

Análise mercadológica e do ambiente organizacional: um estudo de caso do Hospital Vera Cruz

Market and organizational environment analysis: a case study of Vera Cruz Hospital

MARIANE SILVA AMORIM
Discente de Fisioterapia (UNIPAM)
marianeamorim@unipam.edu.br

FLÁVIO DANIEL BORGES DE MORAIS
Professor orientador (UNIPAM)
flaviodbm@unipam.edu.br

Resumo: As organizações hospitalares promovem saúde. A diminuição dessas instituições brasileiras privadas recentemente foi realidade. Este estudo objetivou avaliar processos gerenciais de um hospital, focado nas análises mercadológica e do ambiente organizacional. Foi feita uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, realizada no Hospital Vera Cruz (HVC) em Patos de Minas (MG). Identificou-se período de transição administrativa atual com adaptações e alinhamento estratégico sendo reestruturado. Encontrou-se relação teórico-prática, com exposição de dificuldades existentes. O percentual de satisfação do clima organizacional foi de 62%. Sobre participação de mercado, mostrou-se líder regional, com expressiva quantidade de clientes e atendimentos. Na esfera de recrutamento, o uso de tecnologias sugeriram avanço. O estudo possibilitou percepção do clima organizacional e posição no mercado e favoreceu a observação de forma crítica da realidade do hospital.

Palavras-chave: gestão; hospital; tomada de decisões; clima organizacional.

Abstract: Hospital organizations are dedicated to promoting health. In recent years, a decline in the number of private Brazilian hospitals has become a reality. This study aimed to evaluate the managerial processes of a hospital, focusing on market and organizational environment analyses. A quantitative and qualitative research approach was conducted at Vera Cruz Hospital (HVC) in Patos de Minas, Minas Gerais, Brazil. The findings revealed an ongoing period of administrative transition, with adaptations and strategic alignment undergoing restructuring. A connection between theory and practice was identified, along with the exposition of existing challenges. The organizational climate satisfaction rate was 62%. In terms of market participation, the hospital was shown to be a regional leader, with a significant number of clients and services provided. Regarding recruitment, the use of technology suggested notable progress. The study enabled an understanding of the hospital's organizational climate and market position, fostering a critical observation of its current reality.

Keywords: management; hospital; decision-making; organizational climate.

1 INTRODUÇÃO

No Congresso Nacional de Excelência em Gestão (2011), foi pontuado que a palavra hospital é de raiz latina (*hospitalis*) e a princípio referia-se ao local onde os hóspedes eram acomodados, oferecendo atenção e serviços de enfermagem, permanecendo tal situação até o início do século XX. Em tempos atuais, a missão dessa organização não é apenas tratar enfermidades, mas também promover saúde, fundamentada em um trabalho multidisciplinar.

De acordo com a Federação Brasileira de Hospitais e a Confederação Nacional de Saúde (2020, p. 16), no período de 2010 a 2020, a quantidade total de hospitais no Brasil enfrentou um declínio, passando de 6.907 para 6.642. Todavia, é crucial pontuar que tal redução ocorreu principalmente na rede privada, sendo que em janeiro de 2020 havia 4.198 hospitais, a maioria localizada na região Sudeste, especialmente em São Paulo e em Minas Gerais.

Segundo dados colhidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no mês de janeiro de 2020, a Região Sudeste contava com 1.786 hospitais privados, especificamente, o estado de Minas Gerais dispunha de 544 instituições. Ademais, esse território corresponde a 41,9% dos hospitais privados, sendo que parte destes está localizada nos grandes centros populacionais e cidades do interior.

Observando o cenário regional e populacional de Patos de Minas, a estimativa para o ano de 2021, segundo o IBGE, era de 154.641 habitantes. Dessa maneira, para cumprir a demanda, a cidade dispõe de quatro hospitais particulares: Actual Hospital, Hospital Imaculada Conceição, Hospital Nossa Senhora de Fátima (HNSF) e Hospital Vera Cruz (HVC).

Farias e Araújo (2017) pontuaram desafios na gestão, como a ausência ou a ineficiência de mecanismos de avaliação do desempenho das organizações. Paralelamente, as instituições têm buscado processos que elevem a competitividade, através da eficiência e redução de custos, qualidade dos serviços prestados e cumprimento das metas.

Sabendo-se que 54% dos gastos em saúde são efetuados pelo setor privado (Andrade; Pinto, 2022), os gestores hospitalares devem ter consciência de que em hospitais particulares devem aprimorar e redimensionar o uso dos recursos financeiros disponíveis e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, visto que a satisfação do paciente, na maioria dos casos, é resultado da cura (Ribeiro; Ribeiro, 2017).

Cada vez mais, profissionais da área da saúde, especificamente fisioterapeutas, têm assumido atividades em nível de gestão organizacional, por oportunidades nas clínicas e hospitais onde atuam ou por empreendedorismo de negócios próprios. Desse modo, incorporar conhecimentos de Ciências Sociais aplicadas na formação do fisioterapeuta torna-se imprescindível para que possam alcançar novas oportunidades de mercado. Ainda nesse sentido, da mesma forma, a demanda por profissionais da saúde que compreendam negócios e gestão tem sido fundamental para os hospitais e clínicas, tendo em vista o ambiente altamente competitivo no qual estão inseridos.

Tendo em vista a expressividade do setor para saúde privada e a importância da boa estrutura organizacional para o sucesso de uma empresa, esta pesquisa possuiu como propósito evidenciar a gestão do HVC, avaliando os processos de gestão

organizacional do hospital, dando ênfase às análises mercadológica e ao ambiente organizacional. De modo específico, ainda objetivou compreender o ambiente organizacional e seu posicionamento mercadológico no mercado de Patos de Minas (MG), além de avaliar a correlação das decisões organizacionais com as teorias administrativas recomendadas pela academia e reconhecer a importância das análises gerenciais para a tomada de decisões para profissionais de fisioterapia.

2 METODOLOGIA

2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E LOCAL DE ESTUDO

Tratou-se de estudo de caso de caráter quantitativo e qualitativo. O estudo foi realizado nas dependências administrativas do Hospital Vera Cruz (HVC), no município de Patos de Minas (MG), no período de fevereiro a dezembro de 2024.

2.2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O projeto desta pesquisa foi enviado ao Comitê de Ética e Pesquisa do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), sendo aprovado sob o Parecer n. 6.317.370. A pesquisa foi realizada por meio de análise documental, relatórios, observações dos processos de gestão organizacional da empresa, os quais assentiram participação na pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Posteriormente, os dados coletados foram então transcritos e feita uma análise descritiva e com uso de porcentagens (%) para representar a parte quantitativa, por intermédio de uma tabela cujas variáveis foram importantes para visualização das ações tomadas e para possíveis melhorias da eficiência gerencial da organização pesquisada.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

O composto mercadológico, também denominado 4P's (preço, praça, promoção e produto) ou *mix de marketing* são fundamentais quando se trata de estudo do *marketing*. Segundo Oliveira e Toaldo (2015), tal ferramenta influencia e propicia a experiência total do produto ou serviço, com preço em conformidade e entrega conforme necessidade do utilizador, com final efetividade de tal vivência.

As variáveis supramencionadas como os 4P 's do *marketing* são essenciais para a eficácia do processo. O preço é o meio que se relaciona com a geração de receita organizacional e caracteriza-se flexível perante os demais elementos dessa classificação. Ademais, analisam-se inúmeros fatores para determiná-lo, como questões referentes à demanda, qualidade, concorrência, custos referidos, posicionamento perante ofertas, além da visão do cliente sobre e a comparação entre custos e benefícios ofertados para esse indivíduo (Kotler, 2000). No que tange o termo “praça”, segundo o autor mencionado, refere-se à distribuição e à via pela qual o cliente pode acessar o produto que deseja, o que interfere no desempenho de mercado desse produto. A promoção,

ponto fundamental de comunicação, se bem aplicada, proporciona efeitos de extrema eficácia.

Ressalta-se o produto. Este é pontuado por Kotler e Armstrong (2007) como algo ofertado ao mercado, para que se adquira ou para que corresponda a expectativas, vontades ou necessidades. Deve-se considerar, ao criar um produto, incontáveis aspectos, como a funcionalidade, a qualidade, o *design*, a marca, além de questões como a montagem e as garantias pré e pós-entrega.

No que se refere à instituição privada pesquisada, o quesito preço determina-se pelos diferentes tipos de procedimentos realizados, como procedimentos cirúrgicos, internações, exames gerais, entre outros e, ainda, pela relação com a demanda e particularidades das especialidades. Sobre a praça, as ações de promoção são realizadas por publicações nas mais variadas mídias sociais, *outdoors* espalhados pela cidade, *folders* em meios de transporte e por meio de *snowball*, ou conhecido como bola de neve, no qual as pessoas que já passaram pelos serviços indicam outras continuamente. Os principais produtos oferecidos pelo HVC atualmente são consultas com profissionais das mais diversificadas especialidades, desde alergistas, cardiologistas, inúmeros tipos de cirurgiões, pediatras, nefrologistas e demais 45 áreas em vigor em um espaço em constante ampliação.

O HVC oferece serviço cirúrgico com mais de 500 diferentes procedimentos efetuados — neurocirurgia, oncologia, plásticas reparadoras e estéticas e partos. Os exames também são partes essenciais a serem mencionados, pois oferecem ultrassonografias diversas, eletroneuromiografias, endoscopias e colonoscopias, ressonância magnética para análise de muitas estruturas corporais e patologias, ecocardiogramas e copiosos outros.

3.2 PLANOS E AÇÕES DE MARKETING

Cardoso, Andrade e Gosling (2013) informam que, na área da saúde, o *marketing* recebeu o reconhecimento em uma convenção realizada pela *American Hospital Association* (AHA) em 1977. Silva (2005) cita que foi publicado o primeiro livro sobre esta temática nos Estados Unidos, com quebra de conceitos de que ela se referia apenas à vendas e promoções.

Então, não somente como ferramenta institucional, mas também como meio de desenvolvimento e qualidade de saúde e vida, o *marketing* deve favorecer o planejamento de práticas que garantam bem-estar e que refaçam processos, com olhar atento às individualidades de cada um que recebe o serviço (Cardoso; Andrade; Gosling 2013 *apud* Borba, 2009). Em adição, esse recurso pode ser aplicado interna e externamente e em sinergia (Moura; Luce, 2004).

O plano de *marketing* combina os quatro pontos do *mix* de *marketing* de forma coordenada e clara. Esse planejamento especifica o que se pretende realizar para chegar aos objetivos delineados. Essa ferramenta exige tempo para ser detalhada e demanda reflexão sobre passado, presente e futuro do negócio, com participação de gestores, pois serve como guia para ações subsequentes (Kotler, 2010).

3.3 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

A participação de mercado, ou *market share*, apontada por Buzzell, Gale e Sultan (1975), como ponto-chave de interferência positiva na lucratividade dos negócios, caracteriza-se como um indicativo de qual porcentagem ou posição um negócio possui em comparação aos do mesmo nicho. Pode ser calculada tanto por volume quanto por valor (Guissoni; Rodrigues; Crescitelli, 2014).

Ela pode ser interferida por inúmeros fatores, tendo os consumidores como peça central. No entanto, essa árdua tarefa deve considerar ainda os concorrentes e parceiros corporativos, tornando-se fundamental criar recursos para uma vantagem competitiva (Grewal; Levy, 2017). Ao adquirir o privilégio de estar à frente de seus oponentes, a organização ergue um muro, fazendo com que os adversários do espaço externo encontrem dificuldade para manter contato e planejam derrubá-lo. Por efeito de forças competitivas, esse controle pode desgastar, porém, com muros altos e espessos, as companhias estarão aptas a minimizar a pressão dos concorrentes.

A participação e a posição no mercado local do HVC se destacam, sendo pontuado como 1º lugar na premiação *Top of Mind Quality Brasil*, considerado o hospital de Patos de Minas (MG) mais recordado quando o assunto é confiabilidade e excelência no atendimento e prestação de serviços. O HVC possui uma média de 60 mil pacientes atendidos que passam pelas instalações anualmente.

3.4 AVALIAÇÃO E SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A avaliação de serviços disseminou-se na Europa e Estados Unidos nos anos 60, focada no aspecto de aceitação do tratamento proposto. Nos anos 70 e 80, um movimento de qualidade nos serviços de saúde expandiu também esta prática (Esperidião; Trad, 2005 *apud* Ware; Snyder, 1975; Linder-Pelz, 1982; Turris, 2005).

Existem pontos complexos quando se trata de avaliação de qualidade técnica, sendo que tal percepção pelo cliente no âmbito da saúde varia de acordo com a forma que nota o resultado e quesitos como credibilidade, segurança e habilidade, além dos processos de qualidade voltados à funções, como cuidado, presteza, higiene e o conforto (Sganzerlla, 2006 *apud* Borba, 2004).

Aspinal *et al.* (2003) citam que, ordinariamente, encontram-se discussões acerca de metodologia e natureza da avaliação de qualidade, sendo os principais meios: qualitativos e quantitativos. Este último é o mais usado e valorizado e faz-se comumente com questões objetivas e escalas com valores para quantificação das respostas. Ademais, a literatura aponta uma sugestão de combinação de métodos para tal pesquisa, com pensamento de complementaridade e não de oposição destes, no intuito de coleta de informações completas e cada vez mais assertivas.

Segundo Volpato e Martins (2017), a preocupação com a satisfação e a entrega de qualidade de serviços transformaram-se em um ponto de ênfase e atenção em todos os tipos de empresas, e as do campo da saúde englobam-se neste mesmo caminho. A importância da qualidade na atenção à saúde é imensa e é um ponto norteador e transformador para o planejamento, questões gerenciais, novas orientações referentes à políticas de saúde e à alocação de recursos. Milan e Trez (2005) enfatizam ainda que a

satisfação, quando crescente e mantida, favorece a retenção e lealdade dos utilizadores do serviço oferecido.

No que diz respeito à organização hospitalar abordada, a ouvidoria coleta avaliações de qualidade dos serviços prestados pelo Hospital “in loco”, ou seja, na própria instituição. Ao identificar a satisfação dos usuários internos e externos, expõem que são elaboradas ações e implementadas para evolução positiva de acordo com os *feedbacks* relatados.

3.5 GESTÃO DE PESSOAS

Dutra *et al.* (2017) referem-se à Gestão Humana (GH) como uma função da organização. Os autores fazem uma analogia da administração organizacional com o contexto anatômico, por haver subdivisões por funcionalidades fundamentais presentes em uma instituição. Para os autores, a GH é um sistema inserido em um sistema maior, interagindo com ele. Como um sistema, a gestão de pessoas constitui-se por subsistemas que interagem entre si e modificam o todo.

A estrutura de organização da GH origina-se de ideais advindos da literatura da década de 80, conforme as práticas das organizações encaradas como exemplos de êxito. Como exemplo, cita-se o desenvolvimento mútuo, percebido no avanço para ambos os indivíduos nas relações interpessoais. Além dele, a satisfação mútua, que se dá por um alinhamento de metas entre a estrutura organizacional e objetivos pessoais dos colaboradores, não obstante seu vínculo empregatício, para que faça sentido para ambas as partes. A consistência no tempo também se encaixa nestes, por ser ponto de estabilidade ao longo do tempo, com possibilidade clara de posicionamento dos indivíduos em diversos contextos da realidade e ambiente de trabalho (Dutra *et al.*, 2017).

A gestão de pessoas, especificamente no viés hospitalar, é indubitavelmente desafiadora e vital. Os profissionais responsáveis lidam com questões multidisciplinares e de forma humanizada, com liderança, mas com olhar ao grupo, ao todo. O papel deles é atuar comprometidamente na obtenção e desenvolvimento de novos conhecimentos, valorização das capacidades e talentos humanos (Santos, 2021 *apud* Vaz, 2017). Acrescentam-se ainda funções como de contribuição nas ações gerenciais, de promoção de serviços ou até mesmo de assessoramento interno e externo (Paula; Nogueira, 2016).

No HVC este departamento promove ações contínuas de recrutamento e seleção, organização de arquivos com dados antigos, ações de *endomarketing* como em aniversários e datas comemorativas, elaboração de levantamentos de necessidades de treinamentos internos e externos profissionais, planejamentos referentes a cargos e salários.

Além disso, uma das ações efetuadas por este departamento da empresa investigada foi a pesquisa de clima organizacional do ano de 2023 a Março de 2024, sendo uma análise quanti-qualitativa com coleta de respostas de 86% de seus funcionários. Os tópicos tratados nesta análise foram pontualmente os fatores de influência do relacionamento entre empresa e colaborador, com questionário dos temas: vida profissional, liderança, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, cursos e treinamentos, nível sociocultural, ambiente de trabalho, normas

internas de conduta, benefícios e sentimento pela organização, além de fatores externos referentes a investimentos e despesas familiares.

3.6 ESTILOS DE LIDERANÇA

Sabe-se que a presença dos líderes é de inquestionável necessidade em uma organização, pois estes são os que influenciam, comunicam e orientam sua equipe, com habilidade de interagir e conduzir inúmeros tipos de personalidades individualmente e em conjunto (Silva; Santos; Marques, 2022). O estilo de liderar os colaboradores tem relação íntima com o aspecto comportamental dos indivíduos pertencentes à organização. Alguns dos principais tipos de liderança estão detalhados no Quadro 1.

Quadro 1: Tipos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
• Ênfase no líder • Não há qualquer participação do grupo, pois o líder fixa as diretrizes. • O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. • A tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho é estabelecido pelo líder. • O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho.	• Ênfase no líder e nos subordinados. • As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. • O grupo esboça as providências para atingir o alvo e é aconselhado pelo líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. • A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. • O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e elogios.	• Ênfase nos subordinados. • Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder. • A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. • A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. • O líder não avalia o grupo, nem controla os acontecimentos, ele apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: adaptado de Chiavenato, 2022, p. 86.

O HVC em sua história experienciou todos esses estilos em seus departamentos, cada qual com características particulares e mesclas. Em sua primeira equipe administrativa geral, não se prezava pela gestão de pessoas, havia alta rotatividade de funcionários e vagas; eram solicitados desligamentos. Em contato posterior com o superior, que possuía vivência prévia na área e no ambiente hospitalar, inferiu-se a aplicação de um modelo com pensamentos estratégicos, com um olhar democrático e estímulos para alcance dos objetivos. Dessa forma, ofertou-se autonomia em equilíbrio concomitante à humanização nas relações de trabalho. Esse novo posicionamento culminou em um momento de maior crescimento e de bons resultados na organização, considerando uma avaliação no contexto geral.

Todavia, a equipe de diretoria que assumiu na sequência surgiu em oposição, com reviravolta para todos e baixa aceitação de continuidade do planejamento estratégico prévio, originando desmotivação por todos e evidenciando, com base em relatos de colaboradores, a percepção de que a instituição havia regredido num todo.

Isso gerou insegurança, falta de direcionamento, dificuldade de confirmar informações e avançar em projetos que possivelmente seriam vantajosos para o negócio.

Por meio da pesquisa de clima organizacional supramencionada, apontou-se média de satisfação atualizada de 62%, com percepção de líderes acessíveis em alguns setores e comunicação regular entre líderes e equipes. Ademais, o sentimento de falta de *feedback* construtivo e a necessidade de maior engajamento da liderança em problemas individuais e coletivos foram citados como pontos de maior atenção.

Independentemente do estilo e liderança adotados pela empresa, a partir de um modelo de organograma, ferramenta essencial, possibilitou-se dispor os cargos hierárquicos existentes. Como a instituição passou por processo de transição de gestão, foi solicitado pelos novos diretores um organograma organizacional, o que eles nunca haviam conseguido, tendo sido confeccionado recentemente de forma básica pela Equipe de *Marketing* do HVC.

3.7 RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO DO TALENTO HUMANO

A gerência de talentos humanos faz-se imprescindível quando se trata do alcance de exitosos resultados nas empresas. Este define-se como a presença de um diferencial. O talento abrange quatro principais fases de construção de competência pessoal: o conhecimento, a habilidade, o julgamento e a atitude. Para lapidá-lo, é necessária a equipe de GH e os departamentos num contexto total (Chiavenato, 2020). Nessa perspectiva, o talento leva ao conceito de capital humano, sendo elemento deste junto ao cenário organizacional geral.

Alves (2015) discorre que as corporações podem ofertar aos trabalhadores diversas demonstrações de valorização, sendo algumas a remuneração, os incentivos, benefícios, treinamentos para desenvolvimento, plano de carreira, questões de higiene e também de segurança no local de atuação.

A remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e permanência. Contudo, não basta remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização, por isso atualmente ocorre a migração para programas de remuneração flexível e variável, capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas (Chiavenato, 2014).

No que diz respeito aos incentivos, são gratificações que podem ser concedidas tanto individualmente quanto em grupo devido a boa conduta. Estes são pertinentes quando se trata de expansão e incentivo com mesma finalidade em uma equipe. Alguns exemplos de incentivos ordinários são o plano de participação nos resultados e também nos lucros, sendo estes apontados como meio recíproco para atingir lucratividade e consequente sucesso (Alves, 2015 *apud* Milkovich; Boudreau, 2010).

Chiavenato (2010) delinea benefícios como “recompensas não-financeiras, baseadas no fato de pertencer à organização e que são oferecidas para atrair e manter os colaboradores”. Alves (2015) elucida os três principais tipos de benefícios: assistenciais, recreativos e supletivos. Os assistenciais, que são aqueles que proporcionam maior segurança ao trabalhador, compreendem assistência hospitalar e escolar, seguro de vida e de acidentes, plano previdenciário social, entre outros. Os recreativos voltam-se ao

lazer, como atividades relacionadas ao esporte e viagens. Já os supletivos abarcam facilidades do dia a dia, como serviços de transporte, bancários, estacionamento, de alimentação (restaurantes, supermercados, cooperativas). Todos estes detêm incontáveis vantagens mútuas entre empresa e empregado, como a diminuição da rotatividade e do sentimento de incerteza, respectivamente.

O plano de carreira dá-se por um mecanismo importante de construção e ascensão de profissionais e coopera grandemente com o estímulo e a retenção de talentos, com tom humanizado e atraente (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012).

Não menos significativos, a higienização e a segurança no ambiente organizacional também são influentes na permanência de talentos, pois, em concordância com Chiavenato (2010), um recinto agradável, confortável e com ajustes ergonômicos em conformidade oportuniza o contato interpessoal e intensifica os níveis de produtividade, além de decrescer quantidade de acidentes e patologias ocupacionais.

Obteve-se como percentual médio geral de satisfação, quanto aos incentivos profissionais do hospital analisado, o valor de 55% no ano de 2023, com presença de algumas iniciativas de valorização, mas com baixa frequência ou desigualdade entre colaboradores. No que corresponde à remuneração, o percentual médio geral avaliado pelos empregados foram de 50%, ou seja, uma insatisfação geral com os valores pagos, vistos como abaixo do mercado e com a ausência de um plano estruturado de progressão salarial. Acerca dos treinamentos e cursos, reconheceram iniciativas escassas de cursos, com maior incidência no ano de 2022 e falta de estímulos relacionados à educação continuada. Sobre os benefícios, por meio da pesquisa da própria empresa, foi relatada a oferta de plano de saúde e de vale-alimentação. Todavia, alegou-se desgosto referente ao plano de saúde, pois realizaram modificação sem consulta aos trabalhadores. Foram evidenciadas queixas sobre a qualidade e a variação do cardápio das refeições disponibilizadas. No que concerne à segurança dos profissionais atuantes, obteve-se como resultado médio o valor de 58%, com preocupação da melhoria da seguridade no ambiente organizacional, em específico da equipe de segurança noturna.

3.8 DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO

Os programas de desenvolvimento e motivação objetivam a valorização das pessoas por meio de processos culturais e conceitos, com o *endomarketing*, o qual colabora para a homogenia dos funcionários e colaboradores. Por conseguinte, essa etapa faz parte de um acultramento que as empresas podem adotar para nortear processos e atitudes, sendo a base de relacionamentos profissionais e interpessoais (Reade *et al.*, 2015).

Vislumbrada como uma alternativa de baixo custo do *endomarketing*, o HVC parabeniza os colaboradores nas datas de seus aniversários. Segundo Almeida e Avanzi (2019), é uma ação humanizada que aproxima o funcionário da empresa e gera orgulho de pertencimento. Ademais, o hospital realiza convenções coletivas para aumentar o vínculo entre os trabalhadores e comemora, em cada mês, um tema diferente de acordo com sua demanda (dia das mulheres, dos pais e das mães), preservando os valores da empresa e bom clima organizacional. Nos dois últimos anos, a prática de *feedbacks* se encontrava escassa, incluindo reuniões em conjunto. Porém, no atual cenário, houve

evolução neste quesito, com escuta e procura de ajustes de insatisfações referentes à propostas de motivação e desenvolvimento dos colaboradores do HVC.

3.9 RECRUTAMENTO, PLANEJAMENTO DAS VAGAS E PROCESSO DE SELEÇÃO

Recrutamento caracteriza-se como a busca pelo profissional desejado e divulgação de uma vaga (Oliveira, 2018). Como expõe Chiavenato (2010), o termo originou-se no campo militar, como convocação, porém, no âmbito corporativo, não se dá necessariamente como uma obrigação. A alta demanda por profissionais cada vez mais qualificados faz-se existente pelo tamanho avanço na tecnologia e fluxo informacional; desse modo, há cobranças internas frequentes referentes à contratação acertada pela equipe delegada.

Rocha (1997) expressa que, antes de proceder ao recrutamento, é necessário efetuar um planejamento. O planejamento para o recrutamento dispõe de três estágios: a pesquisa interna, a pesquisa externa de mercado e as técnicas de recrutamento (Chiavenato, 2000). As classificações de recrutamento são a interna, a externa e a mista. O tipo interno ocorre quando a organização busca ocupar a vaga com movimentação dos próprios colaboradores, por meio de promoção, transferência ou transferência promocional. O tipo externo remete à ocupação de vagas com uso das técnicas apontadas no parágrafo acima (Chiavenato, 2009). O recrutamento misto se caracteriza pelo caráter divisório entre candidatos internos e também externos, com análise executada externamente, com intuito de não acontecer inferências e promover igualdade de oportunidades (Rocha, 2014 *apud* Aires, 2007).

Fidelis (2014) clarifica a seleção como o processo posterior de escolha de candidatos construída no recrutamento com os que melhor atenderem aos requisitos de qualificação. À vista disso, representa um procedimento mais refinado de análise (currículos ou pessoas) em que permanece quem tem mais possibilidade de desempenho numa determinada função. Habitualmente, os instrumentos aplicados na seleção são entrevistas individuais, dinâmicas coletivas, testes cognitivos, de integridade e simuladores. Atualmente, as companhias tendem a reconhecer com maior atenção os valores humanos e potenciais, sem ter em conta diretamente suas deficiências físicas. A inteligência emocional tem sido estudada e firmada como tópico de acometimento a todos os postos de trabalho.

Nos dias atuais, com uma procura cada vez maior por inovações e aceleração cuidadosa de procedimentos, a tecnologia apresenta-se cada vez mais à frente. Como discorrem Palma *et al.* (2023), o uso recente da inteligência artificial (IA) tem apontado redução do período usual para execução do protocolo de planejamento, recrutamento e seleção. Todavia, é importante atentar-se aos riscos de informações falsas e explanação destas, para que ocorra de forma assertiva e assegurada.

Em concordância, o anúncio das vagas de trabalho do HVC é efetuado pelo *website* da instituição na aba Trabalhe Conosco, além do processo de planejamento, seleção e recrutamento, em associação ao *software* Sólides, onde faz-se possível visualizar de modo completo as vagas existentes; então, os interessados realizam o preenchimento dos próprios dados e questionários delineados conforme cada cargo. A própria plataforma, através de IA, solicita dados pontuais referentes à vaga pretendida,

seleciona através de filtros avançados tais participantes, além de possuir as funções de criar testes específicos, comunicar com os indivíduos e analisar os talentos para a oportunidade em aberto. Esse sistema promove a otimização do trabalho da equipe de RH.

3.10 SÍNTESE DE AÇÕES SEMESTRAIS REALIZADAS E SUAS INFERÊNCIAS

No primeiro semestre, em contato com a gestora de recursos humanos do HVC, foi citado o processo de transição do diretório administrativo e sinalização de esperanças mudanças em todos os aspectos, pois o clima organizacional estava sendo marcado como “estagnado” e a dificuldade na definição de alguns conceitos e aferição de informações base eram presentes. Com novo contato após a fase de reestruturação, pôde-se captar demais elementos para a compreensão do ambiente explorado.

Quadro 1: Análise das tomadas de decisão do HVC por setores e suas inferências na organização neste último semestre

Setores	Ações realizadas	Inferências
Administração	Contratação de novo administrador hospitalar e revisão do organograma.	Novo momento organizacional, demandando novas habilidades e adaptação da equipe gestora.
Liderança e gestão	Contratação de coordenadores e gerente de apoio e retorno das reuniões do grupo gestor.	Maior engajamento e alinhamento estratégico, com impacto a ser sentido na operação futura.
Treinamento e desenvolvimento	Aprovação de treinamentos e curso de desenvolvimento de líderes em parceria com o UNIPAM.	Crescimento de competências gerenciais e estímulo à qualificação contínua.
Qualidade	Criação do Comitê de Qualidade e contratação de consultoria e revisão de processos.	Estruturação conforme regimento ONA; melhoria nos processos e atendimento hospitalar.
Estrutura e Infraestrutura	Reforma do telhado do Bloco Cirúrgico, além das alas A e B, contratação de empresa para sistema TASY.	Modernização e melhoria da infraestrutura hospitalar; atualização tecnológica.
Endomarketing clima organizacional	Reestruturação de práticas como feedback e comunicação assertiva e reuniões com equipe.	Melhorias no clima organizacional, apesar de insatisfação com redução de ações motivacionais.
Finanças e compras	Reestruturação do processo de aprovação de compras de materiais e medicamentos.	Mais controle e eficiência nos processos financeiros e logísticos.

Fonte: dados da pesquisa, 2024.

Mediante à tabela dois, pôde-se avistar que a instituição em questão vivenciou transformações significativas ao longo destes últimos meses, visto que processos que permaneceram paralisados por longo prazo estiveram e estão em movimentação, com tomadas de decisão satisfatórias e que tem caminhado para uma estrada de

aprimoramento e de alcance de resultados ainda mais expressivos em todos os departamentos, o que consequentemente gera lucros qualitativos e quantitativos.

3.11 SERVIÇO FISIOTERAPÊUTICO NA INSTITUIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO DE ASPECTOS GERENCIAIS PARA OS PROFISSIONAIS DA ÁREA

Em uma esfera globalizada, competitiva e com rápidas modificações, a administração é um dos pontos essenciais na atividade dos seres humanos, sendo uma de suas tarefas simples a realização de ações através de outros indivíduos (Chiavenato, 2021). Porter (2005) aborda que esse conceito favorece o aumento de estratégias que proporcionem sustentabilidade e competitividade, atentando-se a questões de importância para renovação no mercado.

Observou-se a fundamentalidade do saber sobre processos administrativos pelos fisioterapeutas, que não só podem se tornar gestores de seus próprios negócios, o que se visualiza em maior quantidade, mas também podem gerir instituições clínicas e hospitalares, o que transparece segurança e assertividade a quem é conduzido, além de ser fator de conhecimento que colabora na comunicação e relação entre instituição e empregado, se nessa posição, e garante mais autonomia, possibilidades dentro de sua área e clareza nos posicionamentos e valorização da profissão.

Costa e Montagna (2015) destacam a qualificação de profissionais para que atuem na gestão de serviços de saúde, com desenvolvimento progressivo de habilidades que detenham boa articulação dentro de um negócio e que valores primordiais como a qualidade de assistência, integralidade, equidade e a universalidade pertençam ao ambiente.

No HVC, a equipe de Fisioterapia é terceirizada, padrão estabelecido por um longo período até aqui. Os serviços fisioterapêuticos oferecidos são mais prevalentes na Cardiorrespiratória, em UTI adulto e neonatal, além de pré, trans e pós-operatório de procedimentos cirúrgicos. Em relato coletado, houve sugestão e estudo pela equipe de GP em alguns momentos com intuito de que estes profissionais adentrassem por método de contratação ordinária, porém não foi acatado até o presente instante. O relacionamento e manutenção deste com a equipe de GP e gerencial é limitado, com observação de rotatividade e absenteísmo em plantões como realidade atual de tal instituição.

4 CONCLUSÃO

Nos últimos anos, HVC percorreu uma trajetória de inúmeros recomeços administrativos. Todavia, a longo prazo, as ações colocadas em prática recentemente pela nova gestão farão a diferença positivamente, com melhora do clima organizacional vislumbrada gradativamente. Captou-se o ambiente organizacional e sua posição mercadológica como importantes regionalmente, uma das referências no trabalho executado, apesar das dificuldades alegadas.

A análise favoreceu a correlação entre a teoria e a realidade prática, corroborando a ampliação do entendimento de forma mais profunda. Essa constatação

mostra-se relevante para futuras ações de profissionais com atuação global e, em especial, para fisioterapeutas, ao promover maior consciência, autonomia e uma compreensão crítica e atualizada da realidade desse campo de atuação.

Como limitação do estudo, identificou-se a escassez de produções bibliográficas voltadas à discussão sobre a essencialidade do conhecimento profissional no avanço e na segurança das práticas. Diante disso, recomenda-se a realização de pesquisas futuras que ampliem o debate teórico e empírico, de modo a oferecer subsídios mais consistentes e fidedignos para a consolidação de uma atuação crítica, atualizada e socialmente comprometida.

REFERÊNCIAS

- AIRES, A. Gestão de recursos humanos. **Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal, 2007.
- ALMEIDA, E. M. S.; AVANZI, R. O endomarketing e a motivação. *In*: ALMEIDA, E. M. S.;
- AVANZI, R. Marketing motivacional. 2. ed. São Paulo: Saraiva, cap. 5, p. 101-112, 2019.
- ALVES, B. N. P. **A utilização da ferramenta 5W2H**: uma proposta de melhoria no setor produtivo de uma empresa industrial de artefatos em acrílico. 64 f. Dissertação (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.
- ALVES, C. F. **A importância do capital humano**: estratégias de valorização e retenção de talentos no ambiente organizacional. 2015. 91p. Dissertação (Bacharel em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, João Pessoa, 2015.
- ANDRADE, L. R.; PINTO, I. C. M. Parceria público-privada na gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde da Bahia, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Salvador, v. 38, n. 2, p. 1-15, fev. 2022.
- ASPINAL, F. *et al.* Using satisfaction to measure the quality of palliative care: a review of the literature. **Journal of Advanced Nursing**, v. 42, n.4, p. 324-339, 2003.
- BORBA, V. R. **Estratégia e plano de marketing para organizações de Saúde**. Rio de Janeiro: Cultura Médica, 2009.
- BORBA, V.R. **Marketing de relacionamento para organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BUZZELL, R. D; GALE, B. T; SULTAN, R. G. M. Market share – a key to profitability. **Harvard Business Review**, v. 53, n. 1, p. 97-106, 1975.

CARDOSO, L. H. P.; ANDRADE, M. A. M.; GOSLING, M. Satisfação do usuário no âmbito dos serviços de saúde: as contribuições da literatura de marketing. **RAHIS**, v. 10, n. 3, p. 75-92, 2013.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, I. As pessoas. *In*: CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Gestão Humana**. 9. ed. Barueri: Atlas, 2022. cap. 2, p. 45.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. Programas de incentivo. *In*: CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, cap. 10, p. 265-266, 2014.

CHIAVENATO, I. Teoria das Relações Humanas. *In*: CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA, C. R. S.; MONTAGNA, E. A formação acadêmica do fisioterapeuta para sua atuação na gestão em saúde. **ABCS Health Sciences**, Santo André, v. 40, n. 3, p. 252-256, 2015.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>.

ESPERIDIÃO, M.; TRAD, L. A. B. Avaliação de satisfação de usuários. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 10, p. 303-312, 2005.

FARIAS, D. C.; ARAUJO, F. O. Gestão hospitalar no Brasil: revisão de literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência e Saúde Coletiva**, Niterói, v. 22, n. 6, p. 1895-1904, jun. 2017.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HOSPITAIS (FBH). CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE (CNSaúde). **Cenário dos Hospitais no Brasil 2020**. p. 16. Disponível em: http://cnsaude.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Cenarios_Hospitais_Brasil_2020_CNsaude.pdf.

FIDELIS, G. J. Os processos de Gestão de Pessoas. In: FIDELIS, G. J. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2014. cap. 3, p. 75. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517803/>.

GREWAL, D.; LEVY, M. Comportamento do Consumidor. In: GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2017. cap. 6, p. 97. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555516/pageid/131>.

GUISSONI, L. A.; RODRIGUES, J. M.; CRESCITELLI, E. O efeito da distribuição sobre o market share em diferentes canais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 6, p. 620-632, 2014.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2021**. Patos de Minas, IBGE, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/patos-de-minas/panorama>.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Fundações privadas e associações sem fins lucrativos**. Minas Gerais, IBGE, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/pesquisa/35/0>.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. 6. ed. Barcarena: Editorial Presença, 2010.

LINDER-PELZ, S. Toward a theory of patient satisfaction. **Social Science and Medicine**, v.1, n. 6, p. 577-582, 1982.

LEVY, M. **Marketing**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2017. cap. 5, p. 95-97. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555516/pageid/108>.

MILAN, G. S.; TREZ, G. **Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde [online]**. v. 4, n. 2, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482005000200002>.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURA, G. M. S. S.; LUCE, F. B. Encontros de serviço e satisfação de clientes em hospitais. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 4, ago. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672004000400010&script=sci_arttext.

OLIVEIRA, M. G., TOALDO, A. M. M. New times, new strategies: Proposal for an additional dimension to the 4 P'S for E-commerce dot-com. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 12, n. 1, p. 107-124, 2015.

OLIVEIRA, L. Y. M. D. *et al.* Recrutamento e Seleção. In: OLIVEIRA, L. Y. M. D. *et al.* **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: Grupo A, 2018. cap. 7, p. 97. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>.

PALMA, A. C. S. *et al.* Recursos humanos e suas novas tendências. **Revista Científica Cairu**, p. 33-47, 2023. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/11/02_RECURSOS_HUMANOS.pdf.

PAULA, V. V. de; NOGUEIRA, G. M. A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização. **INOVARSE**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 01-19, 2016.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

READE, D.V. *et al.* A importância do marketing. In: READE, D.V. *et al.* **Marketing Estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2015, cap. 1, p. 10-21. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63878-5/>.

RIBEIRO, N. M. **Gestão Organizacional**: com ênfase nas organizações hospitalares. São Paulo: Saraiva, 2017. cap. 1, p. 22. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547218454/pageid/22>.

RIBEIRO, O. M. R.; RIBEIRO, N. M. A gestão organizacional. In: RIBEIRO, O. M. R.; RIBEIRO, P. C. T. **O valor da inteligência emocional em recrutamento e seleção**, 2017. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=989gxa8v.

ROCHA, A.P.S. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 15, p. 14-17, 2014.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.
SANTOS, A. C. M. F. **A importância da gestão de pessoas em organizações hospitalares**. Dissertação (Bacharel em Ciências Econômicas). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

SGANZERLLA, S. A. **A aplicação de marketing de relacionamento na produção da hospitalidade no ambiente hospitalar**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

SILVA, J. T.; SANTOS, L. M. S.; MARQUES, I. C. **Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações**. Editora Científica Digital, v. 2, p. 23-40, 2022.

SILVA, S. F. **Marketing de serviços**: fundamentos, análises e práticas no setor de saúde. Maceió: EDUFAL, 2005.

TURRIS, A. S. Unpacking the concept of patient satisfaction: a feminist analysis. **Journal Advanced Nursing**, v. 50, n. 3, p. 293-298, 2005.

VAZ, S. P. Moderna gestão de pessoas: executive coaching como ferramenta dentro do planejamento estratégico. **Revista Científica Facmais**, v. 4, n. 2, 2017.

VOLPATO, L. F.; MARTINS, L. C. Qualidade nos serviços de saúde: percepção dos usuários e profissionais. **Revista Espacios**, v. 38, n. 42, p. 10-20, 2017.

WARE, J.E.; SNYDER, M.K. Dimensions of patient attitudes regarding doctors and medical care services. **Medical Care**, v. 1, n. 3, p. 669, 1975.