

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA
CAMPUS JOINVILLE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO
HOSPITALAR**

**DIANA DE ASSIS DE MENEZES
ROBERTA SHOLL DA SILVA BECKER**

**ANÁLISE COMPARATIVA DOS DESAFIOS NA
GESTÃO DE UM SINDICATO LABORAL E UMA
UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOINVILLE, 2013

**DIANA DE ASSIS DE MENEZES
ROBERTA SHOLL DA SILVA BECKER**

**ANÁLISE COMPARATIVA DOS DESAFIOS NA
GESTÃO DE UM SINDICATO LABORAL E UMA
UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE**

JOINVILLE, 2013

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA.
CAMPUS JOINVILLE
CURSO GESTÃO HOSPITALAR**

**DIANA DE ASSIS DE MENEZES
ROBERTA SHOLL DA SILVA BECKER**

**ANÁLISE COMPARATIVA DOS DESAFIOS NA
GESTÃO DE UM SINDICATO LABORAL E UMA
UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE**

**Submetido ao Instituto Federal
de Educação, Ciência e
Tecnologia de Santa Catarina
como parte dos requisitos de
obtenção do título de Tecnólogo
em Gestão Hospitalar.**

**Orientador: Marcos Aurélio
Schwede**

JOINVILLE, 2013

BECKER, Roberta Sholl da Silva; MENEZES, Diana de Assis. **Análise comparativa dos desafios na gestão de um sindicato laboral e uma unidade básica de saúde.** BECKER, Roberta Sholl da Silva; MENEZES, Diana de Assis. – Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2013. 75 f.

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2013. Graduação. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar. Modalidade: Presencial.
Orientador: Marcos Aurélio Schwede.

1. Desafios na Gestão 2. Sindicato Laboral 3. Unidade Básica de Saúde

**ANÁLISE COMPARATIVA DOS DESAFIOS NA GESTÃO DE
UM SINDICATO LABORAL E UMA UNIDADE BÁSICA DE
SAÚDE**

**DIANA DE ASSIS DE MENEZES
ROBERTA SHOLL DA SILVA BECKER**

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do Curso Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Joinville, 16 de Março de 2013.

Banca Examinadora:

Prof. MSc. Marcos Aurélio Schwede
Orientador

Prof. MSc. Jorge Cunha
Avaliador

Prof^a. Ma. Marcela Gonçalves de Araújo Smokevicz
Avaliador

Os desafios da vida vêm em três categorias distintas: fácil, difícil e impossível.

Os que pegam só as fáceis têm uma vida segura e enfadonha. Aqueles que pegam as difíceis têm uma vida difícil mais gratificante. Aqueles que pegam os impossíveis fazem história.

(Autor desconhecido)

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.

(Chico Xavier)

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer primeiramente a Deus, por nos permitir viver essa maravilhosa realização. A nossa família por tudo que somos. Aos nossos professores, que ao longo dessa jornada contribuíram para a nossa formação. Aos companheiros de classe, pela amizade e por compartilharem conosco seus conhecimentos, agradecemos por cada exemplo dado. Todos os momentos difíceis ficaram para trás e agora só as doces lembranças permanecerão em nossas mentes e em nossos corações. Com certeza sentiremos saudades.

RESUMO

Os Sindicatos Laborais e as Unidades Básicas de Saúde são instituições de significativa importância na constituição histórica da realidade Brasileira. Ambas assemelham-se por ter uma atuação de caráter social, entendido aqui como o distanciamento de um perfil mercantil/comercial. Neste contexto, visualiza-se que se caracterizam como organizações que não possuem uma tradição na utilização de técnicas e ferramentas de gestão profissional. Aspecto que contribuiu, em conjunto com dificuldades prévias vivenciadas pelas estudantes, para a realização de uma pesquisa comparativa entre ambas, visando identificar quais os maiores desafios existentes na gestão e como as técnicas e ferramentas de gestão profissional podem contribuir para a melhoria nos resultados destas instituições. Como resultado desta pesquisa, identificaram-se inúmeros desafios na gestão, tais como: Sindicato Laboral, a necessidade de conscientização e politização dos sindicalizados em relação à atuação desta entidade e também, uma gestão de pessoas pouco profissional, liderança, recursos humanos, tomada de decisão, entre outros, que em determinados aspectos, deixa de considerar critérios técnicos. Na Unidade Básica de Saúde, os desafios estão relacionados à falta de autonomia local para a resolução de problemas e implantação de melhorias, bem como, a falta de uma liderança formal dentro da unidade. Já o desafio em comum entre as instituições, esta relacionado à ineficiente gestão dos materiais utilizados. Percebeu-se ao longo da realização deste trabalho, que práticas simples de gestão profissional podem trazer significativos benefícios aos resultados das organizações em estudo. Aspecto que remete a reflexões e estudos mais aprofundados sobre o repensar da forma de atuação das organizações de caráter social e a contribuição das práticas de gestão profissional, também neste contexto.

Palavras-chave: Desafios na Gestão; Gestão Profissional; Unidade Básica de Saúde e Sindicato Laboral.

ABSTRACT

Labour unions and basic health units are significant institutions in the Constitution of the Brazilian reality. Both are similar for having a social character, understood here as the detachment of a mercantile/commercial profile. In this context, is displayed which are characterized as organizations that do not have a tradition in the use of techniques and professional management tools. Aspect that contributed, together with previous difficulties experienced by students, to the realization of a comparative research between the two, in order to identify the largest existing challenges in the management and how the techniques and tools of professional management can contribute to the improvement in the results of these institutions. As a result of this research, identified a number of challenges in management, such as: in the Labour Union, the need for awareness and politicization of unionized in relation to performance of this entity and also a people management unprofessional, which in certain respects, fails to consider technical criteria. Labour Union, the need for awareness and politicization of unionized in relation to performance of this entity and also a people management unprofessional, leadership, human resources, decision making, among others, that in some respects, fails to consider technical criteria. In the basic health Unit, the challenges are related to lack of local autonomy for the resolution of problems and improvements, as well as the lack of a formal leadership within the unit. The challenge in common between the institutions, this related to the inefficient management of materials used. It was noticed along the realization of this work, that simple professional management practices can bring significant benefits to the results of the organizations under study. Aspect which refers to thoughts and deeper studies on rethinking the way of operation of organizations of social character and the contribution of professional management practices, also in this context.

Keywords: Challenges in managing; Professional Management; Basic unit of health and Labour Union.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aspectos Fundamentais da Gestão de Pessoas....	32
Quadro 2: Perguntas por categoria de análise	48
Quadro 3: Quadro da análise dos resultados da Unidade Básica de Saúde	49
Quadro 4: Quadro da análise do Sindicato Laboral.....	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo Geral	14
1.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Problema	15
1.4 Justificativa	15
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Breve Histórico dos Sindicatos no Brasil	17
2.2 Breve Histórico das Unidades Básicas no Brasil	18
2.3 Estudo de casos correlatos	20
2.4 Desafios da Gestão na atualidade	23
2.5 Gestão da Cadeia de Suprimentos	26
2.6 Gestão de Estoques	29
2.7 Gestão de Pessoas	31
2.8 Treinamento e desenvolvimento	35
2.9 Liderança	37
3. METODOLOGIA	40
3.1 Tipo de Pesquisa	40
3.2 Procedimentos Técnicos	41
3.3 Coleta de Dados	42
3.4 População e Amostra	43
4. CONTEXTUALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES EM ESTUDO	44
4.1 Caracterização da Unidade Básica de Saúde	44
4.2 Caracterização do Sindicato Laboral	45
5. RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÕES	48
5.1 Questionário aplicado as instituições pesquisadas	48
5.1.1 Mapeamento da Situação Atual da unidade básica de saúde	49
5.1.2 Mapeamento da Situação Atual do Sindicato Laboral	55

6. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS INSTITUIÇÕES	63
7. O USO DE PRÁTICAS DE GESTÃO NESTAS INSTITUIÇÕES: SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	72

1. INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que o alcance de uma eficiente gestão organizacional é um dos grandes desafios dos gestores na atualidade. Para isso inúmeros aspectos estão envolvidos, por exemplo, muitos gestores interessados apenas nos resultados finais, desconhecem a realidade das organizações que lideram, bem como, descuidam-se da adequada atenção e valorização das pessoas envolvidas. Neste quesito, inúmeros estudos têm demonstrado que para a obtenção de resultados positivos, uma equipe de trabalho deve compartilhar do mesmo objetivo, dividir responsabilidades, haver comprometimento dos envolvidos, troca de informações, entre outras coisas. Os desafios são importantes para manter a equipe motivada, estando estes desafios sempre relacionados com os propósitos da instituição. Sendo assim, o gestor tem papel primordial para conseguir o comprometimento dos colaboradores, através de sua capacidade de inspirar, transmitir confiança e conhecimentos.

Ao relatar apenas uma nuance dos desafios dos gestores, que podem ser observados através de estudos diversos, começa-se a refletir sobre quais os desafios das instituições de caráter social e o papel do gestor e das práticas de gestão nesta realidade. Assim como as empresas de caráter comercial, estas instituições possuem clientes que devem ser atendidos com qualidade, possuem equipes de trabalho que devem estar capacitadas e lideradas, processos precisam ser definidos, materiais geridos e controlados. Mas, além disso, verifica-se que as instituições de caráter social, aqui estudadas, possuem demandas ainda maiores, ou seja, um sindicato laboral possui como objetivo intrínseco, contribuir para a transformação da realidade social, conquistar melhorias trabalhistas em um contexto de disputas extremamente acirradas. Já uma unidade básica de saúde, atua junto à comunidade em situação de extrema fragilidade, com significativa responsabilidade na melhoria da qualidade de vida destas comunidades.

Neste meandro, adentra-se na compreensão da realidade destas organizações, visando compreender quais os seus desafios e como as práticas de gestão podem contribuir com esta realidade.

Para a concretização deste trabalho, inicialmente realizou-se um estudo de caso em uma Unidade Básica de saúde e em um Sindicato Laboral. Para dar embasamento teórico a pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica abordando os desafios de gestão na atualidade, a gestão de estoques, gestão da cadeia de suprimentos e análise de estudos de casos correlatos, para assim sugerir melhorias em ambas às instituições.

Também é fundamental o estudo sobre a gestão de pessoas das empresas, bem como, a aplicação do treinamento e desenvolvimento, liderança, entre outros conceitos.

1.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise comparativa entre um sindicato e uma unidade básica de saúde, verificando os principais desafios que se assemelham nestas instituições e as possibilidades de intervenção através do uso de ferramentas de gestão. A partir deste propósito, uma das principais preocupações foi a análise da gestão de materiais destas instituições, por ser uma área com deficiências previamente percebidas e de melhor comparação entre as instituições.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar revisão bibliográfica que contextualize de forma histórica a constituição destas instituições na realidade brasileira;
- Identificar os desafios percebidos pelos envolvidos em ambas as instituições;
- Analisar comparativamente os aspectos mais relevantes encontrados;

- Avaliar as necessidades e possibilidades de utilização de ferramentas de gestão nas organizações;
- Validar as informações coletadas junto aos envolvidos;

1.3 Problema

Para abarcar os objetivos deste trabalho, são formulados dois problemas que atuam de forma complementar nesta pesquisa, quais sejam:

- Quais os desafios na gestão de duas organizações de caráter social, um sindicato laboral e uma unidade básica de saúde?
- Como a implantação de ferramentas de gestão pode contribuir para a resolução dos problemas mais relevantes identificados nesta pesquisa?

1.4 Justificativa

O Sindicato laboral e a Unidade Básica de Saúde são duas instituições de caráter social, ou seja, distanciam-se de um perfil comercial. Verifica-se que são instituições que não possuem tradição na utilização de ferramentas de gestão, tornando-se fundamental a realização de estudos sobre a gestão destas instituições e os principais desafios enfrentados por elas.

Por meio de um estudo específico sobre as dificuldades encontradas é possível gerar contribuições expressivas que melhorem a qualidade do atendimento aos usuários das instituições, bem como, o desenvolvimento das atividades dos colaboradores em geral.

Ao longo da realização do estágio curricular obrigatório, verificou-se que uma das dificuldades encontradas em ambas as instituições foi a inadequada gestão dos materiais. Desta forma, desde o início do trabalho este aspecto demandou uma maior atenção na realização desta pesquisa.

Durante o período de estágio, as acadêmicas identificaram dificuldades semelhantes na gestão de materiais tanto do Sindicato Laboral como na Unidade Básica de Saúde, o que ficou evidenciado com a falta de materiais imprescindíveis para a realização das atividades, resultando na falta de atendimento aos usuários. Desta forma, as semelhanças em relação às instituições, resultam no grande motivador para a realização deste trabalho.

Ao ter cursado o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, verificou-se, por exemplo, que para um adequado controle da área de materiais, faz-se necessário um sistema eficiente de controle dos produtos em estoque, separando estes materiais conforme sua classificação seja, por modelo, tipo, código e sua adequada especificação. Também é necessária a utilização de outras ferramentas de organização e controle, como a classificação por criticidade, a classificação por valor, métodos de controle de reposição do estoque, a exemplo do ponto de pedido, dentre outros. Ao inexistir controles mínimos nestas instituições, evidenciou-se a necessidade da realização de maiores pesquisas, verificando-se as suas dificuldades e por outro lado, a utilização de ferramentas de gestão e a sua importância para este perfil de organização.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão abordados os principais assuntos que darão embasamento teórico ao trabalho, dentre os quais pode-se citar: contextualização histórica destas instituições; desafios de gestão semelhantes encontrados em outras organizações; desafios da gestão na atualidade; gestão da cadeia de suprimentos, estoques e políticas de gestão de estoques.

2.1 Breve Histórico dos Sindicatos no Brasil

Os Direitos Individuais dos Trabalhadores estão relacionados à regulamentação de contratos empregatícios, estabelecendo as obrigações, bem como os direitos e os deveres de empregados e empregadores. Além disso, está relacionada a outras relações laborais que são determinadas pela lei.

Pode-se verificar na história que várias denominações já foram utilizadas para instituir o Direito do trabalho, desde a época em que surgiu no século XIX. Conforme Delgado (2010), entre essas designações pode-se citar: Direito Operário, Direito Industrial, Direito Sindical, Direito Social e Direito Corporativo. Porém, nenhuma dessas denominações foi afirmada de maneira definitiva, uma vez que apresentavam muitos problemas e insuficiências.

Conforme o artigo 561 da CLT, o termo sindicato é derivado do latim *syndicus*, que se origina do grego *sundikós*, que quer dizer “que assiste em juízo” ou ainda “justiça comunitária”. No Brasil, esta palavra é empregada quando se refere às instituições de trabalhadores e também de empregadores. Conforme a legislação Brasileira, o sindicato é uma designação usada quando se refere às associações de primeiro grau.

Conforme Delgado (2009), verifica-se que as primeiras instituições sindicais instituídas no Brasil chamavam-se ligas

operárias. Essas instituições surgiram no fim do século XIX e início do século XX, tendo como principal influência para o seu surgimento os trabalhadores de outros países que vieram para o Brasil.

Nascimento (2005, p.567) comenta que no Brasil:

Desde 1934 até 1988, as Constituições dispuseram sobre direito sindical, por meio de concepções diferentes: a corporativista em 1934, apesar de reconhecer a pluralidade sindical, a de 1937 inspirada pelo Estado Novo, que proibiu o direito de greve, delas não se afastando muito a de 1946, que atribuiu aos sindicatos funções delegadas de Poder Público, e a de 1967, dos governos militares.

Conforme Oliveira (2011) verificou-se que a Constituição Federal de 1988 modificou bruscamente as bases do direito sindical, conduzindo as leis para quaisquer proibições, intervenções ou interferências do Estado sobre as organizações sindicais, conferindo amplo direito a greve e também para as representações de trabalhadores das organizações.

Desta forma, no estudo das características dos Direitos Coletivos dos Trabalhadores, normalmente é dada maior prioridade às instituições sindicais. Verifica-se que a realização da reforma trabalhista e também a ampliação da liberdade sindical, são importantes etapas para uma evolução mais rápida das legislações trabalhistas, conferindo maiores benefícios para a classe trabalhadora.

2.2 Breve Histórico das Unidades Básicas de Saúde no Brasil

Há algumas décadas, o modelo de assistência à saúde no Brasil era o hospitalocêntrico, ou seja, com ênfase na medicina curativa, não priorizando a medicina preventiva. Com isso, o modelo médico assistencial e privatista entrou em crise e somando-se as mudanças políticas e econômicas nas décadas

de 70 e 80 culminaram com a criação do SUS. O SUS foi instituído pela Lei Federal 8.080/1990, tendo como premissa a Constituição Federal de 1988, que cita em seu Art. 196 que “saúde é um direito de todos e dever de Estado”.

Conforme Furhrmann (2003), o SUS prediz ainda aos seus usuários a preservação de sua autonomia bem como o direito de informações sobre sua saúde, o uso da epidemiologia para estabelecer as prioridades de ações, realizando a promoção, proteção e recuperação da saúde dos brasileiros.

Assim, de um sistema de saúde totalmente centrado na atenção hospitalar e privatizado, a partir da promulgação da Constituição Federal, os brasileiros passam a ter direito fundamental à saúde não apenas curativa, mas em todas as suas necessidades e complexidades (BRASIL, 2009).

A concepção de saúde ampliada preconizada pelo SUS teve como fatores determinantes e condicionantes, dentre outros, a alimentação, a moradia, o saneamento básico, o meio ambiente, o trabalho, a renda, o lazer, o transporte, portanto, saúde apareceu como qualidade de vida, como produto social. Dessa forma, o território passou a ser referência para a organização dos serviços, uma vez que se valorizava a produção social da saúde.

As Unidades Básicas de Saúde (UBS) ainda hoje conhecidas como postos de saúde surgiram na década de 1980 no contexto de organização dos serviços, como possibilidade de maior eficácia de tratamento (resolutividade nas questões referentes à saúde). Com a responsabilidade de uma determinada área geográfica, às Unidades cabiam as ações básicas de promoção, prevenção e recuperação, utilizando-se, quando necessário, da referência e contra-referência aos outros níveis de atenção, segundo a complexidade considerada em cada caso.

A Atenção Básica à Saúde constitui o primeiro nível de atenção à saúde, conforme modelo adotado pelo Sistema Único de Saúde e engloba um conjunto de ações de caráter individual e

coletivo, com o objetivo da promoção da saúde, da prevenção de doenças, do diagnóstico, do tratamento e reabilitação de pacientes (MPMG, 2010).

As Unidades Básicas de Saúde (UBS) são a porta de entrada preferencial do Sistema Único de Saúde (SUS). O objetivo desses postos é atender até 80% dos problemas de saúde da população, sem que haja a necessidade de encaminhamento para hospitais.

2.3 Estudos de casos correlatos

Para entender os principais desafios existentes em instituições de cunho social como as Unidades Básicas de Saúde e os Sindicatos Laborais, foram realizados um estudo de casos correlatos, ou seja, foram verificados artigos de pesquisadores sobre os desafios na gestão destas instituições.

Nesse contexto, André e Ciampone (2007) realizaram um estudo intitulado “Desafios para a gestão de unidades básicas de saúde”, no qual o problema em questão estava relacionado ao perfil dos gestores e quais são na percepção dos mesmos as competências necessárias para exercer essa função.

Para o desenvolvimento do estudo os autores utilizaram o método da pesquisa-ação com abordagem qualitativa, visando compreender a mudança no processo de gerenciamento da assistência dos serviços de saúde.

Entre as principais conclusões obtidas pelos autores, verificou-se que em relação ao processo de gestão das UBS's, existe um despreparo dos gestores que necessitam desenvolver novas competências, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados à população.

Para resolução do problema encontrado os autores defendem a tese de que para haver a ascensão de profissionais à posição de gestor de uma Unidade Básica de Saúde ou a quaisquer Serviços de Saúde deveria ser instituído um Sistema de Avaliação de Competências e Certificação de Formação

Profissional na qual os cursos específicos de Gestão em Saúde fossem pré-requisitos. Isso porque ficou evidente que o despreparo do gestor influencia diretamente o modo de operacionalização das estratégias e a dinâmica das equipes envolvidas nos serviços, contribuindo para a ineficácia e ineficiência dos processos.

Em outro artigo de André e Ciampone (2008), intitulado “Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor”, esta investigação foi realizada com o objetivo de conhecer o perfil de competências dos gestores de Unidades Básicas de Saúde (UBS) e verificar se favorecem a implementação dos novos modelos assistenciais e gerenciais propostos.

A metodologia utilizada consistiu em uma pesquisa-ação com base empírica, na qual os investigadores e sujeitos do estudo interagem no cenário onde foi realizado, com a participação de dezenove gestores de uma Supervisão Técnica de Área da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo.

Por meio do estudo realizado verificou-se que 70% dos gestores são centrados em tarefas, 23% em pessoas e apenas 7% em tarefas e pessoas, demonstrando falta de atenção ao sistema social, que deve ser pano de fundo de todos os processos organizacionais.

Os autores também ressaltam que existe uma distância muito grande entre o que os gestores acreditam ser os conhecimentos gerenciais necessários a um gestor de Unidade Básica de Saúde e aqueles considerados conteúdos programáticos essenciais e que são desenvolvidos nos cursos de gestão em saúde.

Como principais competências gerenciais necessárias a um gestor de U.B.S os autores citaram visão global (sistêmica e de longo prazo); comunicação eficaz; negociação e gerenciamento de conflitos; gerenciamento de mudanças; gerenciamento do tempo e do estresse; uso do processo decisório participativo; gestão de planos, ações e resultados;

pensamento criativo; fomento de um ambiente produtivo de trabalho; ter responsabilidade ética e social, saber responsabilizar-se e comprometer-se.

Quanto aos desafios na gestão de um sindicato, a autora Sorj (1985) elaborou um artigo intitulado “Desenvolvimento e crise de uma política de gestão da força de trabalho: um estudo de caso”, na qual tem como objetivo examinar as circunstâncias pelas quais um grupo empresário-industrial inicia nos primeiros anos da década de 60 mudanças na política de gestão da força de trabalho até então praticada.

Nesse artigo, a autora comenta que nos anos 60 o movimento sindical passa a reivindicar, com todo o vigor, o cumprimento de direitos trabalhistas consagrados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) motiva a empresa, entre outros fatores, a regredir na sua política de salários indiretos. Com isso, é explicado todo o processo de crise e mudança de um tipo de gestão a outro.

Sobre as características e responsabilidades do líder sindical, Sorj (1985, p.26) comenta que:

- a) o líder sindical é um estudioso da legislação sindical e da legislação do trabalho em geral, habilitando-se desta forma a orientar e resolver os problemas ocorrentes;
- b) procura esclarecer-se dos problemas profissionais, sociais e econômicos de nossos dias, especialmente aqueles que mais de perto afetam o grupo de trabalhadores que o sindicato representa;
- c) não permite interferências político-partidárias, seja de que natureza forem, na vida sindical, pois não ignora que o sindicato é um instrumento de ação profissional e não de ação política;
- d) é compreensivo em face dos problemas patronais, agindo sempre com calma, ponderação, veracidade e bom senso; sabe quando é oportuno transigir e quando as circunstâncias impõem a inflexibilidade de decisões.

- e) é um autêntico líder, agindo com base no espírito de compreensão e na adesão consciente da classe e nunca firmado em relações paternalistas, autoritárias e antidemocráticas.

Ao analisar os comentários da autora, verifica-se que os desafios do gestor de um sindicato são muitos, uma vez que deve realizar uma ligação entre os trabalhadores e os líderes empresariais, ser conhecedor das leis e direitos dos trabalhadores, além de possuir as diversas características de um líder.

2.4 Desafios da Gestão na atualidade

Diante das dificuldades cada vez maiores de um gestor que atua em instituições de cunho social como uma Unidade Básica de Saúde e um Sindicato Laboral, torna-se imprescindível o estudo sobre as suas funções e responsabilidades, bem como, sobre as dificuldades e desafios que encontra durante o desenvolvimento das suas atividades.

Segundo Cruz (2010) um gestor organizacional deve desenvolver a visão de curto, de médio e de longo prazo. O gestor precisa ter uma visão de futuro, de acordo com a realidade encontrada na instituição. Desta forma, ele poderá inspirar e mobilizar a equipe através de uma visão focada nos objetivos. Mas, para isso é preciso que o gestor mantenha uma comunicação frequente e constante com a equipe, como por exemplo através de reuniões periódicas.

Conforme Chiavenato (2007), a comunicação interna é uma das mais importantes estratégias para a gestão de pessoas utilizadas pela gestão organizacional e reside na intensa comunicação e retroação com os funcionários. O método de informação gera a visão apropriada para que os gestores e a equipe possam trabalhar frente às metas e objetivos incertos e difíceis.

Entende-se que um gestor organizacional precisa levar em consideração os resultados obtidos pelas pessoas da organização. Além de ter uma visão, precisa trabalhar em estratégias que envolvam todos os seus colaboradores visando atingir os resultados esperados.

Verifica-se que a libertação do conceito de que os resultados são apenas os números é um grande desafio dos gestores organizacionais. É preciso influenciar as pessoas a trabalharem com entusiasmo e motivação, gostarem do que fazem e vestirem a “camisa” da instituição através de comprometimento, dedicação e ideias que elevem os resultados.

Cruz (2010) ressalta que um gestor organizacional deve ter um senso de realidade. Sendo ele o gestor, tem que perceber que a equipe, os desafios, a instituição, os clientes e o mercado nunca são e nem serão como ele gostaria que fosse. Portanto, encarar a realidade e fazer não só o que gosta, mas o que é preciso ser feito para o sucesso nos negócios são características fundamentais de um bom gestor e orientado para resultados.

Para atingir estes objetivos, o gestor deve avaliar as metas organizacionais e desenvolver as estratégias necessárias para alcançá-los. Este profissional, no entanto, não tem apenas esta função teórica, em conjunto com os profissionais da organização, ele é responsável pela implantação de tudo que planejou e, portanto, vai ser aquele que atua efetivamente na definição dos programas e métodos de trabalho, avaliando os resultados e corrigindo os setores e procedimentos que estiverem com problemas.

Conforme Chiavenato (2007, p.45)

Como é função do gestor fiscalizar a produção e, para isto, é necessário que fiscalize cada etapa do processo, controlando inclusive os equipamentos e materiais envolvidos na produção, para evitar desperdícios e prejuízos para a instituição. Para que tudo seja funcional, o gestor também faz um estudo do aproveitamento da mão-de-obra, atuando, inclusive, na admissão e contratação dos

funcionários, estabelece as relações da instituição com contratados, tudo para garantir que o conjunto de fatores seja responsável pelo sucesso da instituição.

Portanto, verifica-se que existem inúmeras responsabilidades atribuídas ao gestor, as quais devem ser conduzidas da melhor forma possível para que os resultados sejam alcançados. Porém, muitas situações corriqueiras de uma instituição desafiam o gestor em como alcançar os objetivos da organização, atuando de forma ética e coerente para com a sua equipe e clientes.

Os gestores também realizam atividades na área financeira em seu cotidiano, trabalham na elaboração e na análise de relatórios e tabelas, além de enfrentar muitos desafios, principalmente quando o trabalho diz respeito à reorganização e implantação de uma instituição ou ainda quando vai lançar um produto no mercado (MAXIMIANO, 2002).

Para realizar esta grande diversidade de funções, é preciso que um profissional que deseje atuar como gestor desenvolva diversas habilidades que envolvem desde liderança, comunicação, compreensão, entre outras disciplinas técnicas.

Além de uma série de conhecimentos específicos, obtidos durante a sua formação, é preciso ao gestor, acima de tudo, saber se relacionar com pessoas, algo fundamental para um gestor moderno. É um profissional que conhece profundamente a instituição e o negócio em que ela atua, direcionando pessoas e atuando com práticas de gestão profissional, busca da melhor forma possível o alcance de resultados positivos para a organização.

De acordo com Oliveira *et al* (2005, p.21), para atender às exigências do mercado de trabalho, os conhecimentos exigidos para o desempenho das funções do Gestor são:

- a) Contabilidade e finanças;
- b) Sistemas de Informações Gerenciais;
- c) Tecnologia de informação;
- d) Aspectos legais de negócios e visão empresarial;

- e) Métodos quantitativos;
- f) Processos informatizados.

Portanto, para enfrentar os novos desafios, o gestor precisa possuir, além de todos os requisitos exigidos, conhecimentos, tais como: controles orçamentários, planejamento estratégico, além de tornar-se um profissional de fácil relacionamento e extremamente hábil para vender suas idéias e conceitos.

Conforme Oliveira *et al* (2005), este profissional deve ter uma visão voltada ao futuro das atividades da companhia, fazendo um balanço entre o planejamento administrativo definido no passado e os eventos que ocorrem no presente, destacando as implicações dos eventuais desvios no futuro da instituição.

É do gestor a responsabilidade pelo planejamento e implantação de um sistema de informações adequado aos diversos níveis da companhia. Outro atributo importante, que este profissional precisa ter, é a visão dos negócios, pois este aspecto possui uma grande preocupação por parte dos líderes das organizações. Além disso, esse é um atributo fundamental para a avaliação do gestor, visto que é dada alta prioridade aos seus conhecimentos sobre os negócios da instituição.

2.5 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Para obter vantagens competitivas por meio da cadeia de suprimentos, o ponto principal consiste em verificar o potencial do sistema logístico integrado utilizando-o como um diferencial da instituição. Pode-se dizer que uma das qualidades fundamentais para uma instituição moderna e também a base das atividades logísticas consiste no atendimento ao cliente.

Conforme Gonçalves (2006), a gestão da cadeia de suprimentos agrega em processos racionais de trabalho, funções básicas de planejamento, execução, acompanhamento e controle das compras e manipulação dos materiais e medicamentos

usados no hospital. Estas atividades relacionam-se com diversos órgãos e entidades dentro e fora do hospital por meio de procedimentos específicos a cada um deles.

Segundo Bertaglia (2003, p.3),

O perfeito entendimento da cadeia de suprimento integrada tem sido reconhecidamente um fator de vantagem competitiva para as organizações que efetivamente entendem o seu papel estratégico.

Na verdade, o dia-a-dia está repleto de exemplos de comportamento relacionados às demandas que desencadeiam atividade muito parecida com aquelas executadas dentro das organizações. A preparação de uma reunião, por exemplo, exige processos administrativos e logísticos importantes, tais como; estimativa de demanda, que irá variar em função do número de pessoas; compra de produtos, armazenagem dos produtos, hora inicial, acomodação, ambiente e outros.

Para Bertaglia (2003 p. 3), “a administração da cadeia de suprimentos exige o entendimento dos impactos que serão causados nas organizações, em seus processos e na sociedade”. Entendê-la não se limita, a saber, que a demanda afeta todo o processo e que estimativas e pedidos devem ser bem elaborados para satisfazer as necessidades de clientes e consumidores.

A cadeia de suprimento integrada está vinculada a variáveis internas e externas que afetam a organização e aos diferentes modelos de negócio estabelecidos para os segmentos industriais ou para as instituições de serviços.

Esse entendimento esta relacionado aos requerimentos provenientes dos consumidores, clientes e fornecedores, as informações sobre como movimentar, manusear e armazenar os produtos, como essas informações são usadas e como fluem no processo.

A cadeia de suprimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes consumidores e

disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores necessitam.

Segundo Bertaglia (2003, p. 5)

Além de ser um processo bastante extenso, a cadeia apresenta modelos que variam de acordo com as características do negócio, do produto e das estratégias utilizadas pelas instituições para fazer com que o bem chegue às mãos dos clientes e consumidores.

Verifica-se que este conceito sofreu evoluções importantes durante os últimos anos.

A cadeia de suprimento integrada apresenta uma visão mais ampla do que conhecemos como a cadeia logística, esta mais limitada à obtenção e movimentação de materiais e distribuição física dos produtos.

As características da cadeia de suprimento integrada conforme Bertaglia (2003, p.6), demonstram que “muitos modelos são extremamente complexos, e é fundamental identificar a quantidade de fornecedores e clientes”. Além disso, saber onde eles estão localizados e a importância de cada um deles em termos de volume de compras e vendas é outra tarefa importante.

Segundo Slack (2002 p. 415),

A gestão da cadeia de suprimentos é a gestão da interconexão das instituições que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final.

Nesta abordagem, percebe-se que está sendo reconhecido que existem benefícios substanciais a serem ganhos ao administrar-se toda a cadeia de operações de modo que satisfaçam ao consumidor final. Esses benefícios centram-se em dois objetivos-chave da gestão da cadeia de suprimentos:

satisfazer efetivamente os consumidores e fazer isso de forma eficiente.

Verifica-se que a gestão de cadeia de suprimentos das organizações é baseada na integração e colaboração entre o fornecedor e a instituição que procuram trabalhar juntos com o objetivo de eliminar custos excedentes na cadeia e melhor servir o consumidor. Portanto, a integração desses setores permite organizar sistemas comerciais, produtivos com o objetivo de minimizar os custos e de dar eficiência à atividade.

2.6 Gestão de Estoques

Os estoques sempre foram um aspecto importante do desenvolvimento econômico. Nos estágios iniciais de sua expansão, constituíam unidades econômicas auto-suficientes. Os consumidores faziam a estocagem e assumiam os riscos respectivos.

Segundo Bowersox e Closs (2001, p.325)

As instituições procuravam ter operações eficientes entre locais de suprimento, fabricação e consumo, mas davam pouca atenção as operações internas de depósito. A abertura de depósito era essencial à sobrevivência, porém pouca importância era dada aos aspectos como a melhoria da eficiência das estocagens e do manuseio.

Percebe-se que para se obter uma produção adequada e para que muitas vezes os serviços não sejam interrompidos, tem-se a necessidade de se manter alguns materiais em estoque, principalmente os que são relacionados ao uso interno da instituição.

Conforme Silva et al (2010) a gestão dos estoques compreende o planejamento e programação das necessidades e o controle dos materiais que são adquiridos e armazenados para utilização futura. Trata-se de uma função de importância crucial

para uma organização hospitalar, para a qual esse valor é essencial.

Por mais que essa estocagem seja custosa e que por muitas vezes se mantém por um bom tempo armazenado e possam obter depreciação ou até mesmo deterioração, torna-se viável manter-se um estoque mínimo para evitar paralisações no atendimento, ou seja, o estoque pode não ser usado de forma imediata, mas torna-se necessário para futuras necessidades. Desta forma, a instituição deve monitorar quais são os itens que possuem maior importância ou maior utilização, para que estes produtos tenham um estoque maior, visando evitar a sua falta e atender todas as requisições dos clientes. Também é possível verificar os itens que são pouco utilizados, para que não tenha um estoque muito grande, visando evitar a sua depreciação.

O conceito de estoque para Slack (1996, p. 381) “é definido aqui como acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação”.

Como elemento regulador, quer do fluxo de produção, no caso do processo manufatureiro, quer do fluxo de vendas ou no processo comercial, os estoques sempre foram alvo de atenção dos gestores. O objetivo do estoque é contrabalançar e manter disponível os produtos, no intuito de minimizar os custos com a manutenção de um estoque excessivo, ou com a falta deste o que prejudica a qualidade dos serviços prestados aos usuários.

Conforme Davis, Aquilano e Chase (2001, p.469) “estoque é definido como sendo a quantificação de qualquer item ou recurso usado em uma organização.” Os autores afirmam também que a partir daí cada instituição tem seu sistema de estoque, ao qual, itens como matéria-prima, peças, componentes, produtos parcialmente acabados e produtos acabados são considerados parte de estoques de uma instituição.

Em uma instituição é possível separar os diversos tipos de estoques, principalmente com relação aos diferentes tipos de materiais, os quais possuem custos variados e quantidade de vendas muito diferenciadas.

Como afirma Viana (2002) o ideal seria a inexistência de estoques, à medida que fosse possível atender ao usuário no momento em que ocorressem as demandas. Entretanto, na prática isso não acontece, tornando imperativa a existência de um nível de estoques que sirva de amortecedor entre o mercado supridor e consumidor, afim de que os consumidores possam ser plena e sistematicamente atendidos.

Ao dimensionar a demanda de cada tipo de material utilizado na instituição é possível alinhar os estoques e determinar o estoque mínimo de cada item, evitando que um item chegue a faltar no estoque.

Para concluir, pode-se alinhar, entre outras, as seguintes razões para a existência dos estoques, conforme cita Viana (2002): impossibilidade de ter-se os materiais em mãos na ocasião em que as demandas ocorrem; benefício obtido em função das variações dos custos unitários; redução da frequência dos contratos com o mercado externo, que muitas vezes é prejudicial a atuação formal do órgão comprador; segurança contra os riscos de produção do mercado fornecedor.

Segundo Chiavenato (2005, p.68),

os estoques constituem um ativo circulante necessário para que a instituição possa produzir e vender com um mínimo risco de paralisação ou de preocupação.

2.7 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas, pode-se dizer que é um conjunto de habilidades e métodos, técnicas e práticas definidas por cada organização, para administrar seu comportamento interno.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio

da organização, a tecnologia usada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p.6).

As pessoas formam o principal elemento ativo de uma organização. O empregado por sua vez é o maior parceiro da organização, ele que está dentro dela todos os dias e dá vida e dinamismo. A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1: Aspectos Fundamentais da Gestão de pessoas

1. As pessoas como seres humanos:	Dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada.
2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:	Como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios.
3. As pessoas como parceiras da organização:	Capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 8)

A Gestão de Pessoas pode ser compreendida pela definição de administrar que segundo Lacombe (2005, p.57)

É um conjunto de esforços que tem por objetivos: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado em comum.

Diversas empresas possuem um departamento de Gestão de Pessoas, com o objetivo de controlar e verificar os processos.

Conforme Gil (2007), a partir da década de 80 as organizações sofreram maiores turbulências tanto de natureza ambiental quanto organizacional, devido à globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, passando a necessidades de mudança de procedimento, ajustando aos novos desafios encontrados.

Também nos anos 90, novas concepções sobre o papel das pessoas nas organizações deram início à outra visão à administração de recursos humanos que considerava as pessoas como recursos e patrimônio das organizações. A nova visão defendia que as pessoas precisavam ser administradas para se obter o máximo de desempenho possível delas, propondo que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização.

Segundo Chiavenato (1999) os empregados passam a ser considerados os principais geradores de conhecimento e habilidades formando assim, o capital intelectual da organização. Por esses fatos, observa-se a evolução na forma de gestão de recursos humanos, modificando também a nomenclatura para Gestão de Pessoas, mas, tendo outras gestões ou nomenclaturas, como a de Capital Humano, Capital Intelectual, entre outras.

A gestão de pessoas deve utilizar ao máximo o talento e as habilidades das pessoas com objetivo de desencadear uma sinergia para o desenvolvimento da pessoa e da organização, tendo um amplo rol de atividades como, recrutamento de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.

É válido ressaltar que para Carvalho e Nascimento (1992, p. 9) “a nova política de RH deve ser centrada na análise da organização e não de indivíduos”. Os autores referem-se ao período após a Constituição Federal do país no final dos anos oitenta, onde houve mudanças em vários aspectos sociais, político e econômico, alterando as relações dentro e fora das organizações.

Nessa ocasião, nas organizações os recursos humanos tinham uma função voltada mais para as pessoas do que para os

negócios, trazendo dificuldades ao desenvolvimento do sistema de recursos humanos.

Esses autores evidenciaram que outros pontos deveriam ser destacados nos recursos humanos, dando um passo inicial para que o sistema de recursos humanos seja interpretado de forma renovada, dinâmica e atualizada como ambiente organizacional focando nos objetivos da organização, estrutura, responsabilidade, motivação, liderança e poder.

Para Ulrich (2000, p. 35) “nunca houve tanta necessidade de RH. As forças competitivas e que os gerentes enfrentam hoje em dia, exigem excelência organizacional”. A partir disso, um novo plano de ação deve ser adotado pelos setores de recursos humanos das organizações, visando a excelência, potencializando o aprendizado, a qualidade no trabalho em equipe e a remodelação dos métodos e processos utilizados pelas organizações para execução de suas tarefas.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 6):

O contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. As pessoas devem ser tratadas como parceiras das organizações para seus objetivos serem alcançados. Pode-se notar a significativa modificação que aconteceu com as pessoas no passar dos tempos.

Separar o trabalho da vida cotidiana das pessoas é quase impossível, ele toma importante tempo da vida e da dedicação das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e satisfação pessoal, assim as pessoas precisam das empresas para buscar seus desejos e objetivos pessoais.

Gil (2007) salienta que, por outro lado, as organizações também dependem das pessoas para atuar, produzir seus bens, serviços e todos os seus objetivos de forma que as organizações não existiriam sem as pessoas que lhes dão dinamismo, impulso,

criatividade e racionalidade, uma dependendo da outra numa relação de sinergia entre pessoas e organizações.

É difícil situar uma diferenciação entre comportamento das pessoas e das organizações. Antigamente as pessoas eram consideradas como instrumentos, utilizadas como lucro, produtividade, maximização da aplicação de recurso física e financeira, diferente dos objetivos das pessoas que buscam melhores remunerações, condições de trabalho, lazer, estabilidade, crescimento, etc.

Conclui-se então, que a organização para atingir seus objetivos da melhor maneira possível, necessita saber direcionar os esforços das pessoas para que também estas alcancem seus objetivos individuais onde ambas saiam ganhando, sem esta afinidade não existirá gestão de pessoas, com qualidade de vida e qualidade organizacional.

2.8 Treinamento e desenvolvimento

O ambiente das empresas modernas necessita de um desenvolvimento direcionado a contínua capacitação das pessoas, de seus recursos humanos, hoje em dia exige-se uma excelência organizacional, obtida pelo direcionamento que as organizações dão em torná-las mais eficazes. Desta forma, o treinamento pode ser entendido como um processo pelo qual um funcionário passa para desempenhar certa tarefa, e aprimorar suas habilidades e capacidades.

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para o resultado do negócio (CHIAVENATO, 2004, p. 338).

O treinamento é uma forma de desenvolver as pessoas e capacitá-las a fazer melhor suas tarefas com finalidade de enriquecer o patrimônio humano. Segundo Marras (2002, p.145)

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à sua otimização no trabalho.

Porém, existe diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. No treinamento a pessoa focaliza no presente, se capacita para um cargo atual dentro da organização e o desenvolvimento é direcionado ao cargo futuro nas organizações. De certo modo o treinamento e desenvolvimento de pessoas consistem em etapas de aprendizagem.

Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas. Fala-se muito em aprendizagem organizacional para se referir a uma cultura de aprimoramento das pessoas que predomina nas organizações bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2004 p, 339).

De certo modo, a aprendizagem faz parte de um processo de treinamento dentro da organização.

O desenvolvimento dentro das organizações tem por finalidade aumentar a capacidade das pessoas para conseguirem alcançar certo objetivo, muitas vezes cargos e salários melhores.

Segundo Dessler (2005, p.150) “desenvolvimento gerencial é qualquer tentativa de melhorar o desempenho gerencial da divulgação de conhecimentos, mudanças de atitudes ou aumento de habilidades”.

Com treinamento e desenvolvimento as pessoas

aprendem mais rapidamente as informações e desenvolvem diferentes tipos de comportamento. A maioria dos programas de treinamento está relacionada em passar informações aos funcionários, as regras, a missão e a visão da empresa. Outros programas de treinamento estão focados em desenvolver suas habilidades e capacitá-las melhor para o trabalho, proporcionando também o desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 340)

Boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade.

Desta forma, observa-se o treinamento como um dos componentes do processo de conhecimento que inclui todas as experiências agregadas à pessoa, fortalecendo e consolidando características funcionais desejáveis por parte dos empregados pela organização.

O treinamento de pessoal nas organizações é de extrema importância para que a mesma possa atingir seus objetivos e metas organizacionais. Para Gil (2007), o treinamento possui subprocessos, que são: diagnóstico das necessidades de treinamento, planejamento das necessidades de treinamento, execução do treinamento e a avaliação do treinamento.

2.9 Liderança

A liderança pode ser entendida como um ato, uma habilidade de coordenar pessoas, desenvolver competências. A motivação dos funcionários muito tem a ver com o estilo de liderança, as pessoas entram nas organizações motivadas, idealizando um ambiente de trabalho saudável e sociável, e, por vezes, se deparam com uma liderança deficiente que apresenta problemas, por este motivo muitos funcionários perdem a

perspectiva de reconhecimento e de crescimento.

Conforme Dubrin (2003, p.128) “a liderança foi definida como habilidade de inspirar confiança e apoio entre pessoas de cuja competência e compromisso dependem do desempenho”.

A liderança pode ser considerada a principal função do gerenciamento de uma empresa e não deve ser confundida com gerenciamento. A diferença entre liderança e gerenciamento é que liderar é apenas um dos trabalhos de gerenciar. Já gerenciamento lida com a complexidade, que requer a preservação da ordem e da consistência. Um líder tem características próprias, que se faz perceber com pré-disposição de resolver problemas, tem carisma e um comportamento indescritível em tomar decisões. As características da personalidade de um líder têm uma importância na sua liderança. Líder precisa ter autoconfiança, confiabilidade e inteligência emocional. Ser autoconfiante, sem muito exagero e inspirar confiança entre os integrantes do grupo.

Segundo Welch (2005, p.62) “uma de suas responsabilidades mais importantes era ajudar seus gerentes a se tornar mais autoconfiantes”. Para o sucesso de uma organização todos devem estar abertos a ajudar os outros, pois a confiabilidade contribui para a liderança ser eficaz em muitas situações.

O líder precisa interagir com o grupo, precisa conhecer cada funcionário através do *feedback*, sabendo o líder que o funcionário não pode ser motivado somente pelas necessidades da empresa como um todo, mas sim pelas suas próprias necessidades, o líder deve estar atento para não obrigar o funcionário a atuar em funções da qual ele não se agrada. Se isto acontecer os resultados alcançados podem ser desprezíveis, gerando problemas para a organização.

Goleman (2003, p.167) “descobriu que os líderes mais eficazes são parecidos num aspecto essencial: todos têm um alto grau de inteligência emocional.” Um grande líder tem a essência fundamental para o sucesso da organização. Contudo, as

características do líder têm relação também com seu comportamento, pois o comportamento de um líder se difere do comportamento de outras pessoas. Supõe-se que os líderes são altamente consistentes no modo de influenciar os membros do grupo e podem ter seu estilo próprio de liderança.

3. METODOLOGIA

Torna-se importante salientar alguns aspectos metodológicos empregados na realização desta pesquisa. Por isso, este capítulo apresenta o tipo de pesquisa realizado, expondo os procedimentos técnicos, os instrumentos de coleta de dados e o tratamento dos dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Pode-se dizer que o desenvolvimento de qualquer trabalho acadêmico ou científico deve ser realizado através de procedimentos metodológicos. Sendo assim:

O método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiência e interpretar os resultados (FACHIN, 2008, p.27).

O tipo de pesquisa realizada neste trabalho vem ao encontro dos modelos mais aplicados na coleta de dados nas organizações, que objetivam identificar variáveis do processo de gerenciamento e por consequência implantar melhorias no sistema de gestão de uma Unidade Básica de Saúde e um Sindicato Laboral.

Nesta pesquisa, num primeiro momento foi realizada a seleção com autores reconhecidos, e estudiosos sobre os temas em questão. Com finalidade de conseguir uma resposta para o problema de pesquisa com mais exatidão, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritos sobre pessoas, lugares e processos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada. A abordagem qualitativa rejeita a ideia de um único método de investigação.

Isto é, existem várias maneiras de se chegar ao resultado. Ou seja, as conclusões baseadas em diversas perspectivas e em diferentes fontes, têm mais credibilidade.

Conforme Oliveira (2001, p. 117):

A abordagem qualitativa nos leva, entretanto, a uma série de leituras sobre assunto de pesquisa, para efeito de apresentação de resenhas, ou descrever pormenorizada ou relatar minuciosamente o que os diferentes autores ou especialistas escrevem sobre o assunto e, a partir daí, estabelecer uma série de correlações para, ao final darmos nosso ponto de vista conclusivo.

Além disso, a pesquisa teve como base o método exploratório e descritivo com intuito de buscar informações, através de conceitos teóricos relacionados ao tema abordado na busca de argumentos convincentes que caracterizem os motivos do problema proposto.

Como conceitua Oliveira (2001, p. 134) “a pesquisa exploratória levanta aspectos, tais como a possibilidade de o pesquisador poder fazer um levantamento provisório do fenômeno que deseja estudar de forma mais detalhada e estruturada”.

3.2 Procedimentos Técnicos

Pela vivência das pesquisadoras nas instituições, através da atuação profissional, optou-se pela realização de um estudo de caso nas instituições em questão, visando a identificação dos problemas existentes na gestão das instituições estudadas, para então identificar qual o método de gestão é mais apropriado para a resolução dos problemas encontrados.

Gil (2002, p. 54) afirma que o estudo de caso consiste no

estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e

detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos.

A vivência das pesquisadoras no ambiente pesquisado foi de fundamental importância para o sucesso do trabalho.

3.3 Coleta de Dados

Entre os instrumentos utilizados para realizar o levantamento de dados e informações, pode-se citar a realização de entrevistas e pesquisas diretamente com os responsáveis pela gestão dos setores das instituições estudadas. Quanto à entrevista, Richardson (1999, p. 208) afirma que:

A entrevista não estruturada, também chamada de entrevista em profundidade, em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-elaboradas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo. Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. A entrevista estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita.

Outro instrumento utilizado para a coleta de dados é a pesquisa documental. Por meio da realização da pesquisa documental serão analisados documentos internos da instituição sobre informações relevantes ao desenvolvimento do trabalho como: gestão do conhecimento, tecnologias da informação gestão de estoques, entre outros.

Conforme Gil (2002) uma pesquisa documental é parecida com uma pesquisa bibliográfica, porém utiliza materiais de fontes primárias, ou seja, elaborados por instituições, documentos internos, fotos, gráficos de processo, entre outros recursos. Estas informações serão fundamentais para a

quantificação do problema e também para o desenvolvimento da proposta de melhoria.

Além da realização de entrevistas semi-estruturadas e da análise de documentos das instituições, observa-se que muitos dados deverão ser obtidos através da vivência dos pesquisadores no ambiente de estudo ao longo do estágio realizado nas instituições.

3.4 População e Amostra

Como a proposta de estudo tem por objetivo realizar uma análise comparativa entre as instituições, identificando os maiores desafios e dificuldades encontradas em ambas, a população a ser estudada abrange todos os envolvidos nas instituições. Desta forma, a população a ser estudada são os funcionários, gestores e usuários destas instituições.

Segundo Fachin (2008) a população é conjunto de números obtidos, medindo-se ou contando-se certos atributos dos fenômenos ou fatos que compõem um universo.

Para a realização desta pesquisa foram entrevistados dois colaboradores, sendo um de cada instituição pesquisada, os quais, por meio da entrevista realizada, identificaram os principais desafios da gestão destas instituições.

Segundo Gil (2002), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo, ou seja, é um subconjunto do universo. Por isso é uma parte da população selecionada de acordo com uma regra ou plano.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES EM ESTUDO

Neste tópico será apresentada uma breve caracterização das instituições estudadas, desde a sua fundação até os dias atuais.

4.1 Caracterização da Unidade Básica de Saúde

A Unidade Básica de Saúde do Glória, edificada na Rua Brigada Lopes s/nº, no bairro Glória é parte integrante da Regional de Saúde Vila Nova estando subordinada a Gerência de Atenção Básica (GUAB), ramo da Secretaria Municipal de Saúde de Joinville.

Na época de sua fundação em 05/09/1995, a edificação contava com um consultório médico, um consultório de enfermagem, sala de vacinas, sala para curativo/triagem, farmácia, recepção, cozinha e dois banheiros. O quadro funcional era composto por um pediatra, uma clínica geral, duas auxiliares de enfermagem e duas agentes de saúde pública.

Desde a sua fundação até os dias de hoje, a única reforma ocorrida em sua estrutura física foi a construção de uma varanda, que atualmente é utilizada como sala de espera da unidade. Ao longo destes 17 anos, a unidade viu seu quadro funcional ser ampliado para 30 funcionários, sendo 18 deles Agentes Comunitários de Saúde, que iniciaram suas atividades nesta unidade em 2004, porém a estrutura física manteve-se inalterada.

Atualmente na Unidade Básica de Saúde (U.B.S) Glória são realizadas consultas em pediatria, ginecologia, clínica geral, exames para a prevenção de câncer de colo de útero e mamas, exame para a detecção e controle de Diabetes, vacinas, curativo, entrega dos medicamentos constantes no elenco básico do SUS, agendamento de consultas especializadas, marcação de exames de diagnóstico, entre outros. A unidade aguarda há alguns anos pela construção da nova sede, que contará com a infra-estrutura

adequada para atender a uma demanda cada vez maior de usuários, porém a construção dessa nova sede ainda não entrou no orçamento da Secretaria Municipal da Saúde para os próximos anos.

A recepção da U.B.S. Glória dispõe de um pequeno espaço, com aproximadamente 4m², separada apenas por um balcão da área em comum da unidade, entre os consultórios, farmácia, sala de vacinas, sala de curativos e banheiros.

Conta com um computador com acesso a Intranet (rede da Secretaria Municipal de Saúde), Internet e uma linha telefônica, que são de uso comum de todos os profissionais, o que dificulta o desenvolvimento das atividades, que na maior parte do tempo requer o uso desses equipamentos.

Dois funcionárias trabalham na recepção, em turnos de trabalho distintos. Com o crescente aumento da demanda de usuários e acúmulo das atividades realizadas pelas mesmas, como agendamento de exames de diagnóstico através do sistema SISREG, agendamento das consultas para os diversos profissionais da unidade, agendamento e aviso de consultas para especialistas, digitação da produção, entre outras, buscou-se como alternativa a ajuda das agentes comunitárias de saúde, que através de uma escala se revezam dentro da unidade, tentando suprir uma carência de funcionários neste setor.

Apesar de todos os problemas causados pela estrutura física deficiente, a equipe da unidade básica de saúde do Glória é sempre muito elogiada pelos usuários pelo atendimento sério e competente e pela forma respeitosa e carinhosa como atende seus usuários.

4.2 Caracterização do Sindicato Laboral

O Sindicato dos Servidores Públicos do município de Joinville, Garuva e Itapoá com sede na Rua Lages centro de Joinville, desenvolve atividades sindicais junto aos servidores, assim como presta assistência trabalhista e administrativa. Na

sua sede o servidor pode contar com o apoio de quatro advogados que atuam dando suporte e apoio aos trabalhadores quando necessário.

Há também dois consultórios odontológicos que atendem aos associados e seus dependentes. Além desses serviços na sede do sindicato tem um salão com cabeleireira que oferece cortes gratuitos aos associados e dependentes, há serviços que são prestados por conveniados ao sindicato como farmácia, lojas, clínicas, consultórios médicos e odontológicos, laboratórios e outros.

O lazer também é parte da vida do trabalhador, pensando nisso o sindicato também oferece quiosques na praia, para que servidor possa usufruir nos finais de semana com sua família e amigos, localizados no Balneário Barra do Sul.

No momento a administração geral do sindicato está com o partido dos trabalhadores (PT) a CUT. A sede é própria e no momento está passando por reformas, a exemplo do início do ano de 2012, onde o consultório e a sala de atendimento jurídico receberam melhorias. As mudanças estão sendo implantadas para atender com mais conforto e qualidade os associados e seus dependentes.

A sede do Sindicato dos Servidores Públicos dispõe de dois consultórios onde trabalham quatro dentistas, três auxiliares, uma recepcionista atualmente, mas no início eram somente os dentistas e duas auxiliares. Nos consultórios os atendimentos acontecem das 08h00min da manhã as 20h00min, são feitas restaurações, profilaxia, extração e endodontia.

Depois da reforma o espaço está mais amplo e oferece conforto tanto ao cliente interno, como para o externo, algo que não acontecia há pouco tempo atrás; os consultórios eram separados por divisórias que não permitiam a intimidade entre paciente e o cirurgião dentista que muitas vezes se sentia incomodado ao relatar seus problemas sabendo que ao lado poderiam ser ouvidos os seus relatos, depois da reforma esse problema foi eliminado. Nas instalações anteriores o

almoxarifado não existia, agora há espaço e moveis adequados para armazenamento dos materiais, que são adquiridos semanalmente.

Novos equipamentos foram instalados para atender ao consultório, a exemplo do RX, o que facilitou o diagnóstico do cirurgião dentista. O agendamento dos pacientes acontece por telefone ou pessoalmente.

Observa-se que por haver um consultório odontológico dentro do sindicato, umas séries de questões são demandadas. Um dos aspectos com problemas que foi detectado está associado aos pedidos e seleção de fornecedores e a falta constante dos pacientes em horários agendados, gerando ônus para o sindicato, sendo que o profissional recebia salário sem prestar o serviço, hoje os horários são confirmados gerando multa ao servidor faltante.

5. RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÕES

5.1 Questionário aplicado as instituições pesquisadas

Após um planejamento, para a coleta de dados neste estudo, utilizou-se entrevista semi-estruturada, composta por 05 (cinco) questões principais com roteiros previamente definidos, subdividindo cada questão em perguntas abertas, aplicadas aos entrevistados das instituições.

Fez-se uso de categorias para tornar viável a análise e interpretação dos dados. A pergunta principal representa o nível de gestão a ser estudado, já as subdivisões complementam o entendimento do problema em estudo.

Objetivos	Perguntas
Qual é o perfil da cultura organizacional?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresenta um ambiente onde a troca de informações entre os grupos acontece informalmente? 2. Há contato entre os níveis Estratégico, Tático e Operacional?
Como é o processo de criação/ gestão do conhecimento?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há aplicação de treinamentos, reuniões ou <i>brainstorming</i> com os colaboradores? 2. Há estímulo à criatividade e inovação? 3. Criam-se programas onde os colaboradores participam com ideias e sugestões? 4. Permite-se que as pessoas questionem práticas ou atividades?
Como é o processo de controle de estoques?	<ol style="list-style-type: none"> 1. De que forma é realizado o controle de estoques? 2. Há algum método de controle de estoques específico?

Quais Tecnologias de Informação são utilizadas?	1. Cite as tecnologias computacionais utilizadas.
Como é a o processo de decisão/ hierarquia na instituição?	1. Há um único gestor/ líder? 2. Este gestor/ líder possui autonomia para tomar decisões?

Quadro 2: Perguntas por categoria de análise

Fonte: As autoras

É importante observar que a metodologia utilizada possibilitou analisar as perguntas além da frase e objetivo principal, e assim, buscou-se a compreensão do que é percebido nas entrelinhas da fala dos entrevistados, no qual envolve o processo de observação por parte do entrevistador.

5.1.1 Mapeamento da Situação Atual da Unidade Básica de Saúde

Após a interpretação e análise do conteúdo das entrevistas e observações obtidas, verificou-se que as práticas de gestão segundo a opinião dos entrevistados, vêm ao encontro dos vários elementos citados pelos autores estudados.

Inicialmente, conforme o quadro 2, apresenta-se um resumo da análise dos resultados de acordo com cada uma das perguntas principais, o que permite uma interpretação particular dos resultados.

Objetivos	Resultados
Qual é o perfil da cultura organizacional?	<p>✓ A instituição não possui missão, visão e valores. Dispõe apenas de políticas internas de gestão determinadas pela Secretaria da Saúde e pelo Ministério da Saúde</p> <p>✓ O ambiente permite que os</p>

	<p>colaboradores compartilhem conhecimentos de maneira informal;</p> <p>✓ A troca de informações e conhecimentos acontece entre os níveis hierárquicos da Secretaria Municipal de saúde.</p>
<p>Como é o processo de criação do conhecimento?</p>	<p>✓ Há prática de reuniões mensais onde os colaboradores ficam a disposição para sugerir ideias, onde a participação é voluntária;</p> <p>✓ O estímulo à criatividade e a inovação se dão por meio de treinamentos e reuniões, onde as práticas dos colaboradores podem ser constantemente atualizadas;</p> <p>✓ A instituição oferece capacitações às diversas categorias de profissionais, com temas pertinentes as atividades desenvolvidas;</p> <p>✓ O questionamento das práticas, bem como de sugestões, acontece nas reuniões e em programas de qualidade.</p>
<p>Como é o processo de controle de estoques?</p>	<p>✓ Não existe o controle do estoque, apenas se faz uma contagem manual quando se elabora o pedido mensal de materiais;</p> <p>✓ Não existe nenhum tipo de programa ou método específico para o gerenciamento e controle dos estoques, o que gera por muitas vezes a falta de um produto ou medicamento, tornando este um dos maiores problemas da instituição.</p>
<p>Quais Tecnologias</p>	<p>✓ Internet;</p>

de Informação são utilizadas?	✓ Intranet;
Como é o processo de decisão/ hierarquia na instituição?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existe um gestor específico que delega funções dentro da unidade básica, este papel é muitas vezes assumido pelo profissional enfermeiro; ✓ O gestor é o coordenador da Regional que responde por várias unidades; ✓ Os funcionários individualmente não possuem autonomia para realizar modificações em nível organizacional, o que dificulta bastante a realização de qualquer mudança ou melhoria. ✓ Todas as decisões precisam ser avaliadas e autorizadas pela coordenação.

Quadro 3: Quadro da análise dos resultados da Unidade Básica de Saúde

Fonte: As autoras

O primeiro aspecto que foi observado a partir da pesquisa é o perfil da cultura organizacional, que trata de como a organização relaciona-se com os colaboradores no que diz respeito a missão, visão, valores, crenças e costumes.

Esses aspectos encontrados na cultura determinam o que a instituição faz, bem como, quais rumos pretende seguir. A Unidade Básica de Saúde não dispõe de uma missão, visão e valores definidos, ou seja, disseminada aos funcionários, contando apenas com políticas internas que são determinadas pela Secretaria Municipal da Saúde.

Neste sentido, cabe destacar que uma instituição ao trabalhar com pessoas, independente do porte, tamanho ou área de atuação, precisa definir e deixar de forma objetiva a cada

membro da equipe, quais os alvos, o que se pretende buscar e de que forma esses alvos trazem retorno para si.

Ainda nessa análise, observa-se que o ambiente da Unidade Básica de Saúde, torna-se informal dentro do mesmo grupo ou setores de trabalho. Observa-se que o contato entre as pessoas, quando não são guiadas por regras, padrões ou formalidades rígidas, permite que os colaboradores desenvolvam um local agradável, prazeroso e, acima de tudo, que busquem a qualidade de vida para todos.

Sobre este aspecto, o entrevistado “A”, comentou que “dentro da unidade Básica de Saúde, todos os integrantes da equipe sabem das suas atribuições, não existe a figura de um gestor dizendo o que cada um deve fazer, as atividades são divididas entre os funcionários de maneira informal, o que possibilita aos colaboradores a realização dos trabalhos da forma que consideram mais eficiente e eficaz”.

Tratando-se da troca de informações entre as pessoas de um mesmo grupo, observa-se que esta é essencial para que novos conhecimentos sejam criados entre os membros. Nesta unidade, o compartilhamento de informações acontece de maneira informal entre os funcionários, onde se busca desenvolver novas ferramentas e processos e procuram-se soluções para os eventuais conflitos e problemas.

Observa-se que a Unidade Básica de Saúde, no contexto geral, possui uma cultura voltada ao desenvolvimento de políticas de qualidade direcionadas ao atendimento dos usuários do sistema, que abrangem desde a comunicação, armazenamento de informações, organização de prontuários médicos e remédios.

Nesse aspecto, o entrevistado “A” comentou que “aqui na Unidade Básica de Saúde estamos constantemente debatendo sobre métodos e estratégias de melhoria para atender aos usuários, buscando melhorar a organização de documentos, agendamento de consultas e exames”.

Como processo de criação do conhecimento, onde se permite a troca de informações entre as pessoas, a Unidade Básica de Saúde, em convênio com instituições de Ensino e com a prefeitura, desenvolve programas de ensino que incentivam e estimulam os colaboradores a se desenvolverem profissionalmente.

Além dessas práticas, a Instituição conta com a participação da equipe, sugerindo melhorias para os processos de trabalho e compartilhando conhecimentos, com o intuito de auxiliar no seu desenvolvimento. O que se torna uma importante ferramenta para que os gestores desenvolvam e retenham o conhecimento da equipe em favor da instituição.

Através de reuniões, os gestores passam às suas respectivas equipes de trabalho, as comunicações diversas sobre as políticas internas, procedimentos, metas e informações de Recursos Humanos. Nesse período, os colaboradores aproveitam para questionar e esclarecer as eventuais dúvidas.

Quando se trata de treinamento e desenvolvimento, a secretaria da saúde aplica treinamentos e desenvolve reuniões com os colaboradores para que esses compartilhem os próprios conhecimentos e possivelmente ajudem a instituição a buscar novas diretrizes. Esses estímulos são fundamentais para que novas atividades e ferramentas, sejam criadas e conseqüentemente, proporcionem um melhor atendimento aos usuários dos serviços.

Sobre este quesito, o entrevistado “A” comentou que “estamos sempre identificando possibilidades de melhoria. Para isso, verificamos as necessidades de treinamento do pessoal visando uma melhor adequação às necessidades reais da organização, principalmente no que tange a operacionalização do sistema e o atendimento do público em geral”.

No entanto, apesar da fala do entrevistado, pela vivência do pesquisador neste ambiente, verificou-se que faltam treinamentos específicos quanto ao aspecto motivacional e sobre a importância das Unidades Básicas de Saúde para o

atendimento da população em geral. Pela falta de conhecimento sobre a importância da sua função e falta de comprometimento com a política de saúde do município, muitas vezes o funcionário não se empenha em realizar as tarefas com maior dedicação e concentração, por não conhecer a importância do seu trabalho.

Quanto ao controle de estoques, verifica-se que a Unidade Básica de Saúde não possui nenhum sistema específico para isso, contando apenas com procedimentos manuais. No entanto, este controle não apresenta a eficácia necessária para evitar a falta de materiais, sendo considerado um dos principais desafios da gestão desta Instituição.

Sobre os estoques, o entrevistado “A”, comenta que “esse é um dos maiores problemas enfrentados aqui na Unidade Básica de Saúde, isso porque falta espaço físico adequado para estocagem dos materiais, bem como, não existe nenhum tipo de controle que facilite o gerenciamento dos estoques. Por isso, muitas vezes ocorrem surpresas como a falta de materiais fundamentais para o atendimento”.

Dentro do espaço físico da recepção encontra-se um pequeno armário que é utilizado como almoxarifado para os materiais de expediente, que ficam empilhados de maneira inadequada e onde todos os funcionários têm livre acesso, o que por vezes acarreta na falta de determinado material pela simples falta de organização e controle do estoque.

Quanto ao recrutamento e seleção de pessoas, verifica-se que a maioria dos colaboradores que atuam na Unidade Básica de Saúde são concursados, ou seja, foram aprovados em concursos públicos realizados pela Prefeitura Municipal de Joinville.

Apesar de tecnicamente todos os aprovados em concursos públicos atenderem aos critérios de formação e capacitação profissional, o entrevistado “A” comentou que “teoricamente todas as pessoas contratadas possuem a qualificação necessária para exercer as funções, pois comprovaram isso antes de serem contratados. No entanto,

acredito que por uma deficiência do sistema educacional Brasileiro, no exercício das funções, percebe-se que existe uma grande discrepância entre os conhecimentos dos colaboradores, mesmo que teoricamente tenham a mesma formação (ensino médio, técnico, superior). Isso prejudica muito a realização de algumas atividades, pois é necessário ensinar conteúdos que normalmente estas pessoas já deveriam saber”.

5.1.2 Mapeamento da Situação Atual do Sindicato Laboral

Tratando-se dos resultados do Sindicato Laboral em estudo, observa-se a seguinte síntese:

Objetivos	Resultados
Qual é o perfil da cultura organizacional?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os objetivos da instituição são voltados ao comprometimento, pelos direitos e satisfação dos afiliados. ✓ O ambiente de trabalho é informal, porém guiado por Códigos de Ética e Condutas; ✓ Existe o compartilhamento de informações entre os setores pelos próprios gestores de cada setor. ✓ A instituição atinge parcialmente seus objetivos quanto à divulgação do seu trabalho junto aos associados.
Como é o processo de criação do conhecimento?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniões entre as áreas; ✓ Integração dos colaboradores; ✓ Acervo de livros, revistas, artigos e DVD; ✓ Programas internos com a participação dos colaboradores; ✓ As pessoas podem compartilhar e questionar eventuais práticas ou atividades de maneira formal ou não.
Como é o processo de controle de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existe um sistema de estoques centralizado, ou seja, cada área realiza o seu controle por conta própria;

estoques?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existe nenhuma ferramenta de gestão de estoques específica em nenhum dos setores do sindicato; ✓ No consultório odontológico, um dos grandes problemas enfrentados é a falta de controle do estoque, o que leva esporadicamente a falta de materiais imprescindíveis para a realização dos atendimentos;
Quais Tecnologias de Informação são utilizadas?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Internet; ✓ Intranet; ✓ Jornal interno; ✓ E-mails;
Como é a o processo de decisão/ hierarquia na instituição?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe um gestor que possui autonomia para a realização de mudanças específicas. ✓ O gestor aceita e estimula a participação das pessoas envolvidas no processo de mudança.

Quadro 4: Quadro da análise do sindicato laboral
Fonte: As autoras (2013)

Inicialmente, verifica-se que o Sindicato Laboral possui como principal objetivo satisfazer as necessidades e lutar pelos interesses dos seus afiliados a partir da colaboração das pessoas integradas neste processo. Compreende-se, que a instituição pesquisada, objetiva os focos, processos e ideais a serem seguidos a partir do seu principal recurso, as pessoas. Trabalhando em conjunto, visa a satisfação dos afiliados, voltando-se ao comprometimento por seus direitos.

Quanto ao objetivo da instituição, o entrevistado “B” comenta que “o sindicato tem como objetivo lutar pelos interesses dos servidores buscando atender as expectativas de todos quanto ao cumprimento da sua função. Além disso, o sindicato vem ampliando a sua estrutura física para oferecer um conjunto cada vez maior de benefícios aos seus afiliados, proporcionando a eles uma melhor qualidade de vida, com custos mais acessíveis”.

Observa-se que nesta gestão, a instituição tem se empenhado em satisfazer as necessidades dos afiliados, interpretando a cultura do Sindicato Laboral. Pode-se dizer que esta cultura é voltada para o comprometimento e respeito com os colaboradores e afiliados, a partir de condutas e processos determinados internamente.

No entanto, mesmo tendo seus objetivos voltados ao comprometimento com os afiliados, a instituição não atinge seus objetivos quanto à divulgação da imagem e da importância da instituição junto aos associados/sindicalizados. Isso porque, ainda poucas pessoas se afiliam ao sindicato para auxiliar e ajudar na sua manutenção devido ao importante papel que desempenha na luta pelos direitos dos servidores públicos. Percebe-se que a grande maioria das pessoas se afilia ao sindicato devido ao assistencialismo por ele prestado, ou seja, pelos serviços e benefícios oferecidos aos afiliados.

Nesse sentido, o entrevistado “B” comenta que “uma das grandes dificuldades que estamos sofrendo é a conscientização de todos os servidores sobre a importância do papel social do sindicato, ou seja, as suas origens e aquilo que ele realmente representa. Infelizmente, muitos dos servidores se afiliam e contribuem com o sindicato apenas pelos benefícios e pelo assistencialismo prestado por ele, desvirtuando assim, o foco da instituição”.

Desta forma, verifica-se que o fortalecimento da imagem institucional junto aos afiliados é um dos desafios existentes para a gestão do sindicato laboral, ou seja, é fundamental que os afiliados compreendam a importância das ações do sindicato e assim, passem a ser colaboradores espontâneos, não somente pelos benefícios e pelo assistencialismo prestado.

Continuando a análise, o ambiente formal tem divisão de trabalho, onde o processo de planejamento acontece pela direção e é comunicado a todos por meio de manuais, emails, entre outras formas. Já como ambiente informal, a instituição é voltada para as pessoas, onde os gestores precisam comunicar,

liderar e motivar os colaboradores, os quais, de forma espontânea auxiliam na gestão com sugestões.

O ambiente do Sindicato Laboral é composto por grupos onde as pessoas trocam informações, ideias e propostas de melhorias de maneira informal, através de conversas e reuniões entre os membros e gestores sem deixar em evidência a hierarquia.

Quanto ao compartilhamento e gestão do conhecimento, o entrevistado “B” comentou que “aqui no sindicato todas as pessoas podem participar do processo decisório, principalmente com a formulação de sugestões identificando as oportunidades de melhoria em processos diversos. Logicamente que todas as ideias trazidas pelos membros da equipe são previamente analisadas antes de serem colocadas em prática”.

A troca de informações entre os colaboradores no Sindicato Laboral acontece por meio de reuniões, conversas ou eventos, onde os membros da equipe compartilham as ideias com os Gestores, os quais comunicam aos demais níveis, criando, dessa forma, novos conhecimentos.

No Sindicato Laboral a troca de informações acontece de várias formas, podendo ser através de quadros fixados em locais estratégicos, onde são registrados os informativos, bem como, por emails, jornais internos e verbalmente. Neste sentido, é possível disseminar as informações entre todos os membros de forma objetiva e confiável.

Além dos quadros, a instituição dispõe de um e-mail corporativo, onde os gestores compartilham informações, notícias, avisos e procedimentos para todos os colaboradores que tem acesso a essa ferramenta.

Sobre isso, o entrevistado “B” comentou que “procuramos sempre manter todos os colaboradores e afiliados bem informados sobre as atividades e projetos desenvolvidos pelo sindicato. Essa é uma forma de demonstrar a importância do sindicato e o seu cunho social, bem como, de transmitir nossos objetivos e nossa função aos colaboradores, possibilitando a

todos uma melhor compreensão sobre a instituição onde trabalham”.

Ao analisar a existência de treinamentos no sindicato laboral, verificou-se que não existem treinamentos específicos para todas as funções, o que gera desperdícios e perda de qualidade no atendimento aos afiliados e desenvolvimento das atividades em geral. Sobre isso, o entrevistado “B” comentou que “um dos aspectos em que o sindicato carece é a falta de treinamentos específicos para diversas áreas, que abrangem desde a área de compras, armazenamento e controle de estoques”.

Devido a falta de treinamentos específicos, a instituição acaba sendo prejudicada em muitos aspectos. Desta forma, verifica-se que a realização de treinamentos específicos é de fundamental importância para a melhoria da qualidade e do desempenho dos profissionais de diversos setores da instituição, possibilitando a redução de desperdícios e a possibilidade de aplicação destes recursos em outras áreas do sindicato.

Ao analisar o sistema de gestão de materiais da instituição, pode-se dizer que esta é uma das grandes dificuldades encontradas. Isso porque não existe nenhuma ferramenta específica de gestão de materiais no consultório odontológico. Com isso, esporadicamente ocorrem faltas de materiais indispensáveis para a realização de tarefas, o que prejudica diretamente a qualidade dos serviços prestados aos afiliados.

Com respeito ao controle de estoques, o entrevistado “B” comenta que “realmente, este sempre foi um dos grandes problemas enfrentados em todos os setores do sindicato. Como não aplicamos nenhuma ferramenta específica para o controle e gerenciamento dos estoques de materiais e insumos diversos, sempre ocorre uma falta inesperada de um item, o que ocasiona grandes transtornos, seja no escritório, no consultório odontológico e nas demais áreas da instituição”.

Essas faltas ocorrem devido a inexistência de qualquer tipo de controle de estoque, ou mesmo, pela existência de marcações manuais que estão sujeitas a falhas ou esquecimentos, o que gera uma grande divergência entre o estoque marcado manualmente e o estoque físico. Essa falha somente é sentida quando se procura um determinado material que teoricamente deveria existir, mas na realidade não está nos estoques.

No consultório odontológico, existe uma série de produtos considerados críticos, ou seja, que não podem faltar em hipótese alguma, caso contrário poderá impossibilitar a realização de um atendimento. Por isso, é de vital importância o estabelecimento de um sistema de gerenciamento e controle de estoques, visando estabelecer níveis de estoque, conforme o consumo e a importância de cada item.

Ao analisar o processo de recrutamento e seleção do sindicato laboral, verificou-se que não existe um procedimento de contratação de pessoas bem definido, ou seja, não são determinadas especificações sobre o nível de qualificação profissional mínimo para exercer uma função, nem aspectos como experiência, cursos de aperfeiçoamento entre outros.

Sobre este processo, o entrevistado “B” comentou que “um dos pontos falhos do nosso processo de gestão é a falta do estabelecimento de um plano de qualificações mínimas necessárias para a realização de cada função”. Com isso, normalmente ocorre uma grande dificuldade na contratação de novos colaboradores, principalmente em cargos de maior responsabilidade, nos quais, normalmente são exigidas formações de nível superior.

Desta forma, verifica-se que uma das dificuldades apresentadas pela gestão do sindicato laboral é o recrutamento e seleção de pessoas, onde se observa em especial, os ideais políticos como os principais motivadores para o processo de contratação. Devido a erros na contratação de um novo colaborador ocorrem diversos problemas, como por exemplo, a

colocação de pessoas sem o nível de qualificação mínimo para exercer funções de controle e gestão que estão entre as mais importantes da instituição. A falta de experiência e qualificação pode gerar uma série de perdas financeiras, bem como, a desmotivação e descontentamento por parte de outros membros da equipe, o que torna fundamental o estabelecimento de descrição de cargo de contratação de pessoas conforma a função a ser exercida.

Quanto ao processo de decisão/ hierarquia na instituição, verifica-se que existe um gestor geral que comanda os principais aspectos gerenciais da instituição, sendo o responsável direto pela realização de mudanças e melhorias na instituição. É importante ressaltar que o gestor e os demais coordenadores estão sempre abertos a sugestões de colaboradores, o que estimula a participação e o desenvolvimento de propostas de melhoria para os diversos setores do sindicato.

Quanto aos fornecedores e pedido de materiais, foi feita uma pesquisa de mercado com o nome do produto e questionado ao dentista quanto à mudança de marca (se poderia ser feita ou não), partindo desta ideia, foram feitos vários levantamentos junto ao mercado e adquiridos os produtos com preços adequados e que atendessem as características solicitadas pelo dentista, também foi observada a quantidade a ser adquirida, através da análise da quantidade média de uso. Em síntese, diversos aspectos foram observados para que o produto não passasse da validade durante seu armazenamento.

Inúmeros processos foram reformulados, a exemplo da esterilização de materiais, onde são usadas embalagens específicas que eram adquiridas unitariamente e seu custo era alto, após análises, optou-se por comprar a mesma embalagem só que em metro e fazendo o uso de uma seladora para vedar as embalagens. Este custo caiu para menos da metade.

Equipamentos obsoletos que geravam despesa quase todo mês com manutenção foram substituídos por equipamentos novos, assim o custo versus benefício passou a ser maior,

gerando satisfação do profissional que faz uso do equipamento, bem como o servidor que procura pelo atendimento.

Analisando todas essas mudanças, foi possível constatar que o trabalho em equipe traz benefícios para todos. As soluções encontradas pela equipe para problemas que não tinham tanta atenção, hoje se percebe que estão fazendo muita diferença para toda a entidade e para os profissionais que atuam no consultório, gerando mais rapidez e agilidade, estoques sempre atualizados e equipamentos funcionando geram a satisfação de funcionários e associados.

6. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS INSTITUIÇÕES

Ao analisar as realidades encontradas na Unidade Básica de Saúde e no Sindicato Laboral, podem ser listados os principais desafios aos gestores das instituições:

- a) Ter mais autonomia para tomar decisões e realizar as mudanças necessárias: este foi um desafio encontrado na Unidade Básica de Saúde, que ocorre devido ao grande número de divisões hierárquicas e pela falta de autonomia do gestor da instituição para a realização de mudanças.
- b) Fortalecer a imagem da organização perante os afiliados: este foi um desafio encontrado no Sindicato Laboral, que ocorre devido ao fato de que grande parte dos afiliados somente se aderir ao sindicato pelos benefícios e pelo assistencialismo prestado e não pela história de lutas do sindicato em prol da categoria. Este é um aspecto que pode ser percebido também no sistema público de saúde, onde a Unidade Básica faz parte, em especial no que tange a orientação dos usuários sobre a busca dos serviços adequados, a conscientização quanto a hábitos saudáveis e de prevenção, dentre outros aspectos.
- c) Controlar os estoques com eficiência: este foi um desafio encontrado em ambas as instituições. Esse desafio ocorre devido a falta de políticas e ferramentas específicas para a realização do gerenciamento dos estoques das organizações.
- d) Estabelecer critérios de qualificação para contratação de pessoas: este desafio foi encontrado no sindicato laboral, onde muitos colaboradores são contratados sem atender as especificações quanto à qualificação mínima para exercer a função. Com isso, pode-se observar que colaboradores despreparados assumem cargos de grande responsabilidade sem possuir o preparo necessário, o que

proporciona ações desorientadas que acarretam em desperdícios e perdas para a instituição e seus afiliados.

Na Unidade Básica de Saúde observa-se que apesar dos candidatos se submeterem a um concurso para assumir o cargo na instituição, isto não garante um profissional com perfil vocacional adequado para desempenhar tal função.

- e) Realizar um programa de treinamento e capacitação dos funcionários: este desafio foi encontrado em ambas as instituições. Quanto a Unidade Básica de Saúde verificou-se que, mesmo preenchendo os requisitos mínimos quanto ao grau de escolaridade e formação profissional que é exigido após a aprovação no concurso público, não se garante um perfil adequado para exercer a função.

Na questão do Sindicato Laboral verifica-se que não existe um programa de treinamentos específicos para os colaboradores o que prejudica diversos processos realizados na instituição, desde o gerenciamento de estoques, compras, desenvolvimento de fornecedores, marketing, finanças, ferramentas de gestão em geral. Devido a falta de capacitação ocorrem diversos desperdícios na organização, o que resulta em perda de qualidade no atendimento aos afiliados e prejuízos financeiros para a instituição.

- f) Conscientização dos colaboradores quanto à importância das atividades realizadas: este é um dos desafios encontrados em ambas as instituições. É fundamental que todos os colaboradores assistam a capacitações específicas para conhecerem a importância de se realizar as atividades com qualidade, comprometimento e eficiência. Muitas vezes pelo desconhecimento sobre a importância das atividades e da origem dos recursos, alguns colaboradores realizam as atividades de forma displicente, sem a consciência das consequências que uma atividade mal executada pode gerar.

7. O USO DE PRÁTICAS DE GESTÃO NESTAS INSTITUIÇÕES: SUGESTÕES DE MELHORIAS

Conforme verificado, por meio das entrevistas realizadas e pela vivência das pesquisadoras, as instituições pesquisadas não utilizam ferramentas de gestão específicas para o controle das atividades, estoques e demais aspectos pertinentes ao funcionamento da instituição.

A não utilização de ferramentas de gestão por parte das instituições se deve a vários motivos, dentre os quais pode-se citar os elevados valores para aquisição e gerenciamento de softwares de gestão específicos para cada setor, bem como, a falta de pessoas com conhecimento técnico para utilizar estes softwares.

Outro aspecto a ser citado é a cultura organizacional destas instituições que historicamente não têm tradição na utilização de tais ferramentas. E ainda, observa-se uma falta de conhecimento específico em gestão, administração organizacional, o que dificulta inclusive a percepção da necessidade de melhorias e as formas de intervenção em determinadas situações.

A partir da análise feita, alguns pontos podem ser considerados:

- a) Ter mais autonomia para tomar decisões e realizar as mudanças necessárias: uma das grandes dificuldades para solucionar este problema está relacionada à política. É necessário que seja aprovado um projeto de lei que confira maior autonomia aos gestores das Unidades Básicas de Saúde e reduza a distância existente entre eles e a administração municipal.
- b) Fortalecer a imagem da organização perante os afiliados: para solucionar este problema é necessária a realização de campanhas nas diversas instituições públicas, demonstrando a importância das ações do sindicato para

o fortalecimento da classe servidora. Além disso, também podem ser realizadas reuniões e eventos onde o líder sindical comentará sobre os objetivos do sindicato e das suas atividades expondo aos servidores a importância da contribuição para o fortalecimento da instituição, pois se o sindicato estiver forte a classe servidora também estará. Outra alternativa observada é a contínua capacitação política e cultural dos trabalhadores de forma intrínseca aos seus cotidianos de trabalho. Gramsci, um dos autores clássicos que debatem a educação e a cultura em defesa da transformação da realidade social, observa que a conquista de uma condição superior de reflexão, não pode ser obtida de forma espontânea, tendo em vista o entendimento do homem como construção histórica e não natureza. (GRAMSCI apud MANACORDA, 1990 p. 25)

- c) Controlar os estoques com eficiência: esse foi um desafio encontrado em ambas as instituições. Entre as ferramentas que podem ser utilizadas para o controle e gerenciamento de estoques nas instituições, destaca-se a utilização de uma ferramenta simples, mas que pode trazer resultados concretos, o adequado uso de planilhas eletrônicas. Por meio de uma planilha com fórmulas pré-estabelecidas é possível controlar os níveis de estoque mínimo e máximo, conforme o consumo médio de cada item e o seu respectivo tempo de ressurgimento. Da mesma forma, é possível classificar os itens conforme a sua criticidade (Metodologia denominada Classificação XYZ) dando-se maior atenção aos itens que não podem faltar em estoque. Por meio da aplicação desta ferramenta de gestão é possível reduzir ou até mesmo eliminar a falta de materiais e outros insumos utilizados na instituição, pois estes problemas, além de causarem grandes transtornos aos usuários do sistema, reduzem a qualidade e a eficiência dos serviços prestados.
- d) Estabelecer critérios de qualificação para contratação de

peças: este foi um dos desafios encontrados no sindicato laboral. Para solucionar este problema sugere-se a realização de um mapeamento de conhecimentos necessários a todos os cargos existentes na instituição. Por meio deste mapeamento será possível conhecer todas as atividades realizadas pelos colaboradores, bem como, as suas respectivas exigências quanto à experiência profissional e nível de formação acadêmica. Por meio deste mapeamento de competências será possível estabelecer os critérios quanto a formação acadêmica e experiência profissional mínima para exercer cada um dos cargos. Assim, este mapeamento servirá como base para a contratação de novos funcionários, ou seja, para ser contratado o novo colaborador terá que atender os critérios mínimos de qualificação para o cargo pretendido.

- e) Realizar um programa de treinamento e capacitação dos funcionários: este foi um desafio encontrado em ambas as instituições. Para solucionar este problema propõe-se a criação de um programa de educação continuada para cada um dos cargos existentes nas instituições, com participação obrigatória. Estas capacitações serão ministradas sempre quando um novo colaborador entrar na instituição e também com uma determinada periodicidade para os colaboradores antigos. Cada capacitação realizada terá como foco um tema diferente, sendo sempre direcionado a um grupo de colaboradores de um determinado setor. Estas ações têm como principal objetivo, fortalecer e multiplicar os conhecimentos técnicos de cada colaborador a respeito das suas funções, atribuições e responsabilidades dentro da instituição. Com isso, pretende-se reduzir a quantidade de falhas operacionais nos sistemas, reduzindo assim, desperdícios de materiais, insumos e outros itens que geram prejuízos financeiros.
- f) Conscientização dos colaboradores quanto à importância

das atividades realizadas: esse foi um dos desafios identificados em ambas as instituições. Para solucionar este problema sugere-se a realização de palestras motivacionais e palestras com especialistas em gestão pública, tendo como foco demonstrar a importância dos trabalhos realizados por cada profissional dentro das instituições. É preciso conscientizar e esclarecer sobre a importância de realizar as atividades com dedicação, concentração e eficiência, para evitar prejuízos financeiros e redução na qualidade e na eficiência dos serviços prestados. Também é importante esclarecer neste processo, a importância e as consequências que podem ser geradas por uma atividade mal executada, buscando a conscientização sobre a importância real de cada função dentro das instituições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que em uma instituição existem diversos estilos e modelos de gestão, cada um com suas características e peculiaridades. Contudo, esses modelos de gestão possuem reflexos distintos sobre os resultados. Para que um gestor consiga melhorar a qualidade dos serviços prestados e manter a motivação dos colaboradores é preciso superar diversos desafios. Esses desafios abrangem a comunicação interna entre setores e funcionários, relacionamento com os usuários, afiliados, fornecedores, governo, entre outros. São fatores e uso de práticas imprescindíveis para que um sistema de gestão obtenha sucesso.

Conforme o estudo de caso realizado em uma Unidade Básica de Saúde e em um Sindicato Laboral, verificou-se que existem vários desafios a serem superados pelas instituições em estudo, visando a obtenção de melhores resultados.

Dentre os desafios verificados, pode-se sintetizar aqui, o fortalecimento da imagem do Sindicato Laboral frente aos afiliados, uma vez que os objetivos da instituição não são totalmente entendidos por eles. Grande parte dos servidores somente se afilia ao sindicato devido aos serviços, benefícios e assistencialismo prestado, o que descaracteriza o valor principal da instituição que consiste em lutar pelos direitos de todos os membros da categoria. Desta forma, o objetivo da instituição deve ser compreendido por todos, fazendo com que os membros da categoria busquem a afiliação principalmente para fortalecer a instituição pelo que ela representa para a categoria e não apenas pelos benefícios oferecidos.

Para resolução deste aspecto, visualiza-se a possibilidade de ações de comunicação direcionadas ao público alvo, expondo os reais objetivos do sindicato e sua importância para a categoria. Além disso, o líder sindical pode convocar reuniões e realizar eventos nas diversas instituições públicas, visando esclarecer dúvidas e por meio de um diálogo direto, expor os

motivos pelos quais o sindicato existe e quais são os seus reais valores e objetivos.

Já na Unidade Básica de Saúde, um dos desafios verificados está relacionado à gestão da instituição. Isso porque não existe a figura formal do gestor dentro da Unidade Básica de Saúde, o que impossibilita a autonomia necessária para a realização de mudanças e melhorias, buscando o melhor funcionamento e atendimento aos usuários do sistema. Além deste aspecto, existe uma ampla estrutura de hierarquias no sistema, ou seja, um gestor passa uma solicitação ao seu superior que por sua vez repassa ao outro superior e assim por diante. Com isso, muitas solicitações acabam se perdendo no meio do caminho e as mudanças necessárias não acontecem, ou levam muito tempo para serem realizadas. Já um dos desafios identificado em ambas as instituições pesquisadas, está relacionado ao gerenciamento e controle de estoques. Como não existe nenhum sistema específico para controlar os estoques de materiais utilizados nestas instituições, todos os registros são feitos manualmente, sendo que muitas vezes não é feita a devida anotação e baixa do produto. Com isso, não existe nenhum tipo de controle e planejamento de materiais. Desta forma, ocorrem faltas inesperadas de produtos indispensáveis para o atendimento e funcionamento da instituição, uma vez que a compra/pedido não foi realizado, pois acreditava-se que o produto ainda existia em estoque.

O treinamento e capacitação dos funcionários também apresenta-se como um desafio em comum. A elaboração de programas de capacitação para cada uma das funções exercidas nas instituições é de fundamental importância para maximizar o potencial dos colaboradores, evitando assim, atividades mal executadas que geram desperdícios e ocasionam a redução da qualidade e da eficiência dos serviços prestados. Em consonância, em ambas as instituições, há a necessidade de conscientização de todos os colaboradores sobre a importância de prever e zelar pelos recursos disponibilizados, por meio da

realização das atividades com dedicação, empenho e eficiência, visando evitar os desperdícios existentes.

Para resolução de muitos dos desafios encontrados, as soluções não são complexas, demandam conhecimentos mínimos em gestão organizacional. Neste estudo, foram levantadas alternativas para resolução de problemas, através da adoção de práticas e o uso de ferramentas de gestão profissional, bem como, mudanças na cultura organizacional. Verifica-se que estas instituições podem fazer uso de várias práticas e metodologias já consagradas em outras áreas, podendo trazer inúmeras melhorias aos serviços prestados.

Em um aspecto geral, observa-se a necessidade de ambas as instituições expandirem suas competências internas. Ressalta-se que a instituição deve identificar os diferenciais competitivos e dirigir seus departamentos de forma a conquistá-los. Outro ponto que deve ser ressaltado é a importância do *feedback* aos colaboradores e aos usuários do sistema, para medir o grau de satisfação dos envolvidos. Da mesma forma, um gestor deve atuar como um líder educador, que é capaz de extrair o melhor dos seus colaboradores, pois a criatividade e a confiança devem ser cultivadas desde o início, sendo uma questão de costume dentro da organização.

Em última análise pode-se dizer que os objetivos deste trabalho foram atingidos, pois foram identificados os principais desafios das instituições pesquisadas e elaboradas propostas visando contribuir para a transformação destas realidades. Ressalta-se também, que a adoção de práticas e conhecimentos organizacionais podem contribuir em muito para o alcance de determinados ideais.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Adriana Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench. **Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor**. Rev Esc Enferm USP 2007; 41(Esp):835-40.
- ANDRÉ, Adriana Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench. **Desafios para a gestão de unidades básicas de saúde**. RAS Vol. 9, Nº 34 – Jan-Mar, 2007.
- BARBIERI, José Carlos.; MACHLINE, Claude. **Logística hospitalar**: Teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria n. 2.871 de 19 de novembro de 2009**. Constitui o Comitê Nacional de Promoção à Saúde do Trabalhador do SUS. Brasília: MS 2009.
- CARVALHO, N. M. **Os territórios da saúde e a saúde dos territórios: discutindo o processo de territorialização em saúde a partir do caso de um serviço de atenção primária em POARS**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- CARVALHO, Antonio V; NASCIMENTO Luiz Paulo do. **Recursos humanos**: desafios e estratégias. São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos**

Humanos: Fundamentos Básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria da administração** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CLT. **Consolidação das leis do trabalho.** Decreto-Lei N.º 5.452, de 1º de Maio de 1943. Disponível em: <<http://www.soleis.com.br/ebooks/TRABALHISTA-2.htm>> Acesso em: 01 nov. 2012.

CRUZ, Carlos. **Os desafios da liderança empresarial.** Disponível em: <http://www.portalcmc.com.br/lid_art35.htm> Acesso em 24 dez. 2012.

DAVIS, Mark M; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho.** 9. ed. São Paulo: LTr, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Thomson, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FLEURY, Maria T.. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2002.

FURHRMANN, N.L. Programa de Saúde da Família: viabilizando a saúde pública universalizada no Brasil. **Revista Virtual Textos e Contextos**, n. 2, dez.2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7.

ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel **Os Novos Líderes. A inteligência Emocional nas organizações**. Lisboa: Gradiva, 2003.

GONÇALVES, Eduardo Lima. **Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MANACORDA, M. A. **O princípio Educativo em Gramsci**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana á revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MPMG – MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS. **Unidade Básica de Saúde: Urgência, Emergência e Plantões**. Disponível em: <www.mp.mg.gov.br/portal/public/interno/arquivo/id/21389> Acesso em: 20 jan. 2013.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OLIVEIRA, Cinthia Machado de; DORNELES, Leandro do Amaral Dorneles de. **Direito do trabalho**. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2011.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Aderlei Borges. **Proposta de Racionalização dos Custos sob a Ótica da Logística na Cadeia De Distribuição dos Objetos Postais da Agência Dos Correios De Biguaçu/Sc**. Trabalho de conclusão de curso. São José. Universidade do Vale do Itajaí, 2007.

SILVA, Renaud B. da [et al]. **Logística em organizações de saúde**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine. HARRISON, Alan e JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SORJ, Bila. **Desenvolvimento e crise de uma política de gestão da força de trabalho: um estudo de caso**. Rev. Adm. Emp. Rio de Janeiro, 25 (4): 21-29 out./dez. 1985

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 3. ed. Rio de Janeiro: Futura, 2000.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

WELCH, Jack **Paixão por Vencer: Winning**; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.