



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM HOSPITAIS: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HOSPITALS: ANALYSIS OF BRAZILIAN SCIENTIFIC PRODUCTION

Área temática: Gestão de Recursos Humanos

Araújo, Vânia Gomes Coelho¹
Universidade Federal de Administração
Freitas, Wesley Ricardo de Souza²
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Araújo, Elton Gean³
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

RESUMO

A forma como as pessoas são gerenciadas em uma instituição hospitalar muito influencia na qualidade dos serviços prestados e no grau de satisfação dos usuários. Consoante a isso, foi objetivo da pesquisa, realizar uma análise na produção científica brasileira pertinente à temática de Gestão de Recursos Humanos em hospitais e identificar qual o papel da área. Em termos metodológicos, identificou-se todos os artigos publicados nas revistas nacionais de Administração, período 2008-2017, com Qualis A1 a B2. Os resultados obtidos evidenciam uma significativa escassez de trabalhos relacionados ao tema “Gestão de Recursos Humanos em Hospitais”.

Palavras-chave: Gestão Hospitalar, Gestão de Recursos Humanos, Saúde.

ABSTRACT

The way people are managed in a hospital institution greatly influences the quality of services provided and the degree of user satisfaction. Accordingly, the objective of the research was to carry out an analysis of the Brazilian scientific production relevant to the theme of Human Resource Management in hospitals and to identify the role of the area. In methodological terms, we identified all articles published in the national journals of Administration, period 2008-2017, with Qualis A1 to B2. The results obtained show a significant shortage of works related to the theme “Human Resource Management in Hospitals”.

Keywords: Hospital Management, Human Resource Management, Health.

1 INTRODUÇÃO

¹ MBA em Gestão Estratégica e das Organizações – UFMS, email: vaniapib@gmail.com.

² Professor Adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, email: wesley.freitas@ufms.br.

³ Professor Adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, email: egarauj@yahoo.com.br.

A literatura vem apontando que as pessoas e, respectivamente a função recursos humanos, são consideradas estratégicas e podem promover vantagens competitivas para uma organização (BECKER; HUSELID 2000; GRUMAN, SAKS, 2011).

Portanto, Maier e Cruz (2014) afirma que a Gestão de Recursos Humanos deverá ser reconhecida pelos gestores como algo fundamental para o sucesso de qualquer organização e deverá ser analisada como algo importante se for defendida a ideia de que o recurso principal de qualquer organização são as pessoas.

O Relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS) ressalta a importância dos recursos humanos nos sistemas de saúde. No caso brasileiro, isso ocorre e vem se difundindo a partir da percepção de gestores, trabalhadores e representantes do governo de que a formação, o desempenho e a gestão de recursos humanos afetam profundamente a qualidade dos serviços prestados e o grau de satisfação dos usuários (POZ, 2013)

Moricí e Barbosa, (2013) afirmam que a área da saúde se caracteriza por uma grande demanda de mão de obra qualificada, o que exige adoção de políticas e práticas de gestão de recursos humanos capazes de responder a esse contexto. Para os autores existem muitos desafios na área de RH encontrados no sistema de saúde e estes refletem-se nas instituições que compõem a rede. No entanto, cada instituição responde a esses desafios de maneira própria, de acordo com sua organização interna e a capacidade de estruturação.

Desta forma, a questão que norteia este trabalho é: O que se discute na literatura brasileira sobre Gestão de Recursos Humanos em Hospitais? Portanto, o objetivo deste trabalho foi verificar o estado da arte na área de RH em hospitais, a partir de um levantamento temporal dos últimos dez anos, período de 2008-2017, nos principais periódicos de Administração.

Além desta introdução este trabalho está estruturado da seguinte forma: na seção 2 é exposto o referencial teórico onde são contextualizadas abordagens do tema em questão; a seção 3, discorre sobre os métodos utilizados nesta pesquisa; na seção 4, são analisados e discutidos os resultados encontrados, e por fim as considerações finais são apresentadas na seção 5.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Hospitalar

Administração Hospitalar, segundo Fontinele, (2002) assim como qualquer outro tipo de administração, visa, em regra geral, coordenar e normalizar seu meio laboral e institucional; considerando que uma instituição de assistência à saúde contém os mais diversos setores, como os mais diversos profissionais e com os mais diversos serviços, constatado que tal administração apresenta-se como única entre as demais.

Todavia, os hospitais brasileiros, em sua grande maioria, não apresentam estratégias para o crescimento no mercado da saúde, seja pela falta do planejamento estratégico ou por não conseguirem implementar por falhas de gestão, algumas organizações de saúde estão desenvolvendo sistemas relacionados as estratégias organizacionais com indicadores de desempenho e de gestão (JUNG; JACQUES, 2006).

No entanto, a maioria dos gestores hospitalares no Brasil são da área de saúde, não possuem conhecimento de atividades administrativas, e a coordenação do hospital surge a partir das experiências vividas. O administrador hospitalar deve possuir habilidades técnicas, buscar sempre melhorias em sua qualificação, se atualizar no campo da administração hospitalar a fim de desempenhar com eficiência seu papel nas instituições de saúde (FONSECA et al., 2015).

Contudo, diversas lacunas são evidenciadas na literatura sobre a carência de efetividade na Gestão de Recursos Humanos na área de saúde: os profissionais da área de saúde não são suficientemente preparados para atuar de forma integral à saúde humana (GILL, 2005); um dos problemas críticos em relação à precarização do trabalho na área de saúde é a remuneração, que está atrelada ao nível de escolaridade e o tempo de permanência na função e não por resultados (RODRIGUES et al., 2009).

De acordo com Poz (2013) a capacidade de gestão ou liderança na Saúde, tanto a nível nacional como todos ou outros níveis, é considerada fundamental para que os esforços de desenvolvimento na Saúde tenham êxito.

Assim, Magalhães (2006), assegura que as organizações hospitalares precisam hoje em dia ter sua gestão de RH voltada para fazer a conexão entre o investimento em pessoas e o sucesso da organização, atrelando seus resultados aos resultados da organização. Precisam utilizar medições, indicadores, sistematicamente, de modo a compor um conjunto de dados que privilegie todos os aspectos importantes da gestão.

2.2 Gestão de Recursos Humanos

Jabbour, Santos e Nagano (2009) conceituam a Gestão de Recursos Humanos como o conjunto de práticas empresariais projetadas a fim de motivar o comportamento dos funcionários, orientando-os para a realização dos objetivos organizacionais, por meio da interação entre a área de recursos humanos e as demais áreas organizacionais, onde a Gestão de Recursos Humanos é praticada diariamente pelos gestores de linha visando a realização das estratégias organizacionais.

Desta maneira, a Gestão de Recursos Humanos é uma área que está em constante evolução. Diferentemente de outras áreas organizações, é uma das áreas que muito contribui com os resultados finais, apesar de nem sempre ser possível mensurar os resultados na gestão dos negócios (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011).

Vale salientar que há diferença entre a administração de pessoal, responsável pelas atividades burocráticas e operacionais da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que representa a integração da função com as estratégias organizacionais visando à eficácia no desempenho global da organização (ROTICH, 2015). Inclusive, pode ser tratada como uma fonte de vantagem competitiva sustentada, se as práticas desenvolvidas pela área agregar valor à organização, promovendo respostas mais eficazes às exigências do contexto organizacional (CHOW, 2004).

2.3 Gestão de Recursos Humanos no ambiente hospitalar

As organizações dependem fundamentalmente da atuação das pessoas para ter sucesso, principalmente as empresas de serviços de saúde, cuja relação direta das pessoas com os clientes afeta significativamente o conceito de qualidade percebida por esse cliente (MAGALHÃES, 2006).

Consequentemente, as práticas de Gestão de Recursos Humanos são relevantes para o setor da saúde, logo, os hospitais precisam desenvolver alternativas no sentido de alinhar as práticas de recursos humanos (RH) as estratégias organizacionais, refletindo em melhorias para o gerenciamento e coordenação dos funcionários (ELARABI; JOHAR, 2014).

Por isso, o ambiente hospitalar e seu desempenho também são influenciados pela forma como é gerido as pessoas, uma vez que os processos de trabalho no setor de saúde são

tipicamente intensivos e requer uma força de trabalho e políticas gerenciais que contribuam para o alcance dos resultados esperados (RODRIGUES; TORRES, 2015).

A Gestão de Recursos Humanos se movimenta no sentido de contribuir para o desempenho organizacional nas empresas privadas, ainda que de forma reativa, o tema na área de saúde é considerado crítico (RODRIGUES et al., 2009), em outras palavras, é tratada de forma irrelevante no Brasil (ALMEIDA; FERRAZ, 2008), enquanto ao redor do mundo é considerado relevante (KABENE et al., 2006).

Todavia, Rocha (2013), pontua que o primeiro obstáculo se corporifica através de múltiplos arranjos organizacionais. Há, no Brasil, hospitais que se enquadram sob diversas modalidades: administração direta, administração indireta, instituições, fundações e associações, dentre outros. Segundo o autor cada modalidade enfrenta desafios em função de diferenças nos mecanismos de pagamento e regulamentação, o que agrava a questão referente ao desenvolvimento de práticas de gestão capazes de garantir padrões mínimos de qualidade nos diferentes contextos.

Para Oliveira (2013), as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem promover um diferencial competitivo em qualquer tipo de organização, inclusive às da área de saúde, mas o grande desafio das organizações é justamente a integração das estratégias e práticas de Gestão de Recursos Humanos com as estratégias e resultados organizacionais.

Desta forma, um dos principais debates na literatura especializada de Gestão de Recursos Humanos em saúde está centrado na reflexão de como a relação das práticas de RH relacionam-se com o desempenho organizacional, apesar de estarem longe de serem conclusivos no nexo causal entre RH e desempenho (KESSLER, 2015), todavia, Lengnick-Hall et al. (2009) destacam a Gestão de Recursos Humanos como tendo um efeito positivo sobre o desempenho organizacional em todas as organizações e condições.

Logo, Magalhães (2006), garante que para a sobrevivência dos hospitais é fundamental a busca por maior modernização gerencial, para realizar a reestruturação interna necessária, para otimizar seus processos e gerenciar seus custos e essa responsabilidade cabe ao setor de Recursos Humanos, nortear os princípios e as políticas gerenciais de tais organizações nessa direção.

Ademais, no setor hospitalar, o objetivo é melhorar a atenção primária dos pacientes, em outras palavras, o contato dos funcionários com os usuários é o ponto de entrega da qualidade de serviço, logo, suscitou o foco da academia sobre os problemas de desempenho em hospitais (DAVIS, 2013).

3 METODOLOGIA

A partir da busca temporal nos últimos dez anos, 2008 a 2017, nos principais periódicos nacionais das áreas de Administração, procurou-se levantar toda a produção científica brasileira sobre Gestão de Recursos Humanos, a fim de identificar as tendências da área relacionadas à gestão hospitalar.

Priorizaram-se os periódicos da área de Administração, em que predominam publicações sobre Gestão de Recursos Humanos. Com base nos critérios *Qualis-Capes* triênio 2013-2016, acessado nos meses de maio e junho de 2019, inicialmente, buscou-se identificar os periódicos avaliados com fatores A1, A2, B1 e B2, da área de Administração. Assim, foram selecionados os seguintes periódicos para a realização da pesquisa (Quadro 1).

Revista	Sigla	Instituição	Qualis
Revista de Administração Contemporânea	RAC	ANPAD	A2
Revista de Administração de Empresas	RAE	FGV	A2
Revista de Administração Pública	RAP	FGV	A2
Revista de Administração da Universidade de São Paulo	RAUSP	USP	A2
Administração: Ensino e Pesquisa	RAEP		B1
Administração Pública e Gestão Social	APGS	UFV	B1
Base - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS		UNISINOS	B1
Revista de Administração e Inovação	RAI	USP	B1
Revista de Administração Mackenzie	RAM	MACKENZIE	B1
Revista de Administração da UFMS	REA	UFMS	B1
Revista Eletrônica de Administração	READ	UFRGS	B1
Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade	REUNIR	UFGC	B2
Revista de administração da UNIMEP	RAU	UNIMEP	B2
Revista de Administração Faces Journal	RAFJ	FUMEC	B2
Caderno de Administração (UEM)	CA	UEM	B2

Quadro 1: Periódicos selecionados para a pesquisa

Após a seleção dos periódicos, houve a busca de artigos, por meio das palavras-chave “gestão de recursos humanos”, “gestão de pessoas”, “RH”, “Gestão estratégica de Recursos Humanos” inserindo esses termos no item “pesquisa” de cada periódico e, posteriormente, acessou-se edição por edição de cada revista, no período estabelecido. Foram encontrados 80 artigos de RH, e foram selecionados para a análise os artigos no tema relacionados à gestão hospitalar.

Nesta etapa da pesquisa, o objetivo foi verificar se nas palavras-chave dos artigos constavam as palavras selecionadas para a busca, bem como, foram observados se nos títulos dos artigos constavam os termos selecionados.

A análise de conteúdo se vem mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas.

Para Mozzato e Grzybowski (2011) a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, é também um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, apresentam-se os artigos específicos ao tema “gestão de recursos Humanos” (quadro 2), e posteriormente (quadro 3) os artigos que pesquisaram RH em hospitais.

Periódico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Revista de Administração Contemporânea	04	04	01	01	01	-	-	-	02	03	16
Revista de Administração de Empresas	-	-	01	-	01	03	01	-	01	-	07
Revista de Administração Pública	-	02	01	-	02	-	-	-	01	-	06
Revista de Administração USP	-	01	01	-	01	-	-	-	01	-	04
Administração: Ensino e Pesquisa	-	-	-	-	-	01	-	-	-	-	01
Administração Pública e Gestão Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	01	01
Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	-	-	-	-	-	01	02	-	-	-	03
Revista de Administração e Inovação	01	01	-	-	-	-	-	-	-	-	02
Revista de Administração Mackenzie	-	01	-	-	01	-	01	-	02	-	05
Revista de Administração da UFMS	-	-	03	01	-	01	02	01	01	-	09
Revista Eletrônica de Administração	-	02	-	-	01	02	01	01	-	01	08
Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade	-	-	-	-	-	-	01	-	-	-	01
Revista de Administração da UNIMEP	01	-	-	01	-	02	01	01	01	-	07
Revista de Administração Faces Journal	-	-	01	-	-	-	-	-	01	02	04
Caderno de Administração (UEM)	01	-	01	-	-	01	02	01	-	-	06
Total											80

Quadro 2: artigos da área de recursos humanos publicados no período de 2008 a 2017.

Dos 80 artigos encontrados com o tema “Gestão de Recursos Humanos” entre 2008 e 2017, nas principais revistas de Administração, apenas quatro abordaram a integração com a gestão hospitalar (Quadro 3).

TÍTULO	AUTORES	INSTITUIÇÃO	REVISTA	ANO	CITAÇÕES
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.	Marina Campos Morici Allan Claudius Queiroz Barbosa	FGV	Revista de Administração Pública	2012	29
Como Gestores Hospitalares utilizam Indicadores de Desempenho?	Luciano Vignochi Cláudio Reis Gonçalves Álvaro Guillermo Rojas Lezana	FGV	Revista de Administração de Empresas	2014	22
Dimensionamento de Recursos Humanos em serviços de alimentação e nutrição de hospitais públicos e privados	Rita De Cássia Lusía Dos Santos Rosa Wanda Diez-Garcia	FGV	Revista de Administração Pública	2011	13
Gestão Estratégica de Pessoas e Inovação: estudos de caso no contexto hospitalar	Ana Carolina Spolidoro Queiroz Lindolfo Galvão de Albuquerque Ana Maria Malik	RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo	2013	19

Quadro 3: Artigos que pesquisaram RH no setor de saúde

O artigo de Morici e Barbosa (2012) teve como objetivo discutir as políticas e práticas de Recursos Humanos desenvolvidas em hospitais que atendem pelo Sistema Único de Saúde (SUS), além de analisar a forma de administração (natureza pública ou privada) das instituições. A metodologia do estudo em questão foi qualitativa e o estudo se caracteriza como descritivo.

Constatou-se que existe uma grande defasagem do desenvolvimento destas políticas e práticas nas instituições, de maneira generalizada. Segundo os autores, há uma grande carência nos processos de Gestão de Recursos Humanos e a falta de estabelecimento das políticas e práticas de Recursos Humanos também é percebida pelos gestores assistenciais dos hospitais estudados.

Nas instituições administradas segundo as regras públicas existe a falta de profissionais aprovados em concurso, fazendo com que seja necessária a contratação de trabalhadores por meio de outros vínculos mais flexíveis, garantindo assim o número adequado de profissionais para o atendimento assistencial. De acordo com Gil (2005), há varias lacunas evidenciadas na literatura sobre a carência de efetividade na Gestão de Recursos Humanos na área de saúde, os profissionais da área de saúde não são suficientemente preparados para atuar de forma integral

na área de saúde humana .

O artigo de Vignochi e Gonçalo (2014) , objetivou-se analisar como gestores de serviços hospitalares utilizam indicadores de desempenho para realizar a administração estratégica de recursos sob a ótica da gestão do conhecimento baseada em evidências. O método consistiu em uma pesquisa exploratória, os dados de entrevistas em profundidade com gestores hospitalares foram tratados com o apoio do software para pesquisas qualitativas.

De acordo com os autores diferentes configurações organizacionais determinam a priorização de indicadores distintos para atingir prioridades estratégicas, os indicadores são priorizados para gestão estratégica da demanda no hospital público. Já no hospital privado, as informações originadas por indicadores de desempenho são utilizadas visando melhorar a qualidade da assistência e gerir custos com visão estratégica planejada.

Foram identificadas lacunas na sistematização das experiências e barreiras no fluxo de informações considerando que o uso de indicadores para dimensionar a demanda pode ser eficaz no contexto da saúde pública. Entre os principais indicadores utilizados pelos entrevistados destaca-se os indicadores assistenciais e de recursos humanos.

Todavia, Jung e Jacques (2006) afirma que a falta de planejamento dos hospitais brasileiros, em sua grande maioria, acaba não apresentando estratégias para o crescimento no mercado da saúde, ou até mesmo pelo fato de não conseguirem implementar por falhas de gestão, algumas organizações de saúde estão desenvolvendo sistemas relacionados as estratégias organizacionais com indicadores de desempenho e de gestão.

Já o trabalho de Santos e Garcia (2011) buscou identificar a caracterização e comparação do dimensionamento de recursos humanos dos Serviços de Alimentação e Nutrição Hospitalar (SANH) e a qualificação do corpo técnico de nutricionistas da rede hospitalar pública e privada. O método utilizado foi a pesquisa descritiva por segmento hospitalar público e privado por município. Foram estudados 27 hospitais, 17 de Campinas e 10 de Ribeirão Preto, por meio de um questionário estruturado aplicado aos coordenadores do setor. Foram encontradas diferenças significativas na relação número de leitos/nutricionista entre hospitais públicos e privados e de funcionários.

A pesquisa possibilitou os autores encontrar uma ampla dissemelhança no dimensionamento de recursos humanos do SANH em hospitais públicos e privados. Os hospitais do setor público apresentaram uma menor relação de leitos por nutricionista, embora esta relação ainda esteja antes das recomendações para a área de nutrição hospitalar. Além disso observou-se um maior número de refeições produzidas por leito, o que pode representar um desvio de recursos humanos a favor do setor de produção de refeições. Os resultados apresentam a necessidade de se criar indicadores de recursos humanos nos SANHs, para o desempenho de ações na área de produção de refeições e de cuidado nutricional ao paciente hospitalizado.

E por fim, o artigo de Queiroz e Albuquerque (2012), que procurou analisar as relações entre variáveis do contexto organizacional e de gestão de Recursos Humanos e suas inovações. Os principais objetivos foram analisar e comparar os aspectos organizacionais e de Gestão de Recursos Humanos que têm contribuído para a implementação de inovações. A pesquisa foi de natureza exploratória e descritiva, foram conduzidos três estudos de caso em instituições hospitalares, duas localizadas no Brasil e uma nos Estados Unidos.

A pesquisa apresentou que as duas organizações brasileiras estudadas tem uma tendência a adotar modelos organizacionais mais flexíveis para responder a pressões externas, como o mercado de pacientes e o de operadoras de saúde. Concluiu-se que quando a estratégia organizacional contemplar objetivos de inovação e as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos estiverem alinhados a esses objetivos, a organização da saúde será capaz de superar

as limitações culturais e organizacionais referentes à sua prática.

Desta forma, Magalhães (2006), garante que a busca por maior modernização gerencial é fundamental para a sobrevivência dos hospitais, e essa responsabilidade cabe ao setor de Recursos Humanos, nortear os princípios e as políticas gerenciais de tais organizações nessa direção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da descoberta de apenas quatro publicações, em um período de dez anos, constata-se que a gestão hospitalar, especificamente, a gestão de recursos humanos ainda está numa fase embrionária, conforme sugere Fonseca et al. (2015). Desta forma, sugere-se que a gestão dos hospitais públicos e privados, precisam de forma urgente, ser profissionalizada de forma que atenda todas as demandas e necessidades dos mesmos.

Diante do exposto, é possível assegurar que a importância dada a implementação de práticas e políticas de Recursos Humanos nos sistemas de saúde ainda é insignificante. Assim como em qualquer outra empresa é necessário que as instituições de saúde também possuam um setor especializado na área de Recursos Humanos.

Através da pesquisa foi possível observar a escassez de trabalhos relacionados ao tema “Gestão de Recursos Humanos em Hospitais”, dos quatro artigos encontrados três foram publicados na FGV, possivelmente por ser uma revista de Administração Pública.

Como limitação do estudo, vale ressaltar que a pesquisa se restringiu às publicações das revistas A1 a B2 Qualis da Área de Administração, no triênio 2013-2016. Assim, ampliar a pesquisa para A1 a B5 poderia trazer novas informações pertinentes ao tema. Algumas revistas de Saúde Pública e Enfermagem não participaram da amostra, o que poderia contribuir para a pesquisa, pois artigos sobre o tema foram identificados nesses periódicos.

Portanto propõem-se, para futuros estudos, a seguinte agenda de pesquisas na área:

a) Sugere-se que pesquisas futuras possam explorar trabalhos publicados em revistas internacionais, e que estudos futuros desenvolva pesquisas que comparem os temas emergentes nessa discussão.

b) Realização de Estudos de casos e surveys em hospitais da região, visando verificar o papel da Gestão de Recursos Humanos e sua influência no setor de saúde.

c) Identificar os motivos que impedem a profissionalização da Gestão de Recursos Humanos nos hospitais.

A Gestão de Recursos Humanos em organizações hospitalares é uma ferramenta de gestão atual e de suma importância. Deste modo, a pesquisa possibilitou contribuir para percepção da importância dos recursos humanos para uma organização, estritamente a hospitalar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. P. V.; FERRAZ, C. A. Políticas de formação de recursos humanos em saúde e enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 61, n. 1, p. 31-35, 2008.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we GO from here? *Journal of Management*, v. 32, n. 6, 2006, p. 898-925.



CHOW, I. H. The impact of institutional context on human resource management in three Chinese Societies. **Employee Relations**, v. 26, n. 6, p. 626-642, 2004.

DAVIS, P.; MILNEA, B.; PARKER, K.; HIDER, P.; LAY-YEE, R.; CUMMING, J.; GRAHAM, P. Efficiency, effectiveness, equity (E3). Evaluating hospital performance in three dimensions. **Health Policy**, v. 112, p. 19-27, 2013.

ELARABI, H. M.; JOHAR, F. The impact of human resources management on healthcare quality. **Asian Journal Of Management Sciences & Education**, v. 3, n. 1, p. 113-122, 2014.

FREITAS, W. R. S.; KNISS, C. T.; CORTESE, T. T. P.; SILVA, D. A influência da gestão de recursos humanos no desempenho ambiental no setor metal mecânico brasileiro, **REA UFSM**, v. 8, n.1, 2015.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. **Business Strategy Series**, v. 12, n. 5, p. 226–234, 2011.

GARCIA, R.W.D. A dieta hospitalar na perspectiva dos sujeitos envolvidos em sua produção e em seu planejamento. **Revista de Nutrição**, v. 19, n. 2, p. 129-144, 2006.

GILL, C. R. R. Human resources training in family health: paradoxes and perspectives. *Cad. Saúde Pública*, v. 21, n. 2, p. 490-498, 2005.

JUNG, G.; JACQUES, J. E. Análise do Desempenho Hospitalar: Uma Abordagem Através do Balanced Scorecard e do Pensamento Sistêmico. In.: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. **Anais...** Salvador, 2006.

KABENE, S. M.; ORCHARD, C.; HOWARD, J.; SORIANO, M. A.; LEDUC, R. The importance of human resources management in health care: a global context. **Hum Resour Health**, v. 4, n. 20, 2006.

KESSLER, I. Exploring the relationship between human resource management and organizational performance in the healthcare sector, 2015. **Oxford Handbooks on line**.

MAIER, R. I.; CRUZ, H. A. Gestão de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. de Sc. In: SEGET 2014, Santa Catarina. **Gestão do Conhecimento para a Sociedade**. Santa Catarina: Aedb, 2014. p. 01 - 20. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120583.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MAGALHÃES, S. R. B. S. **Gestão de Recursos Humanos em uma Organização Hospital: A utilização de indicadores como ferramentas de gestão**: A utilização de indicadores como ferramentas de gestão. 2006. 48 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão em Saúde Pública, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2006.

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**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 5, p.205-225, 2013.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

OLIVEIRA, L. F. M. N. **Gestão de pessoas em hospitais universitários**: situação atual e tendências. (Tese) Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, 2013. 177 fls.



IV SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL:
ANÁLISE E PERSPECTIVAS

ISSN 2675-4185



POZ, M. R. D. **Capacidades de gestão e liderança dos recursos humanos de Saúde na Região Africana:** Análise das unidades de recursos humanos de Saúde integradas nos Ministérios da Saúde. 09. ed. Brazzaville, República do Congo: Oms, 2013. 25 p. Disponível em: <https://www.who.int/hrh/resources/WHO_Obs_9_POR_v3_WEB.pdf?ua=1>. Acesso em: 15 abr. 2019.

RODRIGUES, J. M.; TORRES, H. O. da G. Eficiência/desempenho hospitalar e resultados da gestão de recursos humanos: uma aproximação possível? **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.9, n.24, p. 1128-1142, Set/Dez, 2015.

RODRIGUES, R. B.; ROCHA, T. A. H.; RODRIGUES, J. M; SILVA, N. C. Gestão De Recursos Humanos Em Saúde E Sua Necessária Interface Ao Mundo Organizacional – Um Olhar Ampliado. In.: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – XXXIII ENANPAD. **Anais...** São Paulo, 2009.

ROCHA, T. A. H. et al. Gestão de Recursos Humanos em Saúde e Mapeamento de Processos. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde: REHIS**, Minas Gerais, p.143-159, jul. 2013.

ROTICH, J. K. History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. **Global Journal of Human Resource Management**, v. 3, n. 3, p.58-73, 2015.