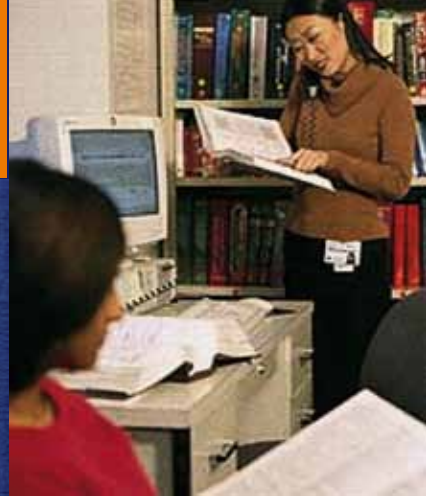


# FARMÁCIA Hospitalar



Fonte: <http://www.ashp.org/membercenter/>. Acesso em 16/07/10.

## Gestão de Pessoas na Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde

**HELENA MÁRCIA DE OLIVEIRA MORAES BERNARDINO (1)**

**ILENIR LEÃO TUMA (2)**

**EUGENIE DESIRRÉ RABELO NÉRI (3)**

- (1) Farmacêutica, Mestranda em Bioética (UMSA), Especialista em Farmácia Hospitalar (SBRAFH) Especialista em Saúde Pública (UFMG), Diretora financeira da Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar
- (2) Farmacêutica, Especialista em Farmácia Hospitalar (UFRN), Especialista em Farmácia Hospitalar (SBRAFH), membro da Comissão de Farmácia Hospitalar do CFF e Auditora do DICQ
- (3) Farmacêutica, Especialista em Gestão Hospitalar (NESC/ FIOCRUZ), Mestre em Ciências Farmacêuticas (UFC), Membro da Comissão de Farmácia Hospitalar do CFF, Presidente da Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde



# 1. INTRODUÇÃO

As pessoas são os principais recursos das organizações. A gestão de pessoas é uma área contingencial e situacional, que depende, dentre outras variáveis, da cultura de cada organização.



Muitos foram os momentos pelos quais a gestão de pessoas passou no mundo, desde o mecanicismo, passando pela reengenharia, chegando atualmente na era da globalização dos negócios e crescente concorrência mundial. O cenário atual tem como palavras de ordem: produtividade, qualidade e competitividade e, nesse contexto, as pessoas são consideradas como vantagens competitivas dentro das organizações, aí inseridos os hospitais e como subsistema a farmácia hospitalar. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornarem os parceiros principais do negócio, conferindo-lhe dinâmica, vigor e inteligência<sup>1</sup>.

O desenvolvimento de uma cultura humanística e o posicionamento interdisciplinar do farmacêutico hospitalar se faz necessário para o bom desempenho profissional, face à articulação e integração da farmácia hospitalar com os demais serviços e unidades clínicas. Desenvolver habilidades e usar da empatia para ser capaz de entender e motivar pessoas e grupos é fundamental nas relações interpessoais e para a eficácia dos resultados na gestão de pessoas.

Na função de gerente de recursos humanos, o farmacêutico chefe da farmácia hospi-

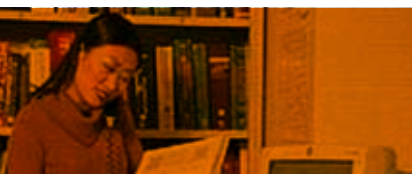
talar deve definir o perfil dos profissionais que atuarão no apoio operacional, bem como os critérios de seleção e avaliação de desempenho, respeitando as diretrizes da política de recursos humanos da organização.

Para a excelência dos serviços prestados e o cumprimento da sua missão, a farmácia hospitalar precisa contar com profissionais em número suficiente e perfil adequado ao desempenho de suas funções.



O grau de instrução dos colaboradores que comporão o quadro de pessoal da farmácia hospitalar deve ser compatível com a complexidade das funções, que lhes são delegadas e estes devem ser capacitados e treinados de acordo com programas previamente elaborados. Treinamentos periódicos, por meio de programa de educação continuada, são necessários para a otimização de processos.

Estabelecer parcerias com o setor de Recursos Humanos do hospital contribui para a melhoria da qualidade e eficácia dos programas de treinamento e educação continuada.



O número de auxiliares que, sob a supervisão do farmacêutico, executarão o trabalho operacional, dependerá da disponibilidade de recursos financeiros, do grau de automatização dos serviços e da informatização da unidade.

### **A Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar (Sbrafh) recomenda**

Para as atividades básicas de dispensação para pacientes internados e logística de suprimentos, como parâmetros mínimos para recursos humanos: 01 farmacêutico para cada 50 leitos, 01 auxiliar de farmácia para cada 10 leitos e 01 almoxarife para cada 50 leitos<sup>2</sup>.

Buscar o desenvolvimento e o envolvimento dos colaboradores, no aspecto individual e de equipe, é primordial para o sucesso da farmácia hospitalar, expresso pela melhoria de resultados revertidos ao paciente e à instituição e na satisfação dos clientes internos e externos.

O gestor do serviço de farmácia hospitalar precisa estar preparado para novos e constantes desafios. Persistência e perseverança são atitudes necessárias para promover mudanças de paradigmas e atitudes.

## **1.2 Aspectos da legislação**

A organização é responsável por implementar medidas de proteção e segurança à saúde do trabalhador. As diretrizes estão estabelecidas em Norma Regulatória NR 32 aplicada a todos os serviços de saúde<sup>3</sup>.

A Norma Regulamentadora – NR-09 estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições, do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA que, para os serviços de saúde, deve conter a identificação dos riscos biológicos mais prováveis, em função da localização geográfica e da característica do serviço de saúde e seus setores.

As ações do PPRA devem ser desenvolvidas no âmbito de cada unidade da empresa, sob a responsabilidade do empregador com a participação dos trabalhadores, sendo sua abrangência e profundidade, dependentes das características dos riscos e das necessidades de controle<sup>4</sup>.

O conhecimento e a percepção que os trabalhadores têm do processo de trabalho e dos riscos ambientais presentes, incluindo os dados consignados no Mapa de Riscos, previsto na NR-5, deverão ser considerados para fins de planejamento e execução do PPRA em todas as suas fases<sup>5</sup>.

A elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do PPRA poderão ser feitas pelo Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho ou por pessoa ou equipe de pessoas que, a critério do empregador, sejam capazes de desenvolver o disposto desta NR.

Na organização que possui terapia anti-neoplásica deve constar no PPRA a descrição dos riscos inerentes às atividades de recebimento, armazenamento, preparo, distribuição, administração dos medicamentos e das drogas de risco. Para efeito da NR 32 consideram-se



medicamentos e drogas de risco aquelas que possam causar genotoxicidade, carcinogenicidade, teratogenicidade e toxicidade séria e seletiva sobre órgãos e sistemas. O PPRA é parte integrante do conjunto mais amplo das iniciativas da empresa no campo da preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, devendo estar articulado com o disposto nas demais NR, em especial com o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO previsto na NR- 07 e as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes de Trabalho (CIPA), prevista na NR 05.

A Norma Regulamentadora – NR 07 estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores. Esta NR estabelece os parâmetros mínimos e as diretrizes gerais a serem observados na execução do PCMSO, podendo os mesmos ser ampliados mediante negociação coletiva de trabalho. O PCMSO deve incluir, entre outros, a realização obrigatória dos exames médicos: admissional, periódico, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissional<sup>6</sup>.

A todo trabalhador dos serviços de saúde deve ser fornecido, gratuitamente, programa de imunização ativa contra tétano, difteria, hepatite B e os estabelecidos no PCMSO. Sempre que houver vacinas eficazes contra outros agentes biológicos a que os trabalhadores es-

tão ou poderão estar expostos, o empregador deve fornecê-las gratuitamente. O empregador deve fazer o controle da eficácia da vacinação sempre que for recomendado pelo Ministério da Saúde e seus órgãos e providenciar, se necessário, seu reforço. A vacinação deve ser registrada no prontuário clínico individual do trabalhador, previsto na NR-07. Deve ser fornecido ao trabalhador comprovante das vacinas recebidas.

### 1.3 Sistemas de trabalho

#### 1.3.1 Organização da força de trabalho e estrutura de cargos

A estrutura de cargos é um recurso importante para melhorar o desempenho dos colaboradores. As organizações criam em seu organograma uma estrutura de cargos, que os define e hierarquiza.

Para a compreensão da estrutura de cargos, faz-se necessário conhecer conceito de cargo, tarefas e funções. Segundo Cunha (2004) a tarefa existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de um trabalhador, surge a função. Assim a função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem o serviço de um indivíduo. Deste modo, as funções que são semelhantes em sua natureza e requisitos são chamadas de cargo. Portanto, cargo pode ser definido como um grupo de funções idênticas na sua maioria





ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõe<sup>7</sup>.

Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições e porque ele faz. A descrição do cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo.

A estrutura de cargos pode influenciar positivamente a motivação, o desempenho e a satisfação com o trabalho dos que os ocupam<sup>8</sup>.

A busca por um modelo de cargo que produza no ocupante do mesmo motivação, elevado desempenho, alta satisfação com o trabalho, poucas faltas, e baixa rotatividade, é objetivo incessante da área de gestão de pessoas. Diversos modelos foram testados, desde o da especialização do trabalho (Taylor), em que as atividades foram bastante segmentadas, passando pelo modelo de enriquecimento do cargo, em que foi ampliado o escopo da tarefa (horizontal e verticalmente), até o modelo de valorização das características do trabalho, na busca por melhores resultados para a empresa e para o trabalhador<sup>7</sup>.

Analisar um cargo significa detalhar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são exigidas dos seus ocupantes, de forma a poder desempenhá-lo adequadamente. A descrição do cargo focaliza o conteúdo dele – o que o ocupante faz, quando, como e porque faz – e a análise do cargo procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades e as condições nas quais o trabalho deve ser feito. Geralmente a análise e descrição do cargo são as bases do sistema de administração de salários<sup>8</sup>.

### 1.3.2 Recrutamento, seleção e contratação



Todas as empresas, independente de suas características, necessitam, em algum momento, realizar recrutamento, seleção e contratação.

Recrutamento pode ser entendido como o convite, por meio de diversos veículos de mídia, para que as pessoas participem de um processo seletivo. A seleção constitui-se na escolha, dentre aqueles que atenderam ao convite, aquele com maior chance de se ajustar ao cargo e desempenhá-lo adequadamente. É em essência um processo de comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil dos candidatos recrutados<sup>9</sup>.

Por meio de recrutamento e seleção, quando bem conduzido, as empresas conseguem agregar pessoas competentes aos seus quadros e, como conseqüência direta, melhoram a qualidade dos serviços prestados e a imagem da empresa perante a sociedade<sup>10</sup>.

A atividade de recrutamento e seleção deve, preferencialmente, ser realizada por um psicólogo organizacional, juntamente com o farmacêutico responsável pela área para a qual está sendo realizada a seleção. Quando realizada de forma eficiente, agrega qualidade, porém se deficiente, pode gerar alta rotatividade de funcionários, aumento desnecessário dos cus-

tos de recrutamento e seleção e comprometimento do ambiente de trabalho<sup>10</sup>.

Como técnicas de seleção cita-se: entrevistas; prova ou teste de conhecimento ou capacidade na área; testes psicométricos; testes de personalidade; técnicas de simulação.

Para aumentar o sucesso de um processo seletivo, um candidato deverá ser avaliado com base em competências técnicas e aspectos comportamentais, tais como: postura ética, criatividade em lidar com as situações do dia-a-dia e iniciativa<sup>10</sup>.



A cada dia, os aspectos comportamentais estão se tornando mais relevantes no processo seletivo das empresas.

No processo de recrutamento e seleção devem ser assegurados os aspectos éticos e que permitam condições de igualdade de avaliação entre os candidatos.

Classifica-se o recrutamento em interno e externo, e é função e responsabilidade da gestão estratégica de pessoas.

O recrutamento interno considera empregados atuais para promoções ou transferências. Representa uma oportunidade de ascensão funcional, com repercussão na motivação e redução da evasão de pessoal e deve ser realizado antes de se optar pelo recrutamento externo. O recrutamento externo consiste na busca de profissional disponível no mercado. Amplia as possibilidades de escolha e pode agregar novos talentos à equipe. Ao final do processo seletivo a empresa deve informar aos candidatos não selecionados sua situação em

comparação ao candidato selecionado, como forma de contribuição.

A utilização da descrição de cargos no processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta importante.

#### Descrição de Cargos – Deve conter:

- Nome do cargo;
- Superior imediato;
- Atribuições;
- Requisitos mínimos;
- Escolaridade;
- Qualificações;
- Requisitos desejáveis.

As responsabilidades e competências dos profissionais e do pessoal de apoio (farmacêuticos, auxiliares de farmácia, almoxarifes, secretária, estagiários) devem estar claramente definidas, de forma a serem compreendidas pelas pessoas no seu ambiente de trabalho.

As qualificações e experiências anteriores dos candidatos, suas habilidades, competências e disposição em contribuir para o cumprimento da missão da farmácia, devem também ser consideradas no processo de seleção.

Para a contratação do funcionário apresentam-se dois aspectos fundamentais: o contrato formal que é assinado com relação ao cargo a ser ocupado e o contrato psicológico que estabelece o que a organização e o indivíduo esperam realizar e ganhar com o novo relacionamento<sup>11</sup>.

### 1.3.3 Integração dos novos membros

Após recrutar, selecionar e admitir o funcionário, o mesmo deve ser integrado à em-

presa, preferencialmente passando por um treinamento introdutório, momento em que recebe orientações a respeito de sua função e toma ciência das normas e procedimentos do serviço.

Devem ser apresentados ao mesmo a missão, visão e valores da farmácia hospitalar, metas para o período, programas desenvolvidos (qualidade e segurança, dentre outros), sistema informatizado (caso o mesmo necessite utilizá-lo) e proceder a apresentação formal ao responsável pela área que o está recebendo e às pessoas que compõe a equipe.

### 1.3.4 Gerenciamento e avaliação do desempenho

O indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial, dentre outros. Constituem objetivos para sustentação da implantação de um sistema de avaliação: manter a motivação e o comprometimento, estimular a eficácia na comunicação interna, ajustar os objetivos com as metas da organização e identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento<sup>12</sup>. Ao olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas. O termo “entrega” se remete ao conceito de competência estabelecido por Fleury, e refere-se ao indivíduo que sabe agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso<sup>12</sup>.

Uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir e avaliar o desempenho.



Dutra define desempenho como o conjunto de entrega e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio. Ao avaliarmos o desempenho de um indivíduo nos tornamos aptos a verificar que ele se divide em três dimensões que interagem entre si: desenvolvimento (definido como a capacidade do indivíduo em lidar com situações cada vez mais complexas), esforço (ligado à motivação e às condições favoráveis oferecidas pela empresa ou pelo mercado) e o comportamento (que pode ser medido pela avaliação 360°)<sup>13</sup>.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite medir a maneira pela qual cada funcionário está desempenhando seu papel dentro da organização e o quanto está ou não cumprindo as funções do cargo que ocupa. A avaliação levanta dados, traça um mapeamento dos resultados apresentados pelos funcionários, tendo como foco o levantamento dos pontos fortes e pontos a serem melhorados, estabelecendo um plano de ação que favoreça a qualidade dos serviços prestados.

O gerenciamento do desempenho das pessoas na organização e conseqüentemente da farmácia hospitalar deve ser realizado por meio de instrumentos estruturados, que permitam autoavaliação e avaliação pela equipe.

As formas de avaliação do desempenho, instrumentos e programas de desenvolvimento, remuneração e incentivos serão abordados na 2ª parte deste encarte.





## 2. QUALIDADE DE VIDA

### 2.1 Saúde ocupacional, segurança e ergonomia

A saúde ocupacional está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas. A ergonomia no trabalho é definida pela Associação Internacional de Ergonomia como uma disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos, a fim de otimizar o bem estar humano e o desempenho global do sistema<sup>17</sup>.



De maneira geral, seus domínios são:

- Ergonomia física – está relacionada com as características da anatomia humana, antropometria, fisiologia e biomecânica em sua relação à atividade física. Os tópicos relevantes incluem o estudo da postura no trabalho, manuseio de materiais, movimentos repetitivos, distúrbios músculo-esqueléticos relacionados ao trabalho, projeto de posto de trabalho, segurança e saúde.

- Ergonomia cognitiva – refere-se aos processos mentais tais como percepção, memória, raciocínio e resposta motora conforme afetem as interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Os tópicos relevantes incluem o estudo da carga mental de trabalho,

tomada de decisão, desempenho especializado, interação homem computador, stress e treinamento conforme esses se relacionem a projetos envolvendo seres humanos e sistemas.

- Ergonomia organizacional – concernente à otimização dos sistemas sócio-técnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e de processos.

Os tópicos relevantes incluem comunicações, projeto de trabalho, organização temporal do trabalho, trabalho em grupo, projeto participativo, novos paradigmas do trabalho, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações em rede, tele-trabalho e gestão da qualidade.

Trata-se de uma disciplina orientada para uma abordagem sistêmica de todos os aspectos da atividade humana. Para dar conta da amplitude dessa dimensão e poder intervir nas atividades do trabalho, é preciso contar com os ergonomistas, (profissionais capacitados) que têm uma abordagem holística de todo o campo de ação da disciplina, tanto em seus aspectos físicos e cognitivos, como sociais, organizacionais e ambientais<sup>17</sup>.

### 2.2 Bem estar, satisfação e motivação

Uma grande preocupação das organizações é a questão da motivação no trabalho. Desta forma, a busca de explicações para a



motivação do trabalhador em relação ao seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano. O fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos e ainda como um conjunto de forças que leva as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra.

Este estado interno que energiza o comportamento está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano. Daí a dificuldade de se estudar e compreender o homem e sua interação com o seu trabalho. As organizações no âmbito geral são sustentadas por uma gama de recursos, dentre os quais é conveniente destacar a importância dos recursos humanos. Afinal, é o único recurso insubstituível. No entanto, para que as pessoas possam exercer o máximo da sua eficiência nas organizações, é necessário que estejam bem motivadas<sup>18</sup>



A motivação não é estática. As pessoas não costumam ficar motivadas por muito tempo pelo mesmo fator motivacional. É por

este motivo que as organizações devem estar em constante avaliação do grau de motivação dos seus colaboradores, pois o foco de satisfação das necessidades muda continuamente, assim como o objeto de motivação. A motivação é o fator chave para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Nenhum indivíduo desmotivado envolve-se plenamente em direção ao abarcamento destes objetivos.

A teoria da equidade parte do pressuposto de que as pessoas querem ser tratadas de maneira justa em relação às demais; e se acreditam que seu tratamento é desigual, adotam ações para reduzir essa disparidade<sup>8</sup>.

A teoria da expectativa sustenta que as pessoas se motivam a trabalhar para alcançar um objetivo que desejam e que acreditam ter uma possibilidade razoável de alcançar. Os componentes gerais do modelo são esforço e resultados, descritos sob a ótica da combinação entre os elementos: expectativa de esforço e desempenho e expectativa de desempenho e resultado.

“Para gerar motivação, o gestor terá de descobrir quais recompensas cada funcionário quer, quão valiosas essas recompensas são para cada um, medir as várias expectativas e, finalmente, ajustar as relações entre esses fatores<sup>89</sup>.”

Ainda sobre a teoria da expectativa, esta oferece linhas mestras à atuação cotidiana dos gestores, tais como:

1. Determine que resultados primordiais cada funcionário almeja;
2. Decida que níveis de desempenho são necessários para alcançar as metas organizacionais;



3. Assegure-se de que os níveis desejados de desempenho são possíveis;

4. Relacione os resultados desejados com o desempenho almejado;

5. Analise a situação para determinar expectativas conflitantes;

6. Assegure-se de que as recompensas sejam boas;

7. Assegure-se de que, no geral, o sistema seja equânime para todos. A motivação pelo aprendizado, outro componente chave da motivação dos funcionários, responsável por um ritmo permanente de mudanças no comportamento ou no potencial de comportamento, resulta da experiência direta ou indireta<sup>8</sup>.

Para transformar o potencial de motivação em melhora de desempenho, os gestores precisam entender vários procedimentos operacionais, sistemas e métodos, para aplicarem as teorias da motivação como ferramenta. Ao se tentar empreender pesquisa no campo da motivação no trabalho é que se constata, na prática, a vastidão e a complexidade que o assunto encerra.

Na verdade, quaisquer comentários conclusivos simplistas, decorrentes de generalizações fáceis, podem não passar de meras especulações, não resistindo de modo algum a uma crítica mais rigorosa. No entanto, as pessoas no ambiente de trabalho não agem somente por causa dos seus impulsos interiores, das necessidades não atendidas ou devido a aplicações de recompensas e punições. Em lugar disso, as pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes cujas crenças, percepções e estimativas de probabilidade influenciam fortemente seus comportamentos.

Daí conclui-se que o tema Motivação no Trabalho não se trata apenas de aglomerações teóricas; trata-se da real necessidade de manter as pessoas em contínuo estado de contentamento, para expandir suas habilidades e competências de forma que o seu ambiente laboral não se torne um local de sofrimento psíquico.

É importante para todos os gestores compreender o indivíduo nas organizações.

Um recurso básico para facilitar essa compreensão é o contrato psicológico, conjunto de expectativas que as pessoas têm em relação à sua contribuição com a empresa e ao retorno que terão<sup>8</sup>.

O contrato psicológico é originado a partir de uma série de expectativas subjetivas, as quais estão ligadas intrinsecamente às necessidades do indivíduo e às necessidades da organização. Governam a relação básica entre funcionários e organizações. Quando o contrato é violado, os empregados podem apresentar queda em seu comprometimento para com a organização e conseqüente aumento nas intenções de abandono/demissão e outras formas de desafeto.

Cada pessoa numa organização é essencialmente diferente de todas as outras. Para serem bem-sucedidos, os gestores precisam reconhecer a existência dessas diferenças e tentar entender como elas interferem no comportamento.<sup>8</sup>

É importante entender e administrar a adequação cargo/pessoa para que os contratos psicológicos sejam eficazes. Esta é uma tarefa difícil, em razão das diferenças individuais.

A adequação cargo/pessoa existe quando as contribuições que o funcionário dá à



empresa correspondem aos incentivos oferecidos por ela<sup>8</sup>.

A satisfação ou insatisfação no trabalho reflete a medida da gratificação e da plenitude de alguém no mesmo. Pesquisas revelam que fatores pessoais, como necessidades e aspirações, junto com fatores de grupo e organizacionais, como relacionamento com colegas e supervisores, condições de trabalho, políticas de trabalho e remuneração determinam a satisfação no trabalho.

“Sempre que uma organização avalia ou julga o comportamento de seus funcionários deve certificar-se de levar em conta também as circunstâncias em que o comportamento se manifesta. Levar em consideração as diferenças individuais e as contribuições dos funcionários, relacionando-as aos incentivos e aos contextos, é um grande desafio para as organizações que procuram estabelecer contratos psicológicos eficazes e adequar, da melhor maneira possível, pessoas a cargos<sup>8</sup>”.

### 2.3 Melhoria da qualidade de vida

A construção da qualidade de vida no trabalho é um exercício de mudança permanente de hábitos, exige paciência e persistência.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas, conceito desenvolvido por Louis Davis na década de 1970.

Atualmente o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os

aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho.



Chiavenato (2004), apresenta 3 modelos de QVT, o modelo de Nadler e Lawler e o modelo de Hackman e Oldhan e de Walton. No modelo de Walton existem oito fatores que afetam a QVT, a saber: compensação justa e adequada, condições de saúde e segurança no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, garantias constitucionais, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho<sup>14</sup>.

### 2.4 Clima organizacional

Nos conceitos de vários autores sobre clima organizacional, podem ser encontradas três palavras-chave: satisfação, percepção e cultura.

“O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa,

processo de comunicação, valorização profissional e identificação da empresa”, segundo Roberto Coda citado por Ricardo Luz<sup>19</sup>.

O clima organizacional tem impacto sobre a qualidade dos serviços prestados. Para um funcionário prestar um bom serviço é preciso que ele saiba, que possa e queira fazê-lo. O “saber fazer” é uma questão de conhecimento, habilidades e atitudes; logo, uma questão de capacitação e desenvolvimento para o trabalho. O “poder fazer” é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. O “querer fazer” é uma questão volitiva que depende da satisfação, da percepção que o funcionário tem sobre a empresa e da cultura organizacional; logo o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços<sup>19</sup>.

O clima organizacional, embora abstrato, pode ser avaliado por meio do contato direto dos gestores com seus subordinados, entrevis-

ta de desligamento, ombudsman, programas de sugestão, “café da manhã com o presidente” e pesquisa de clima.

A estratégia de avaliação de clima por meio de pesquisa permite à empresa conhecer de forma concreta o seu clima organizacional, identificando tanto os problemas reais no campo das relações de trabalho, como os potenciais.

A pesquisa de clima revela o grau de satisfação dos funcionários, aponta tendências de comportamento e predisposição para apoiar ou rejeitar projetos a serem desenvolvidos; permitindo intervenções, por meio de adoção de políticas na gestão de pessoas ou seu aprimoramento. Já a utilização de indicadores de alerta sobre a qualidade do clima organizacional aponta a rotatividade de pessoal, absenteísmo, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de materiais e queixas no serviço de saúde, apenas presumem sobre o clima organizacional<sup>19</sup>.

## REFERÊNCIAS

1. Chiavenato I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8ª edição. São Paulo: Atlas; 2004.
2. Sbrafh. Padrões Mínimos para Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde; 1ª revisão, 2008.
3. Brasil. Ministério do trabalho. NR nº 32 de 11 de novembro de 2005. Diário oficial da União de 16 de novembro de 2005.
4. Brasil Ministério do Trabalho. NR nº 09 Programa de Prevenção de riscos ambientais. Diário oficial da União de 06 de julho de 1978.
5. Brasil Ministério do Trabalho. NR nº 05 Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Diário oficial da União de 24 de fevereiro de 1999.
6. Brasil. Ministério do Trabalho. NR nº 07 Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional-PCMSO. Diário oficial da União de 08 de junho de 1978.





7. Cunha JR, In Bertelli SB. Gestão de pessoas em administração hospitalar. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004. Capítulo 3, p. 51-64.
8. Griffin RW, Moorhead G. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Ática; 2006, p. 488.
9. Galvani FM, In Bertelli SB. Gestão de pessoas em administração hospitalar. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004. Capítulo 5, Parte I. p. 97-119.
10. Beertelli, S. B. Gestão de Pessoa em administração hospitalar. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004. p. 252.
11. Cavichioli AT, Melo RN, In Bertelli SB. Gestão de pessoas em administração hospitalar. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004. Capítulo 4, p. 65-87.
12. Fleury MT, Apud Dutra JS. Org. Gestão por competências. São Paulo: Gente; 6ª edição, 2001. p. 25-43.
13. Dutra JS. Org. Gestão por competências. São Paulo: Gente; 6ª edição, 2001. p. 130
14. Chiavenato I, Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª edição. São Paulo: Elsevier. 2004.
15. Oliveira V, In Bertelli SB. Gestão de pessoas em administração hospitalar. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004. Capítulo 5, parte II, p. 121-128.
16. Bom sucesso, E. de P. Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2002. p. 200
17. Associação Brasileira de Ergonomia <http://www.abergo.org.br/> em 16/05/2010
18. Nalik AM, e cols. Gestão de recursos humanos. Coleção. Saúde e Cidadania. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 1998.
19. Luz R. Gestão do clima organizacional, Rio de Janeiro: Qualitymark; 2003. p.11



Marco Aurélio  
Schramm Ribeiro



Ilenir Leão Tuma



Eugenie Desirée  
Rabelo Neri



José Ferreira Marcos



George Washington  
Bezerra da Cunha

Este encarte foi idealizado e organizado pela Comissão de Farmácia Hospitalar do Conselho Federal de Farmácia (Comfarhosp), composta pelos farmacêuticos hospitalares Marco Aurélio Schramm Ribeiro, Presidente (CE), Ilenir Leão Tuma (GO), Eugenie Desirée Rabelo Nery (CE), José Ferreira Marcos (SP) e George Washington Bezerra da Cunha (SP). O e-mail da Comissão é [comfarhosp@cff.org.br](mailto:comfarhosp@cff.org.br)





*Conselho  
Federal de  
Farmácia*

*[www.cff.org.br](http://www.cff.org.br)*