

O estagiário agregado técnico em enfermagem: um estudo de caso no Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes - HUPAA

Yanna Priscilla Matias Maciel
Universidade Federal de Alagoas - UFAL
yanna.maciel@yahoo.com.br

Nelsio Rodrigues de Abreu
Universidade Federal de Alagoas - UFAL
nelsio@gmail.com

RESUMO

O presente estudo apresenta os resultados da pesquisa que objetivou identificar o perfil atual do estagiário técnico em enfermagem e o desejado pelo HUPAA, além de verificar, em razão dos perfis diferenciados das demandas setoriais, a forma do processo de seleção dos estagiários. E ainda, levantar as formas de agregação do estagiário desenvolvida pelo Setor de Recursos Humanos (SRH) atualmente. Trata-se de um estudo exploratório, realizado com os estagiários agregados ao HUPAA do curso técnico em enfermagem. Adotou-se como critério metodológico a análise qualitativa das respostas. Os dados foram levantados por meio da entrevista de profundidade, individualmente com o um profissional de Recursos Humanos, três enfermeiros supervisores e os respectivos estagiários supervisionados, em três setores distintos. Os dados revelaram que o perfil desejado por esse hospital é formado por habilidades comportamentais, tais como: comunicação; iniciativa; capacidade de negociação; tranquilidade; interesse para aprender e responsabilidade que os estagiários precisam desenvolver durante o estágio, entretanto, uma parte desses estagiários correspondem a esse perfil. A agregação do estagiário é realizada por meio de recrutamento externo e o processo seletivo é composto de dinâmica de grupo, teste situacional e entrevistas individuais com o RH e a supervisora responsável.

Palavras-Chave: Estágio, Técnico em Enfermagem, Hospital Escola.

1. Introdução

Com as mudanças culturais preconizadas pelos teóricos da administração dentro das organizações hospitalares, crescem os problemas gerenciais em todos os âmbitos da empresa. Na organização hospitalar pública as dificuldades são mais acentuadas, devido o regimento do governo e suas limitações, causando frustrações pelo descumprimento dos planos idealizados para melhoria gerencial, dentre eles, investimentos em capacitações para os seus colaboradores.

A gestão de pessoas inserida nas organizações hospitalares públicas lida com a ausência de política de Recursos Humanos (RH) específica (seleção, recrutamento, avaliação de desempenho, benefícios e capacitação dos funcionários), o que prejudica o desenvolvimento das competências dessa gestão.

Nesse sentido, é relevante o estudo no tocante ao processo de agregação do candidato a instituição, para poder conhecer como se desenvolve os mecanismos de recrutamento e seleção de pessoal no caso do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Durante esse processo encontra-se uma dificuldade em aproximar o perfil do estagiário que almeja a vaga ao perfil que o hospital universitário anseia. Como também, identifica-se a presença de insatisfação de alguns chefes responsáveis pelos estagiários, onde há necessidade de investigar os fatores que determinam esse fato. Esses pontos serão discutidos e respondidos com os resultados da pesquisa.

Este estudo está delineado de acordo com as necessidades da organização, ansiando detectar se a forma de agregação e desenvolvimento dos estagiários agregados atende as expectativas dos diversos setores, através da identificação do perfil atual do estagiário técnico em enfermagem e o desejado pelo hospital, como também verificando o processo de seleção dos estagiários, em razão dos perfis diferenciados das demandas setoriais, além dos métodos desenvolvidos pelo RH atualmente e o perfil adequado, na percepção dos gestores em suas áreas específicas.

O estudo justifica-se pela da gestão de pessoas, como parte dessa organização complexa, que enfrenta sérios problemas por não possuir sua política de recursos humanos, moldada de acordo com suas necessidades e prioridades. Partindo do desígnio de obrigatoriedade do hospital escola em conceder estágio, o investimento nos estagiários técnicos em enfermagem, devido à rotatividade, impossibilidade de contratação de funcionários, entre outros problemas, torna-se complicado.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes - HUPAA foi fundado em 1973, é um órgão de apoio acadêmico da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, e desenvolve ações abrangendo as áreas de ensino, pesquisa e assistência.

Por ser um hospital escola, encontra-se voltado prioritariamente para a formação e capacitação de recursos humanos na área de saúde contribuindo para o fortalecimento de Sistema Único de Saúde - SUS no Estado de Alagoas.

No que se refere à pesquisa, várias são desenvolvidas no Hospital em diferentes áreas como Medicina, Serviço Social, Psicologia, Administração, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Nutrição, entre outras; sempre buscando atender às necessidades dos usuários que procuram o HUPAA e o desenvolvimento da Instituição.

Trata-se do único hospital público federal em Alagoas, conta com uma área construída de mais de 27.000m² distribuídos em 06 (seis) pavimentos, 174 (cento e setenta e quatro) leitos ativos e corpo funcional de aproximadamente 1466 colaboradores que atuam nas mais diversas áreas. Com atendimento há 47 especialidades distintas.

O HUPAA dedica 100% da totalidade de seus leitos ativos e procedimentos realizados ao SUS e tem desenvolvido sua real vocação para a assistência de referência secundária e terciária. É reconhecido pelos diversos segmentos da sociedade alagoana como a maior instituição pública de saúde do Estado, através de sua área física, do seu corpo clínico, da capacitação de recursos humanos para o sistema de saúde local, das atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e assistência.

O financiamento do Hospital Universitário depende exclusivamente do Sistema Único de Saúde – SUS. Seus recursos são assegurados por Convênio, firmado entre a UFAL e o Município de Maceió – Secretaria Municipal de Saúde de Maceió.

2. Revisão de literatura

2.1. AS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

As organizações hospitalares passaram por muitas mudanças desde seu ponto de vista inicial. Segundo Gonçalves (1998) a evolução das organizações hospitalares de simples casa de saúde ao posicionamento entre as organizações mais complexas existentes está relacionada à sua complexidade estrutural e tecnológica.

Nessas organizações, a maioria do contingente populacional está centralizada na equipe de enfermagem, além de ser a que mais tempo fica com os pacientes e agrega valor ao

resultado final da organização. Mirshawka (1994) destaca que a produtividade de um hospital depende da produtividade das enfermeiras. E que a produtividade é o quociente entre as horas requeridas das enfermeiras (*outputs*) e a quantidade das horas atualmente gastas, modificado por um fator de qualidade (*inputs*).

Para Portela *et al.* (2004) esse tipo de organização requer ser mais bem conhecido para formulação de políticas governamentais visando o seu desenvolvimento e maior integração ao sistema de saúde brasileiro, nas esferas públicas e privadas. E assim, pode encontrar outras soluções, que não venham desfavorecer o funcionário, os custos precisam ser reduzidos, mas os profissionais também precisam de condições que cause a motivação para o trabalho.

Segundo Barbosa (1996) *apud* Silva (2006) há uma deficiência de políticas de incentivo e motivação no serviço público. Essa afirmativa é confirmada por Cecílio (1999), destacando que nos hospitais públicos não existe uma política de recursos humanos própria desse tipo de organização, e este acaba selecionando de maneira inadequada e não investem em capacitação dos funcionários.

Observa-se ainda, que outro problema de gerenciamento das organizações hospitalares é dificuldade desses gestores em estabelecerem mudanças, pois os colaboradores conservadores que não aceitam mudanças, também há outra parte desses co-autores que resistem à mudança de imediato, mas acabam aceitando.

De acordo com Hernandez e Caldas (2001, p. 33), “a resistência pode ser fenômeno positivo, saudável e contributivo”. À medida que leva os recursos humanos dentro da instituição a refletir sobre os resultados das inovações, se constituída.

2.2. ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

A função de direção em nossos hospitais centra-se habitualmente em uma única pessoa, o diretor geral ou superintendente, herdeiro do provedor das Santas Casas, o qual se subordina a um Conselho Administrativo, em um processo hierárquico bastante centralizador. Falar hierarquia lembra estruturas militares ou as do mundo físico e biológico mais do que do humano e social, afirma Gonçalves (2002).

Sobre os riscos que podem se agravar pelo padrão de gestão adotado e desenvolvido pelo administrador do hospital, alguns exemplos são: “organograma superado, administração centralizadora, falta de planejamento de médio e longo prazo, falta de coordenação, ausência de programas de avaliação e acompanhamento” (GONÇALVES, 2002, p.10).

Mais do que qualquer outra entidade prestadora de serviço, o hospital tem seu desempenho vinculado ao comportamento de seus recursos humanos. “Ocorre que aqui, mais do que em qualquer outra instituição, os funcionários defrontam-se com pessoas fragilizadas pela doença e em processo de regressão psicológica, bem como com familiares sofridos e desgastados.” (GONÇALVES, 2002, p.8).

Tal constatação retrata a importância de uma contínua preocupação da área de gestão de pessoas do hospital com programas de treinamento e capacitação de seus funcionários.

2.2.1. A Gestão de Pessoas nos Hospitais de Ensino

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo Fisher e Albuquerque (2001).

Segundo Gonçalves (1997, p.14) “as antigas práticas de recrutamento e avaliação, remuneração e desenvolvimento terão pouco valor [...] As empresas precisam de sistemas que encorajem o aprendizado e a iniciativa e que facilitem o crescimento pessoal e motivem todos a centrar seus esforços no cliente”. Uma década depois, pode-se observar que muita coisa

continua da mesma forma e as pesquisas na área, principalmente, no Brasil não vêm ocupado lugares de destaque.

Na realidade hospitalar, do ponto de vista da gestão de recursos humanos, observa-se que são poucos os hospitais que mantêm uma política de desenvolvimento de pessoal desalienadora, voltada para a capacitação das potencialidades dos indivíduos, que contemple de forma integrada a captação e a retenção de pessoal, afirmaram Peres e Kurcgant (1997).

Esse discurso e essa prática têm sido fortemente combatidos por aqueles mais afeitos e dispostos a uma via mais adaptada a critérios objetivos e pragmáticos de entendimento da realidade, afirma Barbosa (2005).

2.2.2. Agregar pessoas

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), esse é um dos papéis mais críticos para o gestor de Recursos Humanos, posto que a inclusão de novos indivíduos requeira uma análise criteriosa, considerando a importância que os mesmos assumem na condução dos objetivos organizacionais.

Atualmente, em algumas organizações, a prática profissional do processo de recrutamento e seleção vem sendo realizada por enfermeiros, mecanicamente, de forma reiterativa e pouco reflexiva, fundamentada em modelos teórico administrativo funcionalista burocrático, das Teorias Clássicas e Burocráticas da Administração, privilegiando os aspectos técnico-normativos do processo, em um ideário caritativo e disciplinar, declararam Peres e Kurcgant (1997).

A agregação de pessoas, principalmente, aquelas que compõem a área de enfermagem, precisa ser precavida, no sentido de se verificar se o candidato tem perfil para exercer as atividades que são de sua competência, ciente da missão que lhe foi atribuída: o cuidar de outras pessoas.

2.2.3. Recrutamento

Recrutamento é um processo organizacional que ‘convida’ pessoas que se encontram no mercado de trabalho para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa. Esse processo deve sempre estar atento ao tempo despendido para esta ação, aos custos e à otimização para a fase posterior que é a seleção, afirma Mazon e Trevizan (2000).

O recrutamento externo também possui características peculiares. Quando uma organização adota uma política de recrutamento externo, subentende-se que, ou ela possui um “turnover”¹, excessivo, ou ela não acredita em seu pessoal, por não mantê-lo capacitado, ou devido a uma grande expansão em seus negócios. Porém, nem sempre o recrutamento externo é menos favorável que o recrutamento interno, destacaram Mazon e Trevizan (2000).

Mazon e Trevizan (2000) consideram que o recrutamento externo é preferencial no caso de auxiliares do nível mais baixo, ou seja, operários não qualificados, funções raras e muito especializadas, trainees de gerência. Os estagiários podem ser incluídos nesse grupo, tanto devido “turnover” ao como também por ser um cargo de nível com baixo poder de decisão na organização.

As vantagens do recrutamento podem ser: criação de novas idéias e melhoramentos; aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização atual; reduzir custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado já está teoricamente qualificada, destacaram Mazon e Trevizan (2000).

¹ *Turnover* – significa a rotatividade de pessoal de uma empresa e é um excelente indicador de saúde da mesma. Quando excessivo, indica que algo está errado na organização.

As desvantagens do recrutamento externo são: é mais caro; a margem de erro é maior; maior tempo de adaptação; pode trazer atitudes que não estão de acordo com a cultura da organização; dificuldade de adequação entre empregado e organização (cultura, hábitos, etc), havendo a necessidade de um período maior de ajustamento; e menor moral e comprometimento dos empregados antigos que se sentem desvalorizados no desempenho de suas funções e não se esforçam para melhorar sua performance, afirmaram Mazon e Trevizan (2000).

Tendo terminado o processo de recrutamento, segue-se a seleção das pessoas que ocuparam as vagas disponibilizadas pela empresa.

2.2.4. Seleção de Pessoas

A definição de seleção de pessoal está próxima para administradores e psicólogos, ou seja, para ambos. A seleção é um processo pelo qual se escolhem, dentre um grupo homogêneo, os candidatos com as melhores aptidões e capacidades para determinada posição na empresa. Nesse sentido, as empresas vêm o processo de seleção muito mais do que uma simples contratação, como peça-chave para o sucesso do negócio, afirma Pereira *et al.* (2003).

Segundo Rosa (2004, p.1) “o processo de seleção de candidatos deve estar dentro dos interesses da organização, para que não haja um conflito, entre ela e os profissionais contratados”. Além de certificar-se se estão capacitados ou não para fazer parte do quadro de funcionários.

Precisa-se considerar que as organizações estão cada vez valorizando o ser humano, ou seja, estão analisando também seu potencial emocional e intelectual. É necessário que cada candidato saiba trabalhar em grupo, tenha espírito de liderança, carisma, comunicabilidade e equilíbrio emocional para um bom desempenho profissional, associado ao conhecimento administrativo e técnico. Essas habilidades comportamentais formam o perfil do colaborador que a organização deseja, afirma Rosa (2004).

Nessa perspectiva, vários enfermeiros, ao analisarem o processo seletivo, revelam que este representa um grande desgaste aos indivíduos que trabalham nessa área, em decorrência da precária política de recursos humanos e das condições salariais inadequadas. Peres e Kuregant (1997).

2.2.5. Desenvolver Pessoas

Para desenvolver pessoas, as organizações partem do pressuposto que estão inseridas em um ambiente dinâmico e sujeito às mudanças, portanto, requer adaptações constantes nos seus processos de produção, nas formas de atender seus clientes, no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, dentre outros, Passos (2005).

Conforme Uehara e Serra (2004) *apud* Passos (2005) o processo para desenvolver pessoas inseridas na organização deve passar por avaliações constantes, examinando-se procedimentos e metodologias utilizadas nos treinamentos e capacitações e sua repercussão no comportamento das pessoas, da instituição ou das metas da organização como meio de testar a sua validade, desempenho e eficácia.

2.2.6. Manter Pessoas

Segundo Passos (2005, p. 99) “as formas estabelecida pela organização para manter o contingente humano estão relacionados às atividades de higiene e segurança do trabalho visando à preservação da integridade física e mental dos funcionários a promoção da qualidade de vida no trabalho”. Portanto, englobam as políticas de segurança, o respeito às normas do Ministério do Trabalho e o planejamento.

Nas organizações de saúde é necessário considerar as condições em que o trabalho é exercido. Devem-se priorizar as relações entre organização e seu corpo vivo, o que significa

algum grau de preocupação com as condições de vida no trabalho, ou seja, carreira, salário, aceitação do trabalhador, antes de tudo, como ser humano. Na verdade, causa espécie, ouvir-se esta última hipótese, pois a premissa subjacente é que pode ser diferente, ou seja, pode-se esquecer da condição humana deste trabalhador, considerando-o como um insumo semelhante a qualquer outro, destaca Malik (1992).

A valorização de propostas que enriqueça o colaborador como pessoa no ambiente organizacional e a melhoria da qualidade de vida no trabalho favorecem a auto-estima e a motivação dos recursos humanos.

2.2.7. Monitorar Pessoas

De acordo com Chiavenato (2005) há uma necessidade de controlar e verificar os resultados dos indivíduos, enfatizando o uso de banco de dados e de sistemas de informações gerenciais visando promover o planejamento de recursos humanos e tomada de decisões eficazes pelos níveis gerenciais no que se refere à gestão de pessoas. Dessa forma, deve existir um monitoramento permanente como forma de realimentar as entradas do sistema de gestão de pessoas, com o objetivo de reajustar o sistema, e assim proporcionar maior eficácia as ações do processo para gerir pessoas.

Partido do pressuposto que toda organização possui objetivos a serem atingidos, é necessário à existência de um sistema que proporcione a obtenção de dados constantes sobre a posição dos objetivos em dado momento e sobre a própria situação organizacional, Passos (2005).

Tendo em vista a necessidade de controle, Uehara e Serra (2004) ressaltam que dentro de todo sistema é indispensável à existência de outro sistema, para que possa controlar os indivíduos, pelo qual é assegurada a eficácia dos demais sistemas de controle.

2.3. O ESTAGIÁRIO NOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS

O estágio é a atividade prestada comumente por estudantes, a empresa não pode esperar que os primeiros resultados apresentados pelo estagiário sejam de grande alcance, pois quando o jovem ingressa no mercado de trabalho passa por um momento de reflexão, pois ele começa vivenciar situações reais de trabalho, podendo então avaliar a importância do conhecimento que adquiriu ao longo do curso e o quanto assimilou, agregando valor a sua vida profissional, afirma Roesch (1996).

Para tanto, ao contratar um estagiário, a empresa poderia aprofundar seus conhecimentos e habilidades, treinando o jovem na prática, colocando-o em contato com a realidade através de participação efetiva nos problemas reais do cotidiano da empresa. E assim, o retorno para a empresa pode ser um bom empregado em seus quadros (LEITE e LIMA, 2000).

A formação profissional do indivíduo diz respeito à educação formal com o objetivo de habilitar pessoas para atuarem no mercado de trabalho exercendo uma profissão. Segundo Santos (1978, p. 128), a formação profissional decorre de um sistema intencional para criar “habilitações, tanto quanto possível permanentes, para os papéis que a sociedade exige na produção de bens e serviços.”

Assim sendo, os estagiários são contratados de acordo com a legislação vigente. Lei nº 6.494 de 07/12/1977, que demonstra entre suas disposições, alguns requisitos tais como, no 2º Parágrafo do 1º Artigo:

§ 2º Os estágios devem proporcionar a complementação do ensino e da aprendizagem a serem planejados, executados, acompanhados e avaliados em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares, a fim de se constituem em instrumentos de integração, em termos de treinamento prático, de aperfeiçoamento técnico-cultural, científico e de relacionamento humano.

Dentre os estagiários que desenvolvem suas atividades no hospital-escola estão os auxiliares e técnicos em enfermagem do nível médio, de acordo com a legislação de ensino em vigor, Cavalcante e Macêdo (2000, p.17) consideram:

O profissional de nível médio de enfermagem é aquele com o ensino fundamental, que possui habilitação profissionalizante em enfermagem (auxiliar de enfermagem), ou habilitação profissionalizante em enfermagem com ensino médio (técnico de enfermagem). Esses profissionais são reconhecidos pelo Conselho Regional de Enfermagem (COREN), que é o órgão fiscalizador de suas categorias profissionais.

Obedecendo a essas legislações devem ser contratados os estagiários técnicos em enfermagens, se necessários realizar ajustes de acordo com as particularidades da organização, contudo não é permitido infringir a lei.

2.4. HABILIDADES DO ESTAGIÁRIO TÉCNICO EM ENFERMAGEM

A partir da concepção de Liberalino (1996), onde a enfermagem é uma prática social e histórica integrante do processo coletivo de trabalho em saúde, que por sua vez é originário da divisão técnica do trabalho médico, e, portanto submetido à lógica da divisão do processo de trabalho em saúde marcadamente após a incorporação da industrialização na economia capitalista, onde as atividades foram fragmentadas e subdivididas com o objetivo de se produzir mais, em menos tempo.

Segundo Christófaros (1994) *apud* Dantas e Aguillar (1999, p. 25) pode-se afirmar:

O trabalho na área da saúde independe do conceito de saúde e do estágio de desenvolvimento de cada modalidade de sociedade, exige determinados pré-requisitos. No mundo todo, a aquisição destes requisitos que credenciam o indivíduo para o trabalho nessa área, depende de um processo formalmente atrelado e embutido na escolarização do mesmo.

Segundo Dantas e Aguillar (1999 p.29), “o curso técnico de enfermagem foi denominado de habilitação plena e integralizado em 2.760 horas, sendo 1.590 delas, dedicadas aos conteúdos e estágios profissionalizantes, os quais não poderiam ser desenvolvidos em menos de 600 horas”.

De acordo com Shimizu e Ciampone (2002) os trabalhadores costumam levar para suas casas grande parte do conteúdo de sofrimento no trabalho advindo do contato com a tarefa do cuidar, uma vez que não encontram espaços adequados na organização para a elaboração desses sentimentos e angústias.

Além dessas particularidades presente no perfil dos estagiários técnicos em enfermagem, o sexo feminino lidera nessa profissão. Para Girardi (1999, p. 127) “esse fator estaria relacionado com a preponderância da força de trabalho feminino, fenômeno observado em todos os países, especialmente naquelas atividades que envolvem o trato e o cuidado das pessoas, como a enfermagem”, embora a presença masculina venha se destacando, paulatinamente.

3. Método

A pesquisa foi exploratória e descritiva. *Exploratória* porque não se tem o registro de dados no HUPAA de estudo desse caráter. De acordo com Vergara (2007), investigação dessa natureza é realizada em área, na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. *Descritiva* porque objetiva descrever o perfil atual dos estagiários técnicos em enfermagem e o desejado pelo HUPAA.

A pesquisa possui um caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa, de acordo com Malhotra (2005, p. 113), “proporciona melhor visão e compreensão do problema. É apropriada ao enfrentarmos uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas”.

Com o objetivo de responder a questão problema proposta no estudo, o método utilizado foi o estudo de caso, porque de acordo com Roesch (2005), o estudo de caso é a estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, de forma que, para atingir as expectativas da pesquisa serão colhidas informações que possam levantar as hipóteses e direcionar sugestões.

Os públicos alvos da pesquisa foram: psicólogo, enfermeiro supervisor e estagiário do HUPAA, dos setores: recursos humanos, Cacon (Centro de Atendimento Oncológico), Clínica Pediátrica e Central de Material de esterilização, respectivamente. Esses foram abordados através da entrevista de profundidade, que segundo Malhotra (2005) são conversas levemente estruturadas com indivíduos escolhidos do público alvo e são conduzidas uma a uma, na qual se pretende identificar os motivos básicos, os preconceitos e as atitudes em relação a questões delicadas, é indicada para entrevistas com profissionais, que se aplica a esse caso.

Por conseguinte, os dados coletados durante as entrevistas de profundidade, foram analisados confrontando-os com a teoria e quanto à análise comparativa entre as falas dos entrevistados.

Tomando como base os dados secundários existentes, cadastro de todos os colaboradores da organização no Setor de Recursos Humanos (SRH) e o relatório de gestão 2007. O número de estagiários são 322 envolvendo todos os níveis e cursos distintos, sendo que 45 são do curso técnico em enfermagem, ou seja, o universo da amostra.

Os setores do HUPPA somam 64, contudo, apenas 10 desses setores agregam estagiários técnicos em enfermagem. Portanto, analisando a criticidade desses setores foram escolhidos 03. São eles: Cacon (Centro de Atendimento Oncológico), Clínica Pediátrica e Central de Material de esterilização, onde foram realizadas as entrevistas de profundidade.

Segundo Roesch (2006, p.169) costuma-se denominar análise de conteúdo, como sendo: “O conjunto de técnicas na qual se apóia a interpretação dos dados da pesquisa qualitativa”.

Em entrevista, o pesquisador pode obter outros dados. A ‘citação direta’ permite captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas. A observação colabora trazendo o pesquisador até o local onde o evento está acontecendo, afirma Roesch (2006).

A unidade de análise utilizada será o parágrafo para avaliar o texto levantado por meio da transcrição de depoimentos gravados, sob permissão do entrevistado, além dos dados secundários existentes.

4. Resultados e discussões

Nesse tópico, é importante observar que a maioria das tentativas de se analisar os textos, sejam levantados por meio de transcrição de depoimentos gravados, técnicas projetivas ou por meio da análise de dados secundários, vêm seguindo os padrões da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificação entre os fenômenos, entretanto, a interpretação dos dados será ampara por modelos conceituais determinados *a priori*. O conjunto dessas técnicas é denominado Análise de Conteúdo, de acordo com Roesch (2006).

As entrevistas foram realizadas no período de 20 a 25 de fevereiro de 2008, com um responsável pelos processos seletivos do Setor de Recursos Humanos, três enfermeiros supervisores e o respectivo estagiário técnico em enfermagem supervisionado por esse enfermeiro, nos setores onde há assistência em contato direto com paciente ou não, nesse caso a Central de Material Esterilizado, que realiza a esterilização de materiais utilizados durante as cirurgias, portanto não possui contato direto com o paciente, os demais setores, realizam atividades de assistência direta ao paciente. As entrevistas com os estagiários transcorreram individualmente, com duração de uma hora. Já com os supervisores e o RH, essas variaram entre 30 a 50 minutos, cada uma.

A análise dos dados foi realizada distribuindo as questões por caracterização da população estudada, escolha do curso, expectativas, renovação do estágio, aprendizagem escolar, contribuição para o HUPAA que integram a categoria: perfil do estagiário e as outras categorias são processos básicos da gestão de pessoas aplicados ao estagiário: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ESTUDADA

As entrevistadas foram realizadas com três enfermeiras e três estagiárias. Dado que confirma a realidade histórica desta profissão, que segundo Girardi (1999, p.127), “[...] estaria relacionado com a preponderância da força de trabalho feminino, fenômeno observado em todos os países, especialmente naquelas atividades que envolvem o trato e o cuidado das pessoas, como a enfermagem”.

Percebeu-se que a idade das estagiárias variou entre 19 a 30 anos, embora haja uma concentração na faixa etária de 17 a 21 anos (dado secundário, verificado durante os processos seletivos em 2007/2008, nos arquivos do RH), pois cada vez mais os jovens que terminam o ensino médio estão optando por cursos técnicos, que por várias razões não prestam vestibular. Esporadicamente, encontram-se estagiários que já prestaram vestibulares ou com terceiro grau incompleto. Os supervisores se encontram na faixa de 34 a 50 anos, todos eles possuem o terceiro grau completo com alguma especialização e ingressaram na instituição, através de concurso público e estão atuando entre 5 a 25 anos na instituição esse dado deve-se ao fato das exigências para se assumir cargos de chefia, devido ao tempo de trabalho, conseqüentemente o conhecimento da organização e as habilidades requeridas para exercer suas competências.

O entrevistado responsável pelo processo seletivo dos estagiários no RH possui formação superior completa e ingressou na instituição através do estágio, atua na organização há seis anos.

Os resultados apresentados seguem um parâmetro entre a identificação do entrevistado e sua resposta, para que facilite a compreensão das falas das mesmas pessoas no decorrer da transcrição dos dados, possibilitando fazer comparações, contraposições e demais observações. A letra (E) corresponde às respostas das estagiárias e a letra (S) as supervisoras, seguindo a ordem em que foram entrevistadas.

4.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO

A escolha do curso é uma grande responsabilidade para o estudante, posto que exerça essa profissão por toda a vida, as influências que as pessoas recebem durante a esse processo serão determinantes. Uma estagiária indicou que durante as observações que fazia nos hospitais “*via coisas que me chocaram, mas mesmo assim eu queria*”. Outros acabam realizando um curso, como segunda opção, quando seu desejo era fazer outra coisa “*Sempre quis fazer medicina*” afirma a segunda estagiária entrevistada. Na área da saúde há também,

casos de status social “*Eu acho muito bonito*” destaca a terceira estagiária, o que demonstra que a escolha não foi realizada conforme a percepção anterior de seus talentos para realizar tais atividades. A supervisão adequada possibilita ao estagiário conhecer seu perfil e a necessidade de aprimoramento, partindo dos resultados das avaliações dos supervisores. A primeira estagiária diz: “*Senti-me sozinha*” identificando uma possível falha da supervisão, se as atividades do estagiário não são avaliadas e interpretadas pelo supervisor, dificilmente este garantirá o exercício profissional de maneira que atenda a demanda do setor que está lotado.

A expectativa da organização é que o perfil do estagiário seja compatível com o perfil desejado da organização, a primeira supervisora afirmou que “*a expectativa é garantir atendimento de qualidade*”, contudo a expectativas para com o desempenho dos estagiários são bem mais amplas. Contratar um estagiário é uma oportunidade para empresa poder aprofundar os conhecimentos e habilidades, treinando o jovem na prática, colocando-o em contato com a realidade através de participação efetiva, mas não pode ser cobrado como um funcionário, a segunda supervisora afirma: “*É um prejuízo*” e “*Eu sou humana, tenho direito de faltar e não querer vir*” demonstrando sua insatisfação com o estagiário no setor, pois não pode cobrar dele da mesma forma que o funcionário, além de assumir a responsabilidade por seus atos, não podendo deixá-lo sozinho. A terceira supervisora, apesar de esclarecer as características do conceito de estágio, sob sua perspectiva, afirma que “*necessitamos de outra coisa*”, ou seja, funcionário que possa ser cobrado por suas competências e atribuir-lhe responsabilidades. Em virtude da demanda de estudantes que anseiam o estágio, se o estagiário não atende as expectativas do setor, ele é automaticamente substituído, visto que não há treinamento para amenizar possíveis falhas, afirma o RH: “*Quando ele não atende é substituído*”.

Novamente, verifica-se que a primeira estagiária assume funções que não são de sua competência, e pior, sem acompanhamento, ela declara: “*fui eu que fiz*”. As atividades de organização e planejamento em que o técnico em enfermagem, segundo a legislação vigente, deve auxiliar o enfermeiro, estão sendo realizadas sem supervisão. As atividades de competência da supervisora, mais uma vez, está sendo realizada pela estagiária “*estou tendo que passar tudo*”, nesse caso as atividades que serão da atribuição da nova estagiária não é passada pela enfermeira, mas pela estagiária.

A terceira supervisora afirma: “*ele precisa assumir sozinho*”, à medida que o estagiário assume sozinho o setor, ou parte dele, está sendo atribuídas responsabilidades que não são de sua competência.

Os problemas de comunicação existentes sejam eles, descendentes ou ascendentes em uma empresa, devem ser amenizados através dos meios que estejam de acordo com a realidade da organização. O responsável pelo RH durante a entrevista afirma que “*O HUPAA é uma instituição que tem sérios problemas de comunicação, se você coloca alguém que tem essa deficiência se torna um agravante*”. É responsabilidade do RH amenizar os problemas de comunicação, pois este tem obrigação de diminuir as falhas no processo de agregação de pessoas na organização.

O processo de aplicação de pessoas a organização precisa ser conduzido pelo projeto, análise e descrição do cargo, posto que através dessas fases delimita-se a função, determinando tarefas e responsabilidades. Torna-se difícil fazer uma boa seleção sem um desenho e análise criteriosa do cargo. O RH assegurou que o cargo de estagiário técnico em enfermagem “*não foi projetado*”, não há, portanto, uma formalização. As atribuições do cargo que direciona todo o processo seletivo, desde a escolha das dinâmicas até a escolha do candidato ideal, são baseadas no preenchimento do perfil pelo supervisor, por meio de um formulário fornecido pelo RH.

O processo de desenvolvimento de pessoas deve sofrer avaliações constantes, averiguando-se procedimentos e metodologias utilizadas nos treinamentos e capacitações e

sua repercussão no comportamento das pessoas, da organização ou das metas da instituição como meio de testar a sua validade, desempenho e eficácia. Sem a avaliação de desempenho não é possível verificar de maneira objetiva o desempenho das pessoas inseridas na empresa. O RH declara que “*demandaria um volume de trabalho muito grande*” se fosse realizar a avaliação desses estagiários, técnicos em enfermagem, pois seria necessária uma reestruturação do setor, entretanto essa avaliação poderia ser feita semestralmente. No entanto, é preciso encontrar novas formas ou capacitar dos funcionários para realizarem essa avaliação de desempenho.

Os investimentos são fundamentais para a motivação funcional e, por extensão, para o alcance dos objetivos da organização, pois há uma relação direta entre estes e os objetivos individuais dos colaboradores. Funcionários satisfeitos tendem a colaborar com maior entusiasmo para a consecução dos objetivos organizacionais. Sobre os investimentos o RH pontua que a “*utilidade desse estagiário para o HU*” foi uma solução encontrada para suprir a carência de funcionários, portanto, investi nesses estagiários demandaria uma “*reestruturação do próprio RH*”, mas uma vez é necessário reforçar a busca por novas formas de políticas de investimento ou capacitação dos próprios funcionários.

Outro obstáculo para o investimento, na percepção do RH é “*O tempo de duração*” do estágio que é de seis meses, podendo ser renovado por períodos múltiplos de seis, no entanto, até que essa situação seja resolvida, e não há previsão, a organização permanecerá com pessoas sem qualificação no desenvolvimento de suas competências. Repercutindo diretamente no alcance de seus objetivos. Não são seis meses sem treinamento, pode ser por todo funcionamento do hospital, pois ainda que as vagas requisitadas sejam atendidas, haverá novos afastamentos em virtude das aposentadorias ou doenças.

A aprendizagem adquirida por meio do contato com o ambiente de trabalho, através de uma política de rodízio que beneficie esses estagiários atuar em setores diversos e absorver maior conhecimento é o objetivo do estágio, contudo a realidade do HUPAA, em virtude da escassez de funcionários, não favorece esse rodízio. A “*Permuta*” destacada pelas supervisoras (S1 e S3) e RH como uma causa relevante do desligamento do estagiário em um setor, justifica-se pelo anseio dos alunos em aprender o maior número de atividades, embora quando essa solicitação de permuta não é atendida, devido a não liberação do supervisor, geralmente o estagiário permanece no setor, mesmo estando insatisfeito.

A maioria dos hospitais adota o treinamento interno e todos utilizam a técnica de treinamento em serviço, principalmente para área de enfermagem, onde a necessidade de qualificação e o desenvolvimento de habilidades são muito importantes para o desempenho de suas atividades, afirmaram Teixeira e Santos (2002). O RH destacou que há treinamento em serviço para integração do estagiário “*Eles começam o estágio observando a prática dos técnicos em enfermagem*”, contudo a realidade verificada através da fala das enfermeiras e as estagiárias, nos três setores pesquisados são diferentes. As supervisoras afirmam que “*treinam rapidamente e ele já assumi sozinho a função de um funcionário*” e “*depois da primeira semana não tem mais condições*”, devido à falta de funcionários para fazer o acompanhamento adequado, além da ausência de treinamento para integração dos estagiários eles demonstram sentir-se desinformados: “*eu pensei que era outro tipo de serviço*”. Pode-se criar uma sistemática de treinamento que se adequasse a as necessidades da instituição, para integrar os estagiários aos setores, visando minimizar as deficiências de pessoas que certamente entrarão na organização e que poderiam ser amenizadas em um curto período de treinamento.

A estagiária (E1) afirmou que “*Ninguém me passou*”, quando questionada sobre os cuidados em utilizar os equipamentos de segurança adequados para proteção dos riscos. Mais uma vez, a estagiária (E1) expõe seu descontentamento com a supervisão que recebe,

contudo, ela segue afirmando que realiza do jeito dela. A iniciativa por parte do estagiário é benéfica, até certo ponto, pois há grandes riscos, principalmente quando lida com vidas.

O desvio de função ou de atividades é uma das conseqüências da falta de recursos humanos para suprir a demanda do hospital. Percebe-se nas falas das estagiárias que estas realizam atividades que não de suas competências, tais como: *“muita coisa burocrática”*, durante a entrevista a estagiária (E1) reclamou que realizava funções de uma recepcionista, tendo que se deslocar do seu posto de trabalho para chamar o paciente para ser atendido. A (E2) revela que precisa realizar atividades, pela falta de profissionais no setor, pois *“não é competência da enfermagem está trocando camas”*. A (E3) destaca que *“todo mundo quer aprender com o paciente, mas tudo é válido”*, observa-se uma falta de perspectiva de ampliar seus conhecimentos na área, ela também afirmou no quadro (2 e 3), respectivamente, que pretende renovar o estágio no mesmo setor e que suas expectativas estão sendo superadas.

Percebe-se também a falta de relacionamento entre as pessoas do setor, pois a supervisora (S2) afirmou: *“a psicóloga do setor deixa muito a desejar”*. E assim, precisam fazer papel de p Observa-se, novamente, o comportamento preocupante da estagiária (E1) realizando as atividades por conta própria. Percebeu-se durante a entrevista que esta estagiária tentou chamar atenção da supervisão que está insatisfeita e quer a permuta de setor. As técnicas em enfermagem que deveriam auxiliar saem, ela afirma: *“ela diz que precisa ir para algum lugar, então faço do meu jeito”*. A estagiária (E3) nessa frase: *“todo mundo faz tudo.”*, quando se refere às atividades do setor, juntamente com algumas frases ditas anteriormente, onde ela coloca o relacionamento com a equipe como causa de motivação e a relutância em não mudar de horário podem caracterizar uma desorganização do setor, *“onde todo mundo faz tudo”*, enfatizou a estagiária (E3).

Os comentários da supervisora (S2): *“Eu vejo que ela está sobrecarregada, mas não vem reclamar”* e *“não nos preocupamos com o aprendizado.”*. No que se refere à sobrecarga do estagiário com a demanda de atividades do setor, caracterizam a falta de atitude como gerência, pois ela afirma que percebe que a estagiária está sobrecarregada, mas não toma nenhuma atitude, pois a estagiária não reclama. Como também, não tem colaborado para melhoria do aprendizado do estagiário, apesar de em outras falas demonstrar sua preocupação do estágio como mão-de-obra. Outra vez a supervisora (S2) reforça seu sentimento de insatisfação com as contratações de estagiários: *“Eu não queria estagiário foi desespero de causa.”* psicólogas com as mães e crianças.

Na afirmação da supervisora (S2) *“o estágio vai passando, a gente vê que a motivação vai caindo”*, novamente, é preciso reforçar que a satisfação do estagiário vai diminuindo à medida que surge o anseio de aprender coisas novas, e como o HUPAA possui uma demanda de especialidades, o estagiário quer obter conhecimento em outras áreas. Seria necessária a criação da política de rodízio para aumentar a satisfação nesse ponto.

Alguns fatores são apontados como causa de insatisfação são eles: *“aproveitar essas pessoas como força de trabalho e não como aluno”*, *“as mudanças são constantes”*, e o enfermeiro declarou que *“não gostava de estagiário”*. Esses são causados pela falta de recursos humanos, inovações no atendimento de novas especialidades e problemas de relacionamento com o supervisor, respectivamente. A *“resistência de alguns funcionários”* passarem os conhecimentos, não foi um fator incomum, entre os setores pesquisados, somente a estagiária (E2) pontua esse fator como causa de sua insatisfação.

Mais uma vez as estagiárias (E1) e (E3) fazem referência à falta de acompanhamento adequado: *“não tínhamos contato”* e a possibilidade de mudança de turno: *“trocar de horário”* A importância do relatório de estágio só foi contestada por uma supervisora que declarou que quando era estudante: *“não gostava de ter que entregar relatório”*. Ela diz ser prática. Ter um método de avaliação formal, não significa ser burocrática ou retrógrada, mas

torna a avaliação objetiva. Durante a entrevista ela não citou que método utilizava, justificou que a estagiária era nova ainda, como sendo esses seus fatores de insatisfação.

5. Considerações finais

Na questão sobre o estagiário agregado ao HUPAA e as expectativas dos setores que formam a instituição, assegurava-se no ponto de vista inicial dessa pesquisa, através dos dados secundários obtidos junto ao Setor de Recursos Humanos, que o estagiário em si, não estava atendo os aspectos cogentes diante da demanda dos setores, o que passa a sofrer alteração, em virtude das habilidades como comunicação, iniciativa, capacidade de negociação, tranquilidade, interesse para aprender e responsabilidade com que a maioria dos estagiários vem desenvolvendo suas atividades, a partir desse fato, verificou-se, nos três setores pesquisados, a compatibilidade entre as habilidades comportamentais do estagiário e o perfil desejado pelo HUPAA.

Contudo, a modalidade de estágio, cujo aluno do curso técnico em enfermagem está inserido vem causando o problema de desvio de função, sobrecarga, rotatividade, permuta, treinamento inadequado, falta de investimento e conseqüentemente a insatisfação do supervisor, devido à impossibilidade de contratação de funcionários, posto que as contratações somente possam realizar-se através do concurso público, os estagiários estão assumindo a lacuna pela falta de recursos humanos, portanto a causa do não atendimento das expectativas das demandas dos setores é o estágio, e não o estagiário.

Verificou-se durante a agregação do estagiário a empresa, a presença de um formulário preenchido pelo supervisor durante o processo seletivo, que facilita a visualização do perfil desejado. Durante a seleção o estagiário passa por dinâmica de grupo e teste situacional elaborados de acordo os perfis diferenciados das demandas setoriais, na primeira fase, se aprovado, é encaminhado para segunda fase: entrevista com RH, obtendo sucesso nessa entrevista, passará para última fase: a entrevista com chefia. E ainda, há preocupação em adequar as habilidades comportamentais e técnicas a realidade da demanda do setor.

Detectaram-se na trajetória dos demais processos da gestão das pessoas algumas considerações importantes: a falta da projeção do cargo e da avaliação de desempenho do estagiário, Técnico em Enfermagem, reflete negativamente na qualidade do serviço prestado; encontra-se uma ajuda de custo, relativamente baixa, e a declaração de estágio como recompensas concedidas ao estagiário, não há outros benefícios, por exemplo: vale-transporte. Além, da impossibilidade de investimentos, justificada pela falta de recursos financeiros e estruturais da organização. E ainda, a falta de treinamento, que pode ser amenizada pelas melhorias, se essas fossem aprovadas.

Concentra-se uma parte dos problemas, em virtude da falta de condições físicas e psicológicas dos postos de trabalho, devido à falta de investimentos nos mesmos.

Por fim, há uma necessidade de reestruturação, durante a pesquisa observou-se que existe uma preocupação em ajustar o cargo às peculiaridades da organização, porém o estágio dos alunos técnicos em enfermagem precisa alcançar uma das prioridades da gestão, pois a possibilidade das vagas liberadas pelo ministério do planejamento para contratação é remota, aliada ao fato de que venha realmente suprir o número de funcionários necessários para que o estagiário seja inserido na organização para aprender, sendo acompanhado por um funcionário, atendo aos objetivos fins do estágio de acordo a legislação vigente.

Referências bibliográficas

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, p. 121- 126, 2005.

BARBOSA, Pedro Ribeiro. Gestão de hospitais públicos: maior autonomia gerencial, melhor performance organizacional com apoio em contratos de gestão. **Revista do Serviço Público**, ano 47 v. 120, n. 2, maio - ago. 1996.

CAVALCANTE, Cleonice A. A. e MACÊDO, M^a L. A. F. **Estudo do Perfil dos Auxiliares e Técnicos de Enfermagem**: Redes de Serviços da Secretaria Municipal de Saúde – Natal/RN. 2000. 51f. Monografia (Especialização em Saúde Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Norte

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DANTAS, R.A.S.; AGUILLAR, O.M. O ensino médio e o exercício profissional no contexto da enfermagem brasileira. **Rev.latino-americana de enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 2, p. 25-32, abril 1999.

FISCHER, A.; ALBUQUERQUE, L. tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais eletrônicos**. Campinas-SP: ENANPAD, 2001.

GIRARDI, Sábado Nicolau. Aspecto do(s) mercado(s) de trabalho em saúde no Brasil: estrutura, dinâmica, conexões. In: SANTANA, José Paranaguá de, CASTRO, Janete Lima de (Org). **Capacitação em desenvolvimento de recursos humanos** – CADRHU. Natal: EDUFRN, 1999, p.125-150.

GONÇALVES, Ernesto Lima. Condicionantes internos e externos da atividade do hospital-empresa. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

GONÇALVES, Ernesto Lima. Estrutura organizacional do hospital moderno. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V. 38, n. 1, p. 80-90, jan - mar, 1998.

GONÇALVES, J.E.L. Os novos desafios da empresa no futuro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p.10-19, 1997.

HERNANDEZ, J. M. C; CALDAS M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 20, p. 31-45, 2001.

LEI nº 6.494 de 07/12/1977. Legislação vigente aplicada ao estagiário. Disponível em: <http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/fraWeb?OpenFrameSet&Fram=rmWeb2&Src=%2Flegisla%2Flegislacao.nsf%2FViw_Identificacao%2Flei%25206.494-1977%3FOpenDocument%26AutoFramed> Acesso em 10 de dezembro de 2007.

LEITE, Ana C. T. e LIMA, Criseida A. Técnicas e Habilidades: Educação Continuada para a formação do administrador atual. **Revista da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração**, 2000.

LIBERALINO, Francisca Nazaré. O processo de trabalho em enfermagem. Natal: UFRN, 1996. Texto elaborado para subsidiar as discussões na 8^o Semana Brasileira de Enfermagem em Natal – RN, **Anais eletrônicos**, maio, 1996.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALIK A. M. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência de qualidade e cultura das organizações de saúde. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 32, p. 32-41, 1992.

MAZON, L.; TREVIZAN, M.A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev.latino-am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, ago. 2000.

MIRSHIWKA, V. **Hospital: fui bem atendido, a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994. 442 p.

PASSOS, Janduhy Camilo. Análise da Gestão de Pessoas em Organizações de Serviços Hoteleiros. **Revista CEPPG - Centro de Ensino Superior de Catalão**, ano VII n.nº 12, 1º. Semestre/2005.

PEREIRA, Fabiana Marques; PRIMI, Ricardo; COBÊRO, Cláudia. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 5, v. 2, p. 83-98, 2003.

PERES, H.H.C.; KURCGANT, P. O fenômeno recrutamento e seleção de enfermeiros em hospitais: um enfoque fenomenológico. **Rev.Esc. Enf. USP**, v. 31, n.1, p. 129-49, abr. 1997.

PORTELA, Margareth C; LIMA, Sheyla M L; BARBOSA, Pedro R; VASCONCELLOS, UGÁ, Miguel M, Maria A. D.; GERSCHMA, Silvia Caracterização assistencial de hospitais filantrópicos no Brasil. **Rev. Saúde pública**, v. 38, n. 6, p. 811-818, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSA, Elenice Santos. **Recrutamento e Seleção de Pessoal**. Quais são as vantagens desse processo para organização. Produção Científica Oswaldo Cruz, 2004.

SANTOS, Oswaldo de Barros. **Orientação e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Pioneira, 1978.

SHIMIZU H.E, CIAMPONE M. H. T. As representações sociais dos trabalhadores de enfermagem não enfermeiros (técnicos e auxiliares de enfermagem) sobre o trabalho em Unidade Intensiva em um hospital-escola. **Revista Escola Enfermagem USP**, v. 36, n. 2, p. 148-55, 2002.

UEHARA, Fábio Nori; SERRA, Sheyla Mara Baptista. Análise de gestão de recursos humanos na construção civil. In: IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, Bauru, **Anais eletrônicos**. São Paulo, UNESP, 2004.

VERGARA Sylvia Constant - **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.