

## Desenvolvimento de talentos humanos no contexto da saúde: desafios e oportunidades rumo ao século XXI

Roberto Kanaane<sup>1</sup>

### Resumo

Os novos desafios que se colocam em todas as áreas profissionais requerem contínuo estudo de perfis e tendências. O presente relato tem por base dados levantados junto a instituições de saúde no sentido de obter uma formulação clara de todos os que atuam nesse setor quanto a suas visões a respeito de habilidades de modo a discutir o desenvolvimento de talentos para um mundo globalizado.

**Palavras-chave:** desenvolvimento de talentos, perfil de habilidades, recursos humanos.

KANAANE, R. Desenvolvimento de talentos humanos no contexto da saúde: desafios e oportunidades rumo ao século XXI. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 1, n. 1, p. 187-191, mar. 2000.

O crescimento da área de serviços em ritmo acelerado ao redor do mundo, as novas formas de valor para o cliente, a busca de qualidade nas mais variadas esferas, está modificando o perfil das organizações. Conseqüentemente, o perfil do profissional da área da saúde também vem se modificando e, através de nossa atuação profissional, como pedagogo, psicólogo, professor universitário e consultor, atuando nas mais diversas organizações públicas e privadas, destacamos que, a nova postura dos profissionais que desenvolvem sua prática nas organizações de saúde, objetiva abolir o comportamento voltado a “apagar incêndios” e, a partir de posturas pró-ativas, tem buscado soluções para os problemas conhecidos, assim como, estão sintonizados com a prevenção, a valorização do ser humano de forma global, sem perder de vista a comunidade e o meio ambiente.

Na área da saúde, certamente, profissionais e organizações estão atentos às questões acima citadas e buscam extrair o máximo aproveitamento das tecnologias, atuando em times para a resolução de problemas, apontando soluções e avaliando resultados.

A ênfase à qualidade está trazendo grandes contribuições para facilitar o trabalho dos profissionais da área da saúde, enfocando, a prevenção das doenças e a melhoria da qualidade de vida como um todo. Baseando-se nestas constatações, o pesquisador motivou-se a investigar, de maneira sistemática, como os profissionais de saúde, atuando em distintas organizações se percebem e quais os impactos no desempenho profissional. Ao mesmo tempo, houve o intento de identificar o perfil compatível às distintas demandas, uma vez que, continuamente, se vêem envolvidos em múltiplas atividades, que sugerem habilidades, aptidões e competências sincronizadas com a diversidade existente.

Desta maneira, destacamos o desenvolvimento de talentos humanos, como sendo o ponto inicial para a realização das pesquisas, visando dar significado a tais questões. O pesquisador observou a existência de alguns ângulos, a nível do desempenho dos profissionais da saúde, que necessitam ser

---

<sup>1</sup> Mestre e Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo (USP). Coordenador do Mestrado em Administração da Unimonte, de Santos. Coordenador da Pós-Graduação em Administração Hospitalar, IPH (SP). Sócio-diretor da Roka Consultoria em Recursos Humanos. Atua como docente junto à USP (MBA), PUC (SP), IMES-CEAPOG, FAAP, UNESP/FATEC e UNOPAR. Autor do livro *Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI*. Endereço para correspondência: Av. Paris, 675. 86041-140. Londrina, Paraná, Brasil.

cuidadosamente analisados, para que os mesmos consigam superar as dificuldades e maximizar as oportunidades para alcançar a excelência nos serviços existentes na área da saúde. Tais ângulos serão abordados no decorrer do artigo.

Com a finalidade de contribuir para a Ciência e, em específico para a eficácia dos serviços prestados na área de saúde, o pesquisador buscou focalizar a sua área de interesse na temática “Desenvolvimento de Talentos Humanos no Contexto da Saúde – Desafios e Oportunidades rumo ao Século XXI”. Desta forma, há aproximadamente 10 anos, vem desenvolvendo pesquisas junto às instituições públicas e privadas (Hospitais, Clínicas, Laboratórios, Centros e Postos de Saúde). Os objetivos propostos na realização das pesquisas, assinalam os seguintes aspectos:

- Identificar o perfil do profissional de saúde, num contexto em mudanças;
- Caracterizar os indicadores para incremento das habilidades necessárias visando o efetivo desempenho dos profissionais de saúde;
- Focalizar os desafios a serem assumidos pelos profissionais de saúde, objetivando o desenvolvimento dos talentos e habilidades.

Buscou-se adotar o enfoque descritivo, tendo como referência estudos de casos (instituições públicas e privadas), de maneira a enfatizar a observação-participante e o resgate da percepção e experiência dos sujeitos envolvidos.

Adotou-se o questionário aberto como instrumento de pesquisa associado a entrevistas semi-dirigidas. A atuação como coordenador da Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Hospitalar junto ao IPH – Instituto de Pesquisa Hospitalar, possibilitou-nos identificar variáveis conceituais e determinantes práticos, abstraídos das experiências dos pós-graduandos, sob a coordenação do pesquisador. Além dos instrumentos de pesquisa assinalados buscou-se, junto à literatura científica, angariar dados e informações concernentes à temática em pauta.

Correspondendo a aproximadamente 200 participantes, de acordo com a acessibilidade do pesquisador, sob o enfoque de amostra randomicamente estratificada, tem-se as respectivas categorias: médicos, enfermeiros, bioquímicos, biólogos, administradores hospitalares, assistentes sociais, psicólogos, farmacêuticos, assistentes administrativos e escriturários.

Buscou-se também captar a percepção de 150 pacientes, onde detectou-se o nível de expectativa dos mesmos frente ao desempenho dos profissionais de saúde.

Com o intuito de captar a percepção dos sujeitos envolvidos nas pesquisas, buscou-se sintetizar as principais posições, tendo em vista os objetivos da pesquisa.

Constatou-se que o profissional da saúde caracteriza-se a partir dos seguintes aspectos:

- Auto e hetero conhecimento;
- Necessidade de racionalização/automação e flexibilidade;
- Ênfase motivacional, dedicação;
- Ênfase à saúde preventiva;
- Integração intra e inter-equipes;
- Percepção do seu papel profissional (desempenho).

Constatamos que os profissionais de saúde, em linhas gerais, identificam como necessário o Desenvolvimento de Habilidades Específicas para a performance profissional. Entre elas, citamos:

- Planejamento de programas de ensino, caracterizados pela educação continuada (aprimoramento profissional);
- Ampliar os canais de comunicação (intra e/ou interpessoal);
- Desenvolvimento da competência técnica e social (ênfase às relações interpessoais);
- Visualizar de forma abrangente o contexto hospitalar e suas interações com o macro ambiente.

Tais constatações, sob a ótica dos pesquisados, possibilita-lhes uma maior clareza quanto ao papel profissional a ser desempenhado junto às instituições de saúde.

A constatação de que os talentos humanos se desenvolvem a partir de um processo de contínuo aprendizado, levou-nos a refletir que o limiar entre os séculos XX e XXI tem trazido à tona desafios

que necessitam ser assumidos pelos profissionais da área da saúde, em específico, no tocante à eficácia e eficiência profissional/ pessoal. Nesse sentido, identificamos indicadores que direta e/ou indiretamente influenciam a performance do profissional da saúde e tem merecido a atenção sistemática dos mesmos.

Dentre eles, assinalamos:

- **Aprender a aprender.** Busca da aprendizagem constante, baseada na experiência compartilhada, que leva em consideração os universos pessoal e profissional (intra e interpessoal), contemplando não somente o aspecto “técnico” específico de cada área de concentração, como também o fator emocional/comportamental;

- **Planejar e conduzir transições.** Onde estamos, quais são nossos pontos fortes, o que precisamos desenvolver, onde queremos chegar e quais recursos deverão ser mobilizados para o alcance dos objetivos;

- **Ampla comunicação.** Oferecer *feedback*, assim como estar aberto para recebê-lo. Trabalhar de forma pró-ativa com esse referencial para que os pontos fracos possam ser minimizados e os fortes, maximizados;

- **Maior flexibilidade e liberdade de ação.** Considerando a importância das parcerias e alianças estratégicas dos times e focalizando a interação e a troca de experiências (acreditar nas pessoas, investir no autodesenvolvimento, ter autoconfiança, coragem e ousadia);

- **Potencialização de si e dos outros.** Buscar fortalecimento, agir para libertar-se de credos restritivos e bloqueadores. Assumir a iniciativa diante das situações problemas, adotando postura pró-ativa;

- **Assertividade.** Respostas que equilibrem razão e emoção, com amplo domínio entre visão e ação, por meio da percepção do modo como estruturas, regras, papéis, sistemas, processos, crenças, resultados e ambiente se inter-relacionam;

- **Vitalidade.** Nas esferas física, mental, emocional e transcendental, adotando a concepção holística do Ser Humano;

- **Auto-motivação.** Compromisso com a excelência, mesmo frente ao contexto (muitas vezes) hostil e ameaçador;

- **Ampla utilização do Marketing Pessoal.** Como recurso facilitador para o alcance de melhores resultados;

- **Desenvolver o senso de liderança.** Agindo de maneira compartilhada com a equipe, buscando o compromisso e o comprometimento;

- **Dinamizar a missão pessoal e a missão organizacional.** Visando a identificação do colaborador com a organização de saúde e com os clientes, gerando, dessa forma, o engajamento cada vez mais amplo com os processos de Qualidade (Qualidade de Vida/Qualidade Total);

- **Representação social.** Rever e ampliar, de maneira positiva, a imagem social que os profissionais de saúde elaboram sobre si próprios;

- **Habilidades de negociação.** Buscar, constantemente, dinamizar as relações sócio-profissionais, priorizando a relação “ganha-ganha”, abrangendo o cliente interno e externo à organização de saúde.

A partir da constatação de que os profissionais da saúde necessitam superar os desafios, no intuito de atingir a excelência nos serviços prestados aos clientes (pacientes), tanto a nível público como privado, o autor vem identificando, através dos seus estudos, a existência de organizações que vêm continuamente atingindo resultados satisfatórios neste empreendimento.

Tais resultados associam-se:

- Ao alcance dos objetivos institucionais;
- À recuperação do paciente e à reintegração física, psicológica e social;
- À satisfação de pacientes e familiares;
- À ênfase na mentalidade de prevenção, com foco nos ambientes interno e externo, desenvolvendo posturas que abrangem a comunidade local e suas múltiplas interações com o macro-ambiente, implementando ações que estejam diretamente relacionadas à prevenção de doenças, promoção de

saúde e proteção à natureza.

O autor considera que o desenvolvimento de talentos do profissional da saúde implica na valorização do ser humano, ponderando os fatores associados à inteligência emocional (estabilidade), bem como o suporte no tocante ao acompanhamento periódico dos mesmos, visando a redução do estresse a que tais profissionais se vêem envolvidos. Este acompanhamento se dá através de terapias, grupos de encontros, laborterapia, *workshops*, objetivando a auto-renovação equilibrada e a mudança de consciência e a excelência nos resultados.

### **Considerações de Relevância Científica**

Concluindo, um mundo globalizado requer pessoas abertas, competentes, dinâmicas, em franco processo de desenvolvimento. Dia após dia, o mundo interliga-se com a contribuição dos *chips* e entendemos que devemos permanecer sintonizados com esse processo de mudança, para que paralelamente ocorra a “globalização humana”, que caminha para o progresso, para o resgate da cidadania, do senso crítico, da ética nos relacionamentos, para o conseqüente desenvolvimento de talentos humanos, na sua total capacidade, em cada oportunidade surgida no contexto de saúde, tendo como indicador o ser humano.

Ressalta-se que a partir da identificação do perfil do profissional de saúde, num contexto em mudanças, da caracterização dos indicadores para incremento das habilidades necessárias, visando o seu efetivo desempenho, assim como a focalização dos desafios a serem assumidos, objetivando o desenvolvimento dos talentos e habilidades, as pesquisas realizadas assinalam que certamente existem, existiram e existirão dificuldades, mas importantes mudanças já aconteceram e acontecerão, tendo como referencial atitudes e comportamentos mais pró-ativos dos profissionais da área de saúde, sincronizados com o cenário maior, considerando os aspectos históricos, geográficos, humanos, sociais e culturais.

Vários exemplos importantes, destacando a valorização do ser humano, do meio ambiente e das tecnologias a serem utilizadas para a excelência nos resultados, já estão sendo observados. Como exemplo, citamos, na iniciativa privada, o Hospital Itacolomy (Grupo Amesp), e a Santa Casa de Manaus, na gestão pública. Esses exemplos contribuem para a motivação de profissionais nas mais variadas esferas, para que possamos melhorar a atuação profissional, nesse enfoque, na área de saúde e, conseqüentemente, alcançarmos patamares mais elevados de desenvolvimento profissional e organizacional.

### **Bibliografia**

- ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação*. São Paulo : Atlas, 1995.
- BERWICK, Donald M. et al. *Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e da saúde*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CAMARGO, Marlene O. et al. *Qualidade na saúde: práticas e conceitos – normas ISO nas áreas médico-hospitalar e laboratorial*. São Paulo : Best Seller, 1998.
- CASTELAR, Rosa Maria et al. *Gestão Hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro*. França : Éditions école nationale de la Santé Publique, 1995.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- MEISTER, Jeanne C *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das*

- universidades corporativas*. São Paulo : Makron Books, 1999.
- MIRSHAWKA, Victor. *Hospital: fui bem atendido*. São Paulo : Makron Books, 1994.
- MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro : LTC, 1988.
- PESTONO, Marcos Heitor. *Dimensões da qualidade e gestão da qualidade total nas organizações médico-hospitalares*. Rio de Janeiro : Corbã, 1995.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo : Atlas, 1997.

## **Human talent development in the health context: challenges and opportunities towards the XXI century**

### **Abstract**

The challenges currently facing all professional activities require a revised approach of profiles and trends. This report will focus on data gathered among health institutions in order to obtain a clearer perspective from all those who work in this area relative to what are the critical skills they must develop and to encourage further discussions on talent building in a global world.

**Key words:** talent development, skills profile, human resources.

KANAANE, R. Human talent development in the health context: challenges and opportunities towards the XXI century. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 1, n. 1, p. 187-191, mar. 2000.

