maior macroproblema identificado na organização, logo, o principal foco do Planejamento Estratégico. Além disso, ressaltaram que são as pessoas as principais responsáveis pelo êxito do HU, pois são elas que garantem o seu bom funcionamento, de forma que a gestão deva ter uma atenção especial para com elas. Além disso, foi apontado que o setor de Gestão de Pessoas tem grande relação com as demais áreas do HU, e que as demais atividades do PDE também se relacionam com o setor. Contudo, devido à complexidade da organização e a importância das pessoas, o setor foi caracterizado como a “cereja do bolo” para tal.

Gestão de Pessoas, ela é o nosso macroproblema número um e as principais atividades de todo o nosso PDE praticamente, acho que quase 30 a 40%, são ligadas à área de Gestão de Pessoas. A Gestão de Pessoas, a importância que ela tem em meu modo de ver, ela é assim, ela é enorme, porque ela permeia, ela entra em todas as atividades aqui do hospital. (E2)

É aonde a gente acredita que tem que investir todas as nossas energias (...). Na verdade, Gestão de Pessoas está “linkada” a muitas outras áreas. A melhoria dos nossos processos de trabalho, a nossa comunicação institucional (...). Então, Gestão de Pessoas, na verdade, vamos dizer assim, é a cereja do bolo. (E5)

Sobre a categoria da Relação da Gestão de Pessoas com o Planejamento Estratégico, foi observado que todos os cinco entrevistados comentaram que, a partir do PDE, várias ações de Gestão de Pessoas foram identificadas e que ele servirá de direcionamento para a área, bem como sua reestruturação, para trazer uma Gestão de Pessoas nova para o HU. A maioria dos entrevistados (quatro deles) pontuou que, no começo do projeto, a relação da área com o PDE foi um pouco tímida, mas que evoluiu com o tempo, e, devido à importância dessas atividades para o HU, a sua participação é extremamente necessária.

O PDE trouxe consigo algumas questões de estrutura organizacional pelo modelo da EBSEH, e uma dessas é a nomeação de chefias e gerentes para os setores, para adequar ao novo organograma. Apesar de terem apontado que houve atrasos na nomeação, eles disseram que essa atividade se faz necessária para as atividades de Gestão de Pessoas.

Na categoria sobre o Envolvimento dos Profissionais no PDE, todos os entrevistados comentaram sobre a importância da participação de todos para a construção do trabalho. Deste modo, além de contribuir para o sucesso do mesmo, os profissionais conseguem ter uma visão sistêmica dos processos do hospital, conhecer outras áreas, conhecer a ferramenta e criar um espírito de equipe na organização.

Não adianta elaborar com um pequeno grupo, porque a implementação do planejamento vai depender da ação de todo mundo. Se as pessoas não comprarem a ideia ele vai ficar só no papel. (E5)

Foi um trabalho multidisciplinar, ali nós tínhamos todas as áreas do hospital trabalhando, e assim, foi um momento em que eu podia conhecer algo que eu não sabia que acontecia no hospital né, então foi um aprendizado muito importante, eu vi que tanto pra Instituição, quanto pra nós. (E3)

Eu acho que criou uma estrutura de grupo, tanto que nós caracterizamos como Grupo Ampliado, mas na verdade a gente criou um espírito de equipe. (E4)

Uma das dificuldades observadas sobre o envolvimento dos profissionais, foi em relação à frequência e a disponibilidade de tempo, e uma certa resistência sobre o trabalho do PDE. Contudo, eram necessárias atividades de conscientização da importância dele para a organização.

Então, eu acho que a parte negativa é a desconfiança que o trabalhador tem, a resistência que o trabalhador tem, (no sentido de) aceitar que no setor público a gente também pode implementar um plano estratégico para que a Instituição melhore, para que as nossas atividades melhorem, para que todos melhorem. (E2)

Na categoria de Problemas Identificados em Gestão de Pessoas, foi observada certa facilidade no diagnóstico dos problemas, mas, por outro lado, tiveram dificuldades no consenso das ações de Gestão de Pessoas a serem priorizadas, e a metodologia do PDE foi apontada como uma metodologia um pouco complexa.

Lá no início, quando nós começamos a discutir o processo, nós tínhamos um volume enorme de problemas apontados por todos os trabalhadores que estavam participando ali do Grupo Ampliado né. Então, não podíamos trabalhar com todos, nós tínhamos que resumir isso. (E2)

Eu tenho que ressaltar que a metodologia era bastante complexa, eu acho que a questão do diagnóstico situacional, pra gente chegar ao diagnóstico situacional e depois praticamente aos macroproblemas, foi bastante trabalhoso e bastante difícil. Eu acho que não é uma ferramenta muito fácil pra que a gente pudesse trabalhar, então a gente teve que aprender a trabalhar com a ferramenta pra depois conseguir de fato implementar. (E4)

Outra questão observada, caracterizada também como dificultador, foi a baixa participação do setor de Gestão de Pessoas na construção do trabalho. Dois entrevistados levantaram essa questão. E conforme observado em categoria anterior, a relação da Gestão de Pessoas com o Planejamento Estratégico era muito incipiente no começo e era necessária para o projeto e às atividades de Gestão de Pessoas. Portanto, no que se trata o trabalho do PDE

como um todo, a baixa participação da área foi uma das dificuldades também observadas para identificar os problemas em Gestão de Pessoas.

Na verdade, nós tivemos uma participação muito pequena da Coordenadoria Auxiliar de Gestão de Pessoas. Tudo que foi construído, de fato, teve uma participação maior do Grupo Ampliado. Não que não tenha uma relação com Gestão de Pessoas, mas a gente acabou sentindo a ausência do pessoal da área de Gestão de Pessoas do hospital. (E4)

Para superar esses problemas, os entrevistados informaram que tiveram que ter um diálogo mais próximo com os envolvidos. Foram feitas aplicações de dinâmicas para conscientização do propósito do PDE e também outras atividades lideradas pelos facilitadores e co-facilitadores do Instituto Sírio-Libanês.

Sobre os problemas de Gestão de Pessoas que foram então identificados, tiveram relatos de problemas voltados aos aspectos motivacionais e de saúde dos profissionais. Todos os entrevistados comentaram esse tema. Foram levantadas questões sobre o alto índice de absenteísmo, saúde do profissional e sua qualidade de vida, e a falta de ações motivacionais dentro da organização.

O problema que a gente tem vivenciado muito de perto é a questão do absenteísmo, a questão do adoecimento do trabalhador né. Uma questão muito forte que a gente vivencia na Instituição, que tem sido a principal causa do absenteísmo (...). Na verdade, realmente são os problemas, e como consequência inclusive do envelhecimento da força de trabalhador (...). E realmente motivar mais o trabalhador, porque o que a gente percebe que o trabalho na área da saúde é um trabalho que efetivamente tem exigido muito, pelo o envelhecimento, realmente, pela maior longevidade da população. (E4)

Todos os entrevistados apontaram relatos de problemas voltados à gestão e estruturação do setor de Gestão de Pessoas. Dentre eles, foram observados que havia a necessidade de revisão da Política da Gestão de Pessoas e sua implementação; que havia falta de uniformidade nas regras para afastamento de mestrado, doutorado e especialização; que os processos de educação permanente e capacitação eram ineficientes; e que havia necessidade de benchmark interno para aplicação de boas práticas de Gestão de Pessoas. Para este último, foi observado que uma área do hospital, há algum tempo, vinha adotando práticas de Gestão de Pessoas diferentes para seu setor, e, portando, tinham uma gestão relativamente boa, mas diferente das demais áreas. A questão era que se fazia necessário que essas boas práticas pudessem ser compartilhadas com todo o hospital, que depois de verificadas e validadas, pudessem ser institucionalizadas.

A Enfermagem foi criando mecanismos próprios de Gestão de Pessoas. Controle, regras pra afastamento, regras pra mudança de setor e por aí a fora. E que isso só valia dentro da Diretoria de Enfermagem (...). Mas que o maior problema que nós enfrentamos era isso, que era trazer, tornar-se de todo o Hospital essas soluções que a Enfermagem apresentava para sua diretoria, torná-la solução para todos os trabalhadores do hospital, e também todos os problemas que a Enfermagem tem, compartilhar e que sejam também do hospital. (E2)

A justificativa apresentada é de que, por ser um setor com maior representatividade no hospital, pelo seu número de profissionais - o qual atinge o número de 600 em 1200 de todo o hospital, ou seja, 50% do contingente - e pela ineficiência do setor de Gestão de Pessoas do Hospital, ao longo dos anos a Enfermagem acabou adotando uma gestão própria em processos de Gestão de Pessoas. Assim, essas práticas ficaram restritas à própria Enfermagem, não se institucionalizando para as demais áreas do HU.

Também foram observados relatos de problemas voltados aos aspectos de comunicação interna. Dois entrevistados abordaram esse problema, ressaltando que há necessidade de melhoria da comunicação dentro da Instituição, pois muitas das vezes ela é falha e prejudica os processos de trabalho.

A falta de comunicação é um grave problema, porque as pessoas acabam agindo por conta própria por falta de informação. (E5)

Na categoria de Solução de Problemas de Gestão de Pessoas, três dos cinco entrevistados relataram sobre o atraso no cronograma das atividades de Gestão de Pessoas do PDE. Essas atividades ainda estavam em discussões e análise. É importante destacar que, no momento da realização desta pesquisa, as soluções dos problemas de Gestão de Pessoas identificados com o PDE ainda não estavam finalizadas. Dada a complexidade que tais problemas envolviam, ainda estão sendo traçadas as possibilidades de superação de tais problemas. Contudo, os entrevistados apontaram que iniciaram o diagnóstico sobre o alto índice de Absenteísmo, iniciaram os estudos da revisão da Política de Gestão Pessoas, iniciaram as discussões sobre a Pesquisa de Clima Organizacional, iniciaram a estruturação de alguns setores e nomeação de cargos. Mas ainda tudo muito incipiente, sem resultados efetivos.

Nenhuma ação ainda relacionada à Gestão de Pessoas foi levantada. Não foram iniciadas, porque a gente está com atraso no cronograma. A gente não tá seguindo o cronograma. Então, nada do que foi proposto foi resolvido. A gente está com algumas atividades que iniciaram, mas elas não resolveram nada ainda. Elas não finalizaram, portando ainda não resolveram nada ainda. (E1)

Alguns acontecimentos dificultaram o andamento do cronograma. Conforme observado por alguns entrevistados (dois deles), as nomeações de cargos à chefia, de acordo com o novo organograma da EBSERH, tiveram atrasos.

Nós estamos muito no começo. A Divisão de Gestão de Pessoas era Coordenadoria, passou a ser Divisão a pouco, não chega um mês. Nós precisávamos dessa definição da EBSERH. (E2)

O PDE em relação à área de Gestão de Pessoas... Porque houve um atraso na designação da seção da (nome da coordenadora). A (nome da coordenadora) assumiu agora há pouco tempo. E, na verdade, como nós estamos com um atraso também na implantação da estrutura organizacional da EBSERH, a gente está com o PDE em alguns aspectos um pouco atrasado. Tanto que a gente está tentando recuperar. (E4)

A última categoria, que aborda sobre as Recomendações para aliar Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas, grande parte dos entrevistados (quatro) disse que esse trabalho tem que ser construído com o máximo de pessoas e de diferentes áreas. Três dos entrevistados comentaram ser bastante importante que se tenha o entendimento do Planejamento Estratégico para a organização e para a área de Gestão de Pessoas.

Um ponto também recomendado por um dos entrevistados, é que os gestores sejam mais preparados e capacitados para o trabalho na Instituição, de forma que eles possam melhor entender o cenário do hospital, qual a sua complexidade, cultura e questões políticas.

Primeiro entender um pouco mais da cultura da organização, entender um pouco mais a complexidade da organização. A gente precisa entender a estrutura organizacional dessa organização né. É uma organização complexa, por diferentes fatores né, ela é ambígua, ela não é linear, tem uma característica de não linearidade muito forte (...). Então precisa entender um pouco melhor, principalmente os gestores, precisam entender, as dificuldade de se implementar um planejamento dentro de uma instituição complexa como os hospitais. Então o que eu recomendo, que assim, que tem que preparar os gestores. (E5)

Uma questão bastante recomendada foi sobre a participação da área da Gestão de Pessoas desde o início no trabalho. Três entrevistados levantaram essa importância. E que a participação não fosse apenas do gestor da divisão, e sim do máximo possível de profissionais da área.

Então, é muito ruim você fazer planejamento, mesmo que ele seja coletivo, e que você tenha uma participação pequena dos profissionais da área de Gestão de Pessoas. Apesar de Gestão de Pessoas é responsabilidade de quem é chefe de diversas áreas, então quem trabalha com Gestão de Pessoas, não só a área de Recursos Humanos ou de Divisão de Recursos Humanos, como a gente chama,

mas todas as pessoas do hospital que trabalha com Gestão de Pessoas participem do processo. (E1)

Eu acho fundamental que outros trabalhadores da Gestão de Pessoas estejam envolvidos, isso para mim é básico, acho que foi uma coisa que a gente tá tentando corrigir agora, durante a execução do PDE. É trazendo cada vez mais a Gestão de Pessoas. (E2)

Esses achados encontram consonância com o dito por Gubman (2004), o qual destaca que a área de Gestão de Pessoas, assim como os seus profissionais, tem tido atuação cada vez mais estratégica nas organizações. Para além da execução de atividades burocráticas, a Gestão de Pessoas deve ter atuação estratégica, contribuindo para os resultados da organização como um todo e não apenas da própria área de Gestão de Pessoas.

Feita a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, parte-se para as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi o de compreender questões sobre a importância do Planejamento Estratégico para melhoria da Gestão de Pessoas na organização, tomando como ilustração o caso do Hospital Universitário da UFSC.

A partir da pesquisa empírica conduzida, os resultados evidenciaram tal aspecto, com destaque para ações de reestruturação a serem feitas no setor de Gestão de Pessoas e na organização. Além disso, foram levantadas críticas relacionadas ao envolvimento dos profissionais do hospital e da Gestão de Pessoas durante o processo de Planejamento Estratégico, relatando a baixa participação dos mesmos durante a concepção do PDE. Também foram apontadas recomendações aos hospitais que querem fazer do Planejamento Estratégico um instrumento para o aprimoramento da Gestão de Pessoas nas organizações. Apesar da alta relevância desses aspectos para o hospital, observou-se a baixa participação do próprio setor durante a construção do trabalho de PDE e atraso no cronograma das atividades relacionadas ao macroproblema identificado, o qual se relaciona justamente à Gestão de Pessoas.

Como principal limitação da pesquisa, considera-se que ela foi realizada apenas em um Hospital Universitário, que está ainda em fase de implementação do PDE, e feita com um público específico de profissionais da organização, não muito diverso, pois a maioria dos entrevistados foram os responsáveis pelo projeto no HU. Portanto, sugere-se, para pesquisas futuras, a abordagem com outros HUFs que passaram pelo processo do PDE, que já

executaram as ações previamente planejadas e já demonstram um resultado efetivo, e que também possam entrevistar um público maior e heterogêneo de profissionais envolvidos.

Embora esta pesquisa conduzida não esteja voltada para a generalização dos achados para outros contextos, este estudo se faz importante, tanto para acadêmicos quanto para profissionais, pela relevância que a Gestão de Pessoas e o Planejamento Estratégico têm assumido para as organizações. Dada a grande interação da Gestão de Pessoas com as demais áreas, bem como pelo Planejamento Estratégico ser uma técnica indispensável para o crescimento e desenvolvimento organizacional, este estudo pode oferecer indícios para que demais organizações busquem atuar de forma mais assertiva e estruturada, contribuindo para o sucesso da Administração em seus objetivos de desenvolvimento e produtividade.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATEMAN, T. S; SNELL S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística Ltda. Revisão técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves. 2 ed. e 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DUTRA, A. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

ENAP. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial/Coordenação Geral de Educação a Distância - **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira** - atualizado em: out. 2007. Módulo 01 - item 03.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GELBCKE, F.; *et al.* **Curso de Especialização em Gestão de Hospitais Universitários do SUS: Plano Diretor Estratégico HUUFGSC 2016**. São Paulo: Ministério da Educação, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa, 2016. 222p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GUBMAN, E. **HR strategy and planning**: from birth to business results. Human Resource Planning. New York: 2004.

CALEMAN, G.; *et al.* **Projeto aplicativo**: termos de referência. São Paulo: Ministério da Saúde; Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa, 2016. 54p. (Projetos de Apoio ao SUS).

KICH, J. I. Di F.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. (v.2) São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993.

MIRANDA, J.G. **Planejamento estratégico, participativo e Balanced Scorecard**. João Pessoa: Editora Universitária, 2002

MORICI, M. C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais. **Revista de Administração Pública** (Impresso), v. 47, p. 205-225, 2013.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Trabalhando juntos pela saúde. **Relatório Mundial de Saúde 2006**. Brasília: Ministério da Saúde, 2007.

PENA, A. D. ; COSTA, D. V. F. ; FRANCO, D.S. ; COSTA, M. P. C. . Avaliação de Desempenho no Setor Público de Minas Gerais: Ferramenta de Desenvolvimento ou Formalidade Burocrática?. In: CONVIBRA 2014, 2014, São Paulo. **XI CONVIBRA** - Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2014.

PEREIRA, S. C. de S. O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais...** Ciudad de Guatemala, nov. 2006.

PIERANTONI, C. R.; FRANÇA, T.; VARELLA, T. Recursos humanos e gestão do trabalho em saúde: da teoria para a prática. In: André Falcão do Rêgo Barros; José Paranaguá de Santana; Pedro Miguel dos Santos Neto. (Org.). **Observatório de Recursos Humanos em Saúde no Brasil: estudos e análises**. 1ªed. Brasília: Ministério da Saúde, 2004, v. 2, p. 52-70.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 19.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REIG, D.L.; ARAÚJO FILHO, T. O uso das metodologias “planejamento estratégico situacional” e “mapeamento cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 9, n. 2, ago. 2002.

REIS, A. A. C.; CECÍLIO, L. C. O. A política de reestruturação dos hospitais de ensino: notas preliminares sobre os seus impactos na micropolítica da organização hospitalar. **Saúde em Debate** [on-line], v. 33, n. 81, p. 88-97, jan./abr. 2009.

SEIXAS, P.H. D. Os pressupostos para a elaboração da política de recursos humanos nos sistemas nacionais de saúde. In: BRASIL, Ministério da Saúde. **Política de Recursos Humanos em Saúde**: seminário internacional. Brasília, 2002. p. 100-113.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 3. ed. Brasília: Ed. da UnB, 1994.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.51, n.3, p.232-243 Maio/Jun. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Nome:

Tempo na organização:

1. Como ocorreu o processo de construção do PDE e qual foi o seu papel nesse processo?
2. Qual a importância da Gestão de Pessoas para a organização onde você trabalha?
3. Como o Planejamento Estratégico se relaciona com a área da Gestão de Pessoas no HU?
4. Quais os principais problemas de Gestão de Pessoas puderam ser identificados com o PDE?
5. Quais as dificuldades enfrentadas para identificar esses problemas da Gestão de Pessoas na construção do PDE?
6. De que forma buscou-se superar essas dificuldades?
7. Comente sobre os desafios em relação ao envolvimento dos trabalhadores durante a construção do PDE. Comente pontos positivos, negativos, importância etc.
8. Quais problemas de Gestão de Pessoas puderam ser resolvidos ou minimizados a partir do PDE?
9. Comparando a sua visão de antes com a de depois de fazer parte da construção do PDE, em relação à Gestão de Pessoas, houve mudanças na forma como a área atua e se relaciona com as outras áreas? Quais e por quê?
10. Quais sugestões você daria para outros Hospitais Universitários que querem fazer do Planejamento Estratégico uma ferramenta de aprimoramento da Gestão de Pessoas?