



## ARTIGO DE PESQUISA

### PROCESSO DE CONTRATAÇÃO COLETIVA DE TRABALHADORES EM HOSPITAL PÚBLICO DE MÉDIA COMPLEXIDADE

*HIRING PROCESS OF COLLECTIVE PUBLIC HOSPITAL WORKERS IN MEDIUM COMPLEXITY*

*CONTRATACIÓN DE PROCESO DE COLECTIVOS DE TRABAJADORES DEL HOSPITAL PÚBLICO EN MEDIANA COMPLEJIDAD*

*Joice Aparecida de Moraes<sup>1</sup>, Juliana Marisa Teruel Silveira da Silva<sup>2</sup>, Maria do Carmo Fernandez Lourenço Haddad<sup>3</sup>, Paloma de Souza Cavalcante Pissinati<sup>4</sup>*

#### RESUMO

Objetiva-se descrever o processo de contratação coletiva de trabalhadores em hospital público de média complexidade. Trata-se de um estudo descritivo, de abordagem quantitativa. Utilizaram-se dados secundários obtidos em questionários aplicados para 259 funcionários no ato da contratação. A análise estatística descritiva foi realizada por meio do programa *Statistical Package for the Social Sciences Statistics n.19*. A maioria dos servidores, 69,4%, pertencia à equipe de enfermagem. Os trabalhadores foram acolhidos e iniciaram o treinamento admissional, no qual foi abordado temas sobre normas da instituição e perfil dos pacientes. Para favorecer o desempenho das lideranças, várias ações de educação continuada foram ministradas aos enfermeiros dos diferentes turnos. Conclui-se que a contratação de um elevado número de profissionais gera repercussões gerenciais à instituição. Os gestores devem buscar estratégias facilitadoras para este processo, entre as quais se destacam o programa de acolhimento admissional e as ações de educação continuada realizadas no hospital de estudo.

**Descritores:** Hospitais estaduais; Enfermagem; Admissão e escalonamento de pessoal; Pessoal de saúde.

#### ABSTRACT

It has been designed to describe the process of collective bargaining for workers in a public hospital of medium complexity. This is a descriptive with a quantitative approach. We used secondary data obtained from questionnaires administered to 259 employees upon hiring. Descriptive statistical analysis was performed using the *Statistical Package for the Social Sciences Statistics n. 19* program. Most servers, 69.4% belonged to the nursing staff. All workers were welcomed with an admission training that helped reduce the disparity of experiences of professionals. To enhance the performance of the leadership offered up actions for continuing education to nurses on different shifts. We conclude that the recruitment of a large number of professionals generates implications for the institution. Managers should seek strategies to facilitate this process, among which stand out the host program admission and actions continuing education conducted in the study hospital.

**Descriptors:** State hospitals; Nursing; Personnel staffing and scheduling, Health personnel.

#### RESUMEN

Ha sido diseñado para describir el proceso de la negociación colectiva para los trabajadores de un hospital público de mediana complejidad. Este es un estudio descriptivo, con abordaje cuantitativo. Utilizamos datos secundarios obtenidos de cuestionarios administrados a 259 empleados al ser contratados. Se realizó un análisis estadístico descriptivo utilizando el paquete estadístico para el programa *Statistical Package for the Social Sciences Statistics n.19*. La mayoría de los servidores, 69,4%, pertenecían al personal de enfermería. Todos fueron recibidos con una formación admisión de que ayudó a reducir la disparidad de experiencias de los profesionales. Para mejorar la dirección ofreció acciones para la educación continua al personal de enfermería en los diferentes turnos. Se concluyó una contratación colectiva genera consecuencias para la institución. Los administradores deben buscar estrategias para facilitar, como la admisión y acciones de educación llevada a cabo en el hospital del estudio continuo programa de acogida.

**Descriptores:** Hospitales del estado; Enfermería; Admisión y programación de personal; Personal de salud.

<sup>1</sup> Enfermeira. Especialista em Gerência de Serviços de Enfermagem pela Universidade Estadual de Londrina-PR, Brasil. Enfermeira no Hospital Municipal Dr. José Carvalho Florence, São José dos Campos-SP, Brasil. <sup>2</sup> Enfermeira. Mestranda em Enfermagem do Programa de Pós Graduação em Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina-PR, Brasil. Enfermeira da Estratégia Saúde da Família no Município de Cambé-PR, Brasil. <sup>3</sup> Enfermeira. Professora Doutora do Departamento de Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina-PR. <sup>4</sup> Enfermeira. Mestranda em Enfermagem do Programa de Pós Graduação em Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina-PR, Brasil.

## INTRODUÇÃO

A forma mais eficiente para se organizar o processo assistencial em saúde e garantir o atendimento das necessidades da população é a estruturação de redes assistenciais e da hierarquização dos serviços. Além disso, é imprescindível a oferta de recursos físicos, materiais e principalmente de recursos humanos em quantidade que atenda a demanda e as necessidades de saúde da população<sup>(1)</sup>.

Os recursos humanos são a base dos sistemas de saúde, sendo que o trabalho em saúde constitui-se em um serviço público de responsabilidade social. A contribuição do trabalhador é fator essencial, considerado o protagonista para a melhoria da qualidade de vida e de saúde da população. Assim, a realização de concursos públicos e planos de cargos, carreiras e salários são prioridades das boas práticas de gestão. Afinal, o maior gasto em saúde é com pessoal<sup>(2)</sup>.

Atualmente, observa-se o aumento da procura de jovens adultos (18 a 39 anos) por uma carreira pública, por considerar o serviço público como uma oportunidade de atingir a estabilidade financeira e o crescimento profissional<sup>(3)</sup>. Durante o processo de recrutamento e seleção coletiva, os gestores devem estar preparados para trabalhar com esse novo perfil de profissional e buscar estratégias para aliar as necessidades individuais dos servidores aos objetivos da instituição.

As etapas de recrutamento e seleção de pessoal compreendem um processo complexo, que necessita estar atrelado às propostas políticas e objetivos organizacionais, ao mercado de trabalho, à situação social, política e econômica vigente, e à capacidade técnica e intelectual do trabalhador<sup>(4)</sup>. A investidura no serviço público depende de aprovação prévia em concurso público ou de provas e títulos. Uma das formas de contratação direta utilizadas pelos gestores do Sistema Único de Saúde (SUS) é o regime estatutário<sup>(5)</sup>.

Atendendo as metas governamentais, em 2009 foram ampliados os dois hospitais estaduais secundários existentes no município de Londrina-PR. Um dos hospitais ampliados, objeto desta pesquisa, passou de 56 para 130 leitos<sup>(6)</sup>.

Para atender as necessidades da instituição, também foi necessária a ampliação do quadro de recursos humanos, por meio da contratação de novos profissionais, considerando que a última contratação pelo Estado ocorreu em 1988<sup>(7)</sup>. Assim, em maio de 2010 foram convocados 385 servidores aprovados em concurso público realizado em 2009.

Destaca-se que a admissão de um elevado número de profissionais constitui um ganho para hospitais públicos, dada a atual limitação de recursos financeiros que viabilizam a contratação coletiva. Estudos<sup>(8)</sup> ressaltam que o quantitativo e qualitativo de recursos humanos devem ser compatíveis com as necessidades da instituição de saúde,

uma vez que o dimensionamento de pessoal abaixo do recomendado provoca prejuízos na qualidade da assistência prestada.

Em contrapartida, a contratação coletiva também pode representar um desafio no que se refere ao gerenciamento de recursos humanos. Além de recepcionar os trabalhadores, os gestores deverão estabelecer um plano de ação que contemple as etapas de acolhimento e alocação de pessoal, de forma a atender as expectativas dos trabalhadores e da instituição.

Assim, as repercussões do processo de contratação multiprofissional de trabalhadores em hospital público recentemente ampliado, associadas à importância de se compreender as estratégias gerenciais utilizadas na recepção e escalonamento dos profissionais, justificam a relevância deste estudo. Trata-se de uma oportunidade de refletir sobre as potencialidades e fragilidades decorrentes da chegada coletiva de um elevado número de recursos humanos em uma instituição pública.

Diante disso, esta pesquisa tem por objetivo descrever o processo de contratação coletiva de trabalhadores em hospital público de média complexidade.

## MÉTODOS

Trata-se de um estudo descritivo, de abordagem quantitativa. A pesquisa descreve as fases percorridas para contratação coletiva de servidores estaduais em um hospital público de média complexidade, localizado na região norte do R. Enferm. Cent. O. Min. 2014 maio/ago; 4(2):1173-1184

estado do Paraná. A instituição presta assistência exclusivamente ao SUS, além de disponibilizar atendimentos de especialidades e cirurgias de pequeno e médio porte.

A coleta de dados foi realizada durante o primeiro semestre do ano de 2011. Instaurou-se como critérios para seleção da população de estudo trabalhadores que tomaram posse da vaga referente ao Edital de concurso público do Governo do Estado do Paraná nº 115/2009. De acordo com esse edital, foram convocados para a posse da vaga, na instituição em estudo, 385 trabalhadores de diversas áreas profissionais, porém 43 não compareceram para assumir a vaga. Assim, a população de estudo constituiu-se de 259 trabalhadores contratados, pois as informações de 83 trabalhadores foram extraviadas.

Utilizaram-se dados secundários, obtidos em questionários aplicados à população de estudo no ato da contratação, em setembro de 2010. Após a nomeação pública, os trabalhadores foram convocados para comparecerem em um mesmo dia e em local amplo, para assinatura da nomeação e termo de posse da vaga. Nesse encontro estavam presentes uma equipe de recursos humanos da Secretaria Estadual de Saúde do Paraná, dois funcionários do departamento de recursos humanos e a direção geral e de enfermagem da instituição em estudo<sup>(9)</sup>. Nessa oportunidade o servidor preencheu o questionário previamente elaborado por profissionais do hospital.

Com relação aos questionários, continham questões referentes ao perfil

profissional dos novos contratados. O instrumento era composto pelas variáveis: categoria profissional; experiências profissionais, item no qual deveriam identificar as três últimas instituições na qual o profissional atuou, bem como a função, turno e período de permanência nesse trabalho; realização de cursos de graduação ou especializações, especificando se havia concluído ou encontrava-se em andamento no momento da contratação; realização de cursos profissionalizantes, informática, entre outros, especificando se havia concluído ou estava em andamento no momento da contratação.

Destaca-se que a fim de auxiliar na distribuição dos trabalhadores nos vários setores assistenciais, para os recém-contratados da área da enfermagem, por se tratar da categoria profissional com maior contingente de pessoas admitidas, totalizando 180 profissionais, foram acrescentados as seguintes variáveis: grau de interesse e de habilidade autorreferida por setores de trabalho, para essas questões o participante pontuava o grau de interesse, de menor a maior interesse, para atuar nos setores de pediatria, unidade de internação e pronto-socorro, e, posteriormente, a habilidade autorreferida, de menor a maior habilidade, para atuar com crianças, adolescentes, adultos e idosos; preferência por turno de trabalho, escolhendo apenas um turno entre manhã, tarde, noite e turno intermediário. Ainda, aos enfermeiros incluiu-se a variável atuação prévia em cargo gerencial, especificando a instituição,

setor de trabalho e tempo de permanência no cargo.

Assim, para organizar o processo de recepção, entre assinatura do termo de posse da vaga e a apresentação do funcionário na instituição, foram tabuladas e analisadas as informações fornecidas de acordo com as preferências e vagas disponíveis e, assim, elaborou-se o escalonamento dos novos servidores.

Para a descrição do processo de contratação, foram utilizados dados primários como entrevistas com informantes-chave que participaram do processo de contratação, sendo a diretora de enfermagem e o psicólogo organizacional que respondiam por esses cargos na época da contratação coletiva. As entrevistas serviram somente como fonte de informação.

Realizou-se análise estatística descritiva dos dados por meio da dupla digitação das variáveis no programa *Statistical Package for the Social Sciences Statistics n.19 (SPSS)*.

O estudo foi realizado de forma a garantir o cumprimento dos preceitos da Resolução nº 466/2012 sobre pesquisa envolvendo seres humanos<sup>(9)</sup>. Os dados foram coletados após submissão, análise e aprovação pela direção da instituição onde o estudo foi realizado, bem como pelo Comitê de Ética em pesquisa da Universidade Estadual de Londrina, sendo cadastrado no Sistema Nacional de Informação sobre Ética em Pesquisa com CAAE nº 0113.0.268.000-11.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o intuito de gerenciar a recepção simultânea do elevado contingente de pessoal, tornou-se necessário identificar o perfil profissional desses trabalhadores. Conforme exposto na Tabela 1, a maioria

dos trabalhadores, 66,0%, pertencia ao sexo feminino, 70,6%, encontrava-se em idade jovem (18 a 39 anos), e a enfermagem constituiu o maior contingente de trabalhadores, 69,4%.

Tabela 1- Distribuição da categoria profissional, sexo e faixa etária dos trabalhadores contratados em processo coletivo em hospital público de média complexidade. Londrina-PR, 2012.

<b>Categoria Profissional</b>	<b>N= 259</b>	<b>%</b>
Técnicos de enfermagem	132	50,9
Enfermeiros	48	18,5
Administrador Hospitalar	2	0,7
Farmacêutico	2	0,7
Fisioterapeuta	4	1,5
Auxiliar Administrativo	19	7,3
Assistente de Farmácia	7	2,7
Técnico em Radiologia	12	4,6
Técnico de Laboratório	4	1,5
Auxiliar Operacional Hospitalar	1	0,3
Auxiliar Operacional de Lavanderia	13	5,0
Auxiliar Operacional de Costura	3	1,1
Auxiliar de Manutenção Geral	2	0,7
Auxiliar de Manutenção Eletricista	2	0,7
Auxiliar de Manutenção Encanador	1	0,3
Auxiliar de Manutenção Pedreiro	2	0,7
Telefonista	2	0,7
Motorista	3	1,1
<b>Sexo</b>		
Feminino	171	66,0
Masculino	88	33,9
<b>Faixa Etária</b>		
18 a 29 anos	90	34,7
30 a 39 anos	93	35,9
40 ou +	71	27,4
Não Respondeu	5	1,9

A procura de jovens por empregos públicos, assemelha-se aos resultados de pesquisa<sup>(3)</sup>, na qual 84% dos candidatos aos cargos públicos eram adultos jovens e se encontravam na faixa etária de 23 a 35 anos de idade, no início de sua carreira profissional<sup>(3)</sup>.

A investidora em cargos públicos tem sido a opção de muitos profissionais em idade jovem e tem como principal fator

motivacional a procura por segurança, estabilidade no trabalho e financeira, seguidos de melhor qualidade de vida. Entretanto, o ingresso desses servidores pode se tornar fator de preocupação aos gestores hospitalares, uma vez que terão de lidar com sentimentos de racionalização e desmotivação com o processo de trabalho<sup>(10)</sup>.

Nota-se que a busca por cargos públicos é vislumbrada pelos candidatos

como estratégia promissora de inserção no mercado de trabalho. Além disso, o emprego público representa a garantia de estabilidade no cargo e na remuneração, possibilidade de carreira, carência de alternativas na iniciativa privada e melhor qualidade do ambiente de trabalho<sup>(3)</sup>.

Os profissionais em idade jovem que se encontram no início da carreira profissional vivenciam sentimentos de descoberta do novo ambiente de trabalho, além do impacto entre os conhecimentos teóricos e a prática profissional<sup>(11)</sup>. Diante disso, cabe aos gestores da instituição observar o comportamento desses trabalhadores, sobretudo durante o período de inserção nas equipes, a fim de proporcionar ambiente propício ao desenvolvimento da assistência à saúde.

No que se refere ao maior contingente de enfermagem, entre as categorias de trabalho, já em 1983, cerca de 60% do quadro de pessoal das instituições de saúde correspondia a profissionais da enfermagem<sup>(12)</sup>. Dados confirmados em 2011, nos quais os profissionais da enfermagem representam o maior contingente de profissionais, além de serem reconhecidos

como a maior força de trabalho presente nas instituições de saúde<sup>(13)</sup>.

Devido à variedade e especificidade dos setores, para a equipe de enfermagem, tornou-se relevante conhecer as experiências profissionais dos trabalhadores contratados. Trata-se de uma estratégia gerencial que favorece a escolha do profissional com o perfil adequado para ocupar um determinado cargo dentro de uma instituição, o que, conseqüentemente, contribui para o alcance dos objetivos organizacionais<sup>(14)</sup>.

A Tabela 2 mostra que a maioria dos enfermeiros, 85,4%, e dos técnicos de enfermagem, 90,2%, possuía experiência profissional na área de enfermagem. Grande parte dos técnicos de enfermagem, 50,0%, e enfermeiros, 49,2%, atuaram previamente em unidades de internação. Entretanto, nota-se em menor proporção a ocorrência de experiências distintas entre os profissionais de enfermagem, desde a atuação em Unidades Básicas de Saúde até em Comissões de Infecções Hospitalares.

Tabela 2 -Experiência profissional dos trabalhadores de enfermagem contratados em processo coletivo em hospital público de média complexidade. Londrina-PR, 2012.

Categoria Profissional	Enfermeiro		Téc. Enf.	
	N=48	%	N=132	%
<b>Experiência Profissional</b>				
Sim	41	85,4	120	90,9
Não	7	14,6	12	9,1
<b>Área de Experiência Profissional</b>				
Unidade de Terapia Intensiva	15	31,3	36	27,3
Pronto-socorro	16	33,3	40	30,3
Internação	24	50,0	65	49,2
Pediatria	6	12,5	11	8,3
Centro Cirúrgico	7	14,6	24	18,2

Comissão de Controle de Infecção Hospitalar	2	4,2	1	0,8
Unidade Básica de Saúde/Estratégia Saúde da Família	11	22,9	28	21,2
Serviço de Atendimento Móvel às Urgências	1	2,1	5	3,8
Outros	12	25,0	31	23,5
<b>Total</b>	<b>94*</b>	<b>195,9*</b>	<b>241*</b>	<b>182,6*</b>

\*Algumas questões permitiam mais do que uma resposta.

No que se refere à experiência profissional, destaca-se que ela não está relacionada somente aos conhecimentos adquiridos no ensino técnico, mas à junção desses com as experiências prévias dos trabalhadores<sup>(15)</sup>. Portanto, a experiência em cargos de gestão constitui um fator relevante a ser analisado no processo de

seleção de enfermeiros para cargos de chefia e coordenação em instituições de saúde.

De acordo com a Tabela 3, o perfil dos profissionais com experiência anterior em cargo de coordenação, constituiu-se por mulheres, 37,1%, e adultos jovens com idade média de 30 a 39 anos, 52,6%.

Tabela 3 - Experiência anterior em cargo de coordenação, sexo e faixa etária dos enfermeiros (N=38) contratados em processo coletivo em hospital público de média complexidade. Londrina-PR, 2012.

	N	%	N	%	N	%
<b>Experiência anterior em Cargo de Coordenação</b>		<b>Sim</b>		<b>Não</b>		<b>Total</b>
	15	31,2	33	68,7	48	100,0
<b>Sexo</b>						
Feminino	13	37,1	22	62,9	35	100,0
Masculino	2	15,4	11	84,6	13	100,0
<b>Faixa Etária</b>						
22 a 29	3	15,0	17	85,0	20	100,0
30 a 39	10	52,6	9	47,4	19	100,0
40 ou +	2	25,0	6	75,0	8	100,0

A prevalência do sexo feminino na enfermagem assemelha-se aos resultados de outros estudos que buscaram descrever o perfil dos enfermeiros. O predomínio de mulheres em cargos de chefia reforça que

esse gênero caracteriza a maior força de trabalho profissional<sup>(16)</sup>.

Em relação ao perfil etário da população com experiência em cargos de chefia, verifica-se que a maioria, 52,6%, possui entre 30 e 49 anos. O predomínio

dessa faixa etária sugere que o grupo possua maior experiência e maturidade profissional, com capacidade para planejar, organizar e coordenar processos de trabalho<sup>(16)</sup>.

Com o intuito de promover a inserção dos novos profissionais, os gestores da instituição elaboraram um acolhimento, que foi desenvolvido em quatro dias. No primeiro dia, os servidores eram recepcionados pelo então governador do Estado e pela direção do hospital e participava de uma palestra sobre a importância da ampliação das instituições hospitalares secundárias para a qualificação da rede de atendimento à saúde no estado e no município.

A partir do segundo dia, em grupos de até 15 servidores, foi apresentada a área física da instituição, membros da equipe de várias categorias profissionais, o perfil da população assistida, informações referentes à instituição, ao processo de trabalho dos vários setores. Além disso, os profissionais receberam uma cartilha contendo informações sobre o estatuto do servidor público, código de ética da enfermagem, dados gerais sobre a instituição, atribuições de cada categoria profissional e critérios de avaliação de desempenho. Após receber a cartilha, o servidor realizou a leitura e assinatura de ciência desta.

Nos primeiros dias após a chegada dos funcionários ao hospital, ocorreram 30 horas de capacitações e treinamentos a fim de sanar as dúvidas e as dificuldades observadas por supervisores. Os temas abordados voltaram-se para as normas e rotinas administrativas da instituição,

procedimentos de enfermagem e diretrizes assistenciais.

Ressalta-se que o treinamento admissional visa à melhor atuação funcional dos profissionais de enfermagem e resultados positivos na produção do cuidado, tendo por objetivo preparar os profissionais para uma assistência aliada às diretrizes institucionais, alinhando-as à missão, visão, valores e filosofia da instituição<sup>(17)</sup>.

Diante do elevado contingente de trabalhadores admitidos simultaneamente na instituição em estudo, o treinamento admissional mostra-se uma estratégia gerencial fundamental para a inserção no grupo de trabalho. Ainda, esse recurso permite que os gestores disseminem normas e rotinas da instituição, com o intuito de reduzir as diferenças na prestação do cuidado<sup>(18)</sup>.

Posterior à recepção dos novos funcionários, a direção e coordenação da instituição observaram que, com a chegada de todos os profissionais ao mesmo tempo, o processo de liderança do enfermeiro e as vias de comunicação ficou prejudicada, desorganizando o processo de trabalho. Como intervenção, os setores de psicologia organizacional e de educação permanente organizaram atividades periódicas com os enfermeiros de todos os turnos. Essas atividades envolviam dinâmicas, apresentação de vídeos e de conteúdos teóricos que abrangiam o tema sobre liderança.

Ressalta-se que o enfermeiro não deve possuir apenas habilidades assistenciais, mas também gerenciais, que incluem liderança,

comunicação e gerenciamento de uma equipe. Esse profissional atua como responsável por todos os cuidados de enfermagem dispensados ao paciente, sendo necessário desenvolver um olhar ampliado sobre o processo de trabalho da equipe<sup>(19)</sup>.

A utilização da educação permanente representa uma decisão gerencial assertiva, uma vez que essa estratégia permite que os profissionais aprendam a buscar o conhecimento em seu ambiente de trabalho e se empoderem deste. Ainda, interligada ao processo de trabalho, a educação permanente propicia o desenvolvimento da atuação multiprofissional<sup>(20)</sup>, aspecto fundamental ao desenvolvimento da competência de liderança do enfermeiro.

Ressalta-se que o enfermeiro, como gestor, deve voltar sua prática para as atividades gerenciais e assistenciais, caracterizando-a pelo exercício da liderança, que envolve a capacidade de influenciar os demais membros do grupo no desenvolvimento organizacional dos recursos humanos e na excelência no atendimento dos clientes. Assim, o enfermeiro deve se colocar-se como líder inspirador de sua equipe<sup>(21)</sup>.

Nesse sentido, para exercer a liderança o enfermeiro deve ouvir ativamente os profissionais recém-admitidos, bem como se comunicar com competência. O processo de conhecimento das ideias da equipe mostra-se como estratégia fundamental para promover a motivação e participação dos profissionais no ambiente de trabalho<sup>(22)</sup>.

Diante dos resultados expostos, nota-se que o processo de contratação coletiva de trabalhadores na instituição em estudo representou um avanço na prestação de cuidados. Entretanto, a complexidade de fatores relacionados à adaptação desses profissionais requer que os gestores identifiquem precocemente fragilidades nas equipes de trabalho e busquem estratégias de enfrentamento voltadas aos objetivos institucionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que a maioria dos trabalhadores admitidos no processo de contratação multiprofissional coletiva encontrava-se em idade jovem e pertencia ao sexo feminino. A enfermagem constituiu a categoria com maior número de profissionais, entre os quais grande parte possuía experiência profissional em unidades de internação.

Na instituição em estudo, a admissão simultânea desses profissionais foi acompanhada por um programa de acolhimento admissional, por meio do qual foi possível aos trabalhadores conhecerem as normas e rotinas da instituição, além de questões relativas ao processo de trabalho e assistência prestada. Evidenciou-se que essa estratégia gerencial contribuiu para a inserção dos profissionais nas diferentes equipes de trabalho.

Ainda, a continuidade das ações de supervisão dos gestores, após a conclusão do treinamento admissional, permitiu identificar precocemente fragilidades manifestadas pelos trabalhadores recém-

admitidos, como a dificuldade de liderança e comunicação expressa por enfermeiros. Diante disso, foram planejadas atividades periódicas com os enfermeiros dos diferentes turnos.

Assim, nota-se que a contratação coletiva de um elevado número de trabalhadores representou um marco para a instituição, no que se refere à expansão da capacidade de trabalho. Por outro lado, a chegada desses trabalhadores trouxe repercussões gerenciais à instituição, tornando-se imprescindível o gerenciamento de recursos humanos para a readequação dos processos de trabalho executados.

Destaca-se como limitação dessa pesquisa a utilização de dados secundários coletados posteriormente à chegada desses profissionais. Esse fato não permitiu que se abordassem as percepções dos trabalhadores durante o processo de contratação simultânea. Sugere-se a realização de novos estudos que discutam a contratação multiprofissional coletiva em instituições de saúde, como forma de enriquecer as reflexões sobre as potencialidades e fragilidades enfrentadas pelos gestores no processo de gerenciamento de recursos humanos.

É imprescindível que o gestor de uma instituição que passe por um processo de contratação coletiva de servidores públicos, como esse, esteja apto a identificar e elaborar estratégias gerenciais a fim de detectar fragilidades no processo para solucioná-las precocemente, evitando transtornos na inserção dos trabalhadores na instituição.

## REFERÊNCIAS

1. Savicki A. Crise na saúde só se cura com investimentos. Folha de Londrina. 2004 dez 10; Cadernos Especiais.
2. Brasil. Conselho Nacional de Secretários de Saúde - CONASS, Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Coleção para entender a Gestão do SUS/2011. V. 9 [internet]. Brasília; 2011. [Acesso em: 2014 fev 18]. Disponível em: [http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/para\\_entender\\_gestao\\_sus\\_v.9.pdf](http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/para_entender_gestao_sus_v.9.pdf)
3. Albrecht PAT, Krawulski E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. Cad.Psicol.Soc.Trab. [internet]. 2011;14(2): 211-26.
4. Kurcgant P. Gerenciamento em enfermagem. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2010.
5. Brasil. Constituição, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil [internet]. Brasília:Senado Federal; 1988 [acesso em 2014 fev 18]. Disponível em:[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
6. Costa D. Governo entrega obras de ampliação do Hospital Zona Norte. Jornal de Londrina. 2010 mar 26. Caderno Cidades.
7. Trigueiros M. Parte do HZN será entregue em março. Folha de Londrina. 2010 fev 10; Folha Cidades.
8. Maya CM, Simões ALA. Implicações do dimensionamento de pessoal de enfermagem no desempenho das competências do profissional enfermeiro. Rev. Bras. Enferm. [internet]. 2011; 64(5):898-904.

9. Cardoso A. Pessuti nomeia 900 para hospitais. *Jornal de Londrina*. 2010 set 01; Caderno Cidades.
10. Ribeiro C, Mancebo D. Concurso público, uma alternativa sensata frente às turbulências do mundo do trabalho. *Trabalho & Educação* [internet]. 2009;18(1):145-56.
11. Gonçalves JÁ. Desenvolvimento profissional e carreira docente - fases da carreira, currículo e supervisão. *Rev. Sísifo* [internet]. 2009; 8:23-6.
12. Dutra VO. Administração de recursos no hospital. In: Gonçalves EL. *O hospital e a visão administrativa contemporânea*. São Paulo: Pioneira; 1983. 67-114.
13. Vieira M, Padilha MI, Pinheiro RDC. Análise dos acidentes com material biológico em trabalhadores da saúde. *Rev. Latinoam. Enferm.*[internet]. 2011; 19(2):[08 telas].
14. Brasil. Conselho Nacional de Secretários de Saúde - CONASS, *Gestão do Trabalho na Saúde. Coleção progestores para entender a Gestão do SUS/2007. V. 5* [internet]. Brasília; 2007. [Acesso em: 2014 fev 18]. Disponível em:[http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/collec\\_progestores\\_livro5.pdf](http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/collec_progestores_livro5.pdf)
15. Irigoin BME, Vargas ZF. *Competência profissional: manual de conceitos, métodos e aplicações no setor de saúde*. São Paulo: Senac, 2004.
16. Santos I, Castro CB. Características profissionais e pessoais de enfermeiros com funções administrativas atuantes em um Hospital Universitário. *Rev. Esc. Enferm. USP* [online]. 2010; 44(1):154-160.
17. Bucchi SM, Mira VL. Reelaboração do treinamento admissional de enfermeiros de Unidade de Terapia Intensiva. *Rev. Esc. Enferm. USP* [internet]. 2010;44(4):1003-10.
18. Bucchi SM, Mira VL, Otrenti E, Ciampone MHP. Enfermeiro instrutor no processo de treinamento admissional do enfermeiro em unidade de terapia intensiva. *Acta Paul. Enferm.* [internet]. 2011; 24(3):381-7.
19. Massaro M, Chaves LDP. A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. *Cogitare Enferm* [internet]. 2009; 14(1):150-8.
20. Silva LAA, Franco GP, Leite MT, Pinno C, Lima VML, Saraiva N. Concepções educativas que permeiam os planos regionais de educação permanente. *Texto & Contexto Enferm.*[internet]. 2011;20(2):340-8.
21. Ruthes RM, Feldman LB, Cunha ICKO. Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem. *RevBras Enferm*[internet]. 2010; 63(2): 317-321.
22. Souza RB, Ilha S, Lima CLF, Gracioli MAS, Backes DS, Nicola GDO. Organização e liderança no trabalho do enfermeiro: percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem. *Rev. Enferm. Cent.-Oeste Min.* [internet]. 2013; 3(2):687-95.

Recebido em: 05/03/2014

Versão final em: 22/09/2014

Aprovado em: 28/09/2014

**Endereço de correspondência**

Paloma de Souza Cavalcante Passinati  
Avenida Robert Koch, 60, Vil Operária.  
Londrina/PR. CEP: 86038-440  
E-mail: cavalcanteps7@gmail.com