

## Gestão de Pessoas na Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde (Parte II)

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

**JOCIMAR BERNARDINO (2)**

**ILENIR LEÃO TUMA (3)**

**EUGENIE DESIRÈE RABELO NÉRI (4)**

(1) Farmacêutica, Mestranda em Bioética (UMSA), Especialista em Farmácia Hospitalar (SBRAFH), Especialista em Saúde Pública (UFMG), Diretora Financeira da Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar (SBRAFH)

(2) Psicólogo Clínico e Organizacional, Consultor em Desenvolvimento Humano

(3) Farmacêutica, Especialista em Farmácia Hospitalar (UFRN), Especialista em Farmácia Hospitalar (SBRAFH), membro da Comissão de Farmácia Hospitalar do CFF e Auditora do DICQ

(4) 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

“O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poder funcionar e alcançar sucesso. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade”.<sup>1</sup>

As organizações bem-sucedidas deram-se conta de que as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.<sup>1</sup>

A Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.<sup>1</sup> Aí, inserido os hospitais e como subsistema a farmácia hospitalar, independente do porte ou do sistema público ou privado, políticas de gestão de pessoas devem ser adotadas para o sucesso da organização.

O manual de gestão de pessoas segunda parte tem o objetivo de apresentar conceitos e formulários de utilização prática no dia a dia da farmácia hospitalar e serviços de saúde para avaliação de desempenho, capacitação e desenvolvimento.

# 2. DESCRIÇÃO DE CARGOS

A maneira como as pessoas trabalham nas organizações depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado, ou seja, de como foi feita a distribuição das tarefas.

Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas or-

ganizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização.

Cada cargo exige competências para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e área de atuação.



A descrição de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado, incluindo o nome do cargo, superior imediato, atribuições, requisitos mínimos, escolaridade, qualificações e requisitos desejados.

A descrição de cargos é uma ferramenta importante para o processo de recrutamento e seleção, análise e adequação de função e para o planejamento de cargos e salários. No quadro 1 são apresentadas instruções para elaborar descrição de cargo.

### Quadro 1: Instruções para elaborar descrição de cargo.



#### INSTRUÇÕES PARA ELABORAR DESCRIÇÃO DE CARGO

Crie um formulário para descrição de cargos contendo os tópicos mencionados nessas instruções.

**Nome do Cargo:** Mencione o título pelo qual o cargo é conhecido na empresa.

**Superior imediato:** Descreva o nome do cargo superior imediato conforme estrutura hierárquica.

**Atribuições:** Descreva o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).

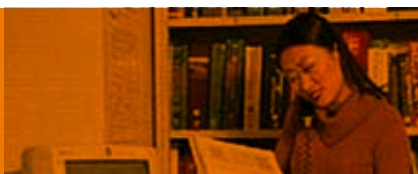
Para redação das atribuições do cargo deve-se utilizar verbos que indicam realização de atividades, como por exemplo: executar, manter, organizar, preparar, receber, elaborar, apoiar, apresentar, consultar, contatar, controlar, especificar, informar, reportar, rever, verificar.

**Requisitos mínimos:** São as habilidades mínimas necessárias para o desempenho da função.

**Escolaridade:** É o grau de instrução mínimo exigido para o cargo.

**Qualificações:** É o conjunto de competências e habilidades do ocupante do cargo.

**Requisitos desejáveis:** São competências e habilidades desejáveis para o desempenho da função.



### 3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.<sup>1</sup>

Os objetivos principais da avaliação de desempenho são:

- fazer análise de performance do profissional;
- fornecer subsídios para a área de Recursos Humanos;
- promover feedback comportamental para colaborador e liderança;
- identificar e corrigir atitudes que comprometam o desempenho profissional;
- estimular o desenvolvimento de novas potencialidades;
- promover mudança comportamental individual e de equipe.<sup>1,2</sup>

Todas as pessoas precisam de *feedback* a respeito de seu desempenho. A organização também precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para conhecer melhor suas potencialidades.

#### 3.1 Formas de avaliação de desempenho

• **Avaliação por objetivo** – apreciação do comportamento do avaliado quanto ao cumprimento de metas, avaliação do potencial.

• **Avaliação direta** – realizada pelo líder direto, que tem todo compromisso de avaliar o seu subordinado direto.

• **Auto-avaliação** – Possibilita a participação ativa do avaliado. A principal vantagem desta modalidade é que possibilita ao orientador fornecer *feedback*, reforçando os pontos fortes e os passíveis de serem melhorados. A desvantagem é no caso do colaborador possuir um perfil de supervalorização de si e solicitar sua autopromoção.

• **Avaliação conjunta** – realizada uma análise conjunta entre o avaliador e o avaliado. É uma experiência rica, permite a oportunidade de troca, transparência, clareza e objetividade.



O quadro 2 traz uma sugestão de formulário para avaliação direta ou conjunta. Na avaliação direta, a liderança avalia o colaborador. Na avaliação conjunta, composta por duas etapas, a liderança avalia o colaborador e o colaborador se auto-avalia. Na segunda etapa chamada de entrevista devolutiva, liderança e colaborador analisam respostas e resultados até chegarem a um consenso.



**Quadro 2: Sugestão de formulário para avaliação direta ou conjunta.**

Nome do colaborador		Cargo		
Área:	Chefia Imediata:		Data da Entrevista	
<p>O acompanhamento de pessoal é realizado em duas etapas:</p> <p><b>1ª Etapa:</b> preenchimento do formulário: liderança e/ou coordenador devem responder (individualmente) este formulário, tendo como base o desempenho apresentado;</p> <p><b>2ª Etapa:</b> Entrevista devolutiva, nesta etapa, Liderança e Colaborador analisam as respostas e resultados até chegarem a um consenso.</p> <p><b>ESSA AVALIAÇÃO DEVERÁ SER ENTREGUE AO RH ATÉ ____/____/____</b></p>				
1ª Etapa				
<b>Desempenho Apresentado</b>				
<b>Características</b>				
CARACTERÍSTICAS	ÓTIMO	BOM	REGULAR	ABAIXO DO ESPERADO
Capacidade para assimilar instruções				
Comprometimento com o trabalho				
Qualidade do Trabalho				
Ritmo/Agilidade no Trabalho				
Pontualidade e Assiduidade				
Relacionamento com liderança e colegas				
Apresentação Pessoal				
Atendimento (cliente interno e externo)				
Flexibilidade (Capacidade para se adaptar e contribuir com mudanças)				
Observações/comentários e pontos a desenvolver:				



**Quadro 3: Avaliação da liderança.**

Nome do colaborador		Cargo	
Área:	Chefia Imediata:	Data da Entrevista	
<b><u>FORMULÁRIO DO COLABORADOR</u></b>			
O Acompanhamento da Liderança é feito em duas etapas			
<b>1ª Etapa:</b> preenchimento do formulário: colaborador deve preencher (individualmente) este formulário, tendo como base o desempenho apresentado;			
<b>2ª Etapa:</b> Nesta etapa, Liderança e RH analisam as respostas e resultados até chegarem a um consenso.			
<b>ESSA AVALIAÇÃO DEVERÁ SER ENTREGUE AO LIDER ATÉ ____/____/____</b>			
<b>VISÃO DA EMPRESA</b>			
1. Ao chegar, como foi recebido em sua área de trabalho?			
_____			
_____			
2. Recebeu orientações para a execução do seu trabalho? Foram suficientes?			
_____			
_____			
3. Recebeu treinamento nos processos e sistema(s) informatizado(s) aplicáveis a sua área? Considera-se capacitado para executar os procedimentos?			
_____			
_____			
4. Recebeu treinamento de integração (Apresentação: Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho)? Como avalia o conteúdo e aplicabilidade do mesmo?			
<input type="checkbox"/> ótimo <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> regular <input type="checkbox"/> abaixo do esperado			
_____			
_____			
5. Apresentou algum tipo de dificuldade para a função? Em caso positivo, foram tomadas ações que possibilitaram a superação das dificuldades e a promoção do seu desenvolvimento?			
_____			
_____			

Fonte: adaptado – Gestão de Pessoas Unimed Belo Horizonte 2010

• **Avaliação 180°** – é uma metodologia de gestão de desempenho em que as pessoas que interagem com o colaborador, em função da execução de seu trabalho, formam um comitê com a finalidade de emitir uma apreciação e avaliação sobre sua performance, nas dimensões estipuladas. Neste tipo de avaliação (em rede), o funcionário é avaliado pelo gestor imediato, pares e clientes internos (a quem presta serviços).

• **Avaliação 360°** – é um processo democrático e participativo e consiste em uma avaliação realizada pelo funcionário, seu superior imediato (ou dois pares, quando não há hierarquia), dois clientes internos, dois clientes externos (pode ser suprimido) e dois subordinados diretos. É de extrema importância que sejam preservados na aplicação: clareza das informações, total confidencialidade, esclarecimento de todas as dúvidas e acompanhamento da realização do processo. Recomenda-se que essa avaliação seja conduzida por pessoa que não faça parte do quadro da farmácia hospitalar e que tenha formação na área de Recursos Humanos.<sup>3</sup>

A avaliação 360° é uma importante ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento, que encerra em si muitos benefícios. Permite que os participantes obtenham um *feedback* de qualidade sobre suas competências e desempenho e as compare com a sua auto-avaliação, oferecendo excelentes oportunidades de aumentar a percepção e a consciência, melhorar a comunicação, identificar as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento, organizar atividades de aprendizagem em função

de prioridades, reforçar a confiança, motivar e reavaliar, oferecendo desenvolvimento individual com foco no trabalho em equipe.<sup>3</sup>

Atualmente é uma das formas mais eficientes de avaliação de desempenho, pois avalia o profissional sob vários aspectos do seu desempenho na organização.

Para a realização dessa avaliação devem ser estabelecidos objetivos claros, criando plano de desenvolvimento pessoal e organizacional.<sup>3</sup>

A “avaliação para cima” constitui uma faceta específica da avaliação 360°. Ao contrário da avaliação do colaborador pela liderança, a “avaliação para cima” é o outro lado da moeda e permite que a equipe avalie sua liderança, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como a liderança poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os seus resultados.<sup>1</sup> Apresentamos na Quadro 3 sugestão de formulário para avaliação da liderança.

A definição de competência sustenta-se no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo apresenta e deve ser feita a partir da missão da organização.

O ponto alto do processo de avaliação do desempenho é o *feedback*, que consiste em revelar a percepção do avaliador como uma ferramenta de desenvolvimento essencial no gerenciamento das pessoas e do desempenho. É visto como um aprimoramento





da performance individual, bom andamento dos trabalhos e da melhoria do clima organizacional. O *feedback* deve ser dado de forma construtiva, encorajando a pessoa à melhoria, valorizando seus pontos fortes e reforçando seu potencial e sua capacidade. O diálogo deve ser franco e aberto para promover no receptor a aceitação da crítica e provocar a mudança que se deseja alcançar. Deve propiciar aos colaboradores um acompanhamento de suas potencialidades, habilidades e promover um maior comprometimento com a organização, otimizando seu desempenho.

“A implantação de um sistema de avaliação de desempenho é um processo que atende à organização, aos gestores e aos colaboradores, pois integra um modelo de gestão de pessoas e de trabalho, participação nos resultados, desenvolvimento e treinamento de pessoal, promoções e processo de desligamento”<sup>1</sup>.

A eficácia do sistema de avaliação de desempenho, para que se constitua em um fator impulsionador do sucesso na gestão da farmácia hospitalar, está alicerçada no comprometimento da direção e na competência da implementação.

## 4. REMUNERAÇÃO, RECONHECIMENTO E INCENTIVO

Remuneração por competências é a forma de remuneração relacionada com o grau de informação e nível de capacitação de cada funcionário. O sistema premia certas habilidades técnicas ou comportamentais do funcionário. O foco principal passa a ser a pessoa e não mais o cargo. Isso significa que a remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas<sup>3</sup>.

Cunha (2004) refere que as empresas entendem por competência os vários atributos como: capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento. Para Fleury (Fleury *apud* Dutra, 2001), competência é saber agir de maneira responsável. Implica em mobili-

zar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.<sup>3-4</sup>

Na remuneração por competência, os funcionários que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes, conforme a competência de cada um. Essa forma de remuneração surgiu da necessidade de diferenciar empregos com habilidades diversas. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da empresa. É uma maneira de remunerar pela contribuição pessoal de cada funcionário à organização e incentivar a participação e o envolvimento das pessoas na condução da empresa.



Para implementar essa metodologia, Cunha (2004) sugere três passos descritos no quadro 4.

#### Quadro 4: Passos para implementar a remuneração por competência.

##### PASSOS PARA IMPLEMENTAR A REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA (CUNHA, 2004)

1. Estabelecer de forma conjunta (gerente e funcionários) quais as competências necessárias para o trabalho, pontos fortes e fracos;
2. Programação conjunta de treinamento;
3. Remuneração personalizada<sup>4</sup>

Apesar do art. 461 da CLT vetar diferenças salariais para funções iguais, a remuneração por competência pode ser feita sob a forma de gratificação anual e por participação nos lucros e resultados.<sup>3</sup>

## 5. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

### 5.1 Identificação e compatibilidade de necessidades

O hospital, por ser uma organização baseada no conhecimento, deve ter na capacitação e desenvolvimento os pilares da qualidade da assistência. Para tanto, deve instituir programas sistemáticos que atendam as necessidades identificadas e dê resposta aos anseios dos clientes, cooperando para a excelência do processo assistencial.

As necessidades de capacitação e desenvolvimento devem ser levantadas, contando com a participação direta dos funcionários envolvidos.

O levantamento das necessidades de treinamento deve ser iniciado por uma análise organizacional, em que se procura conhecer o comportamento da organização, se analisa os recursos humanos disponíveis para as atividades atuais e metas futuras (quantidade e perfis adequados ao desempenho de cada tarefa, de modo eficaz) e seus processos.<sup>5</sup>

Os meios para levantamento de necessidades de treinamento são: avaliação de desempenho (desempenhos insatisfatórios), observação (evidências de trabalhos ineficientes, questionários, solicitação, entrevistas com supervisores e gerentes, reuniões de departamentos, avaliação dos funcionários (testes de



## Quadro 5: Formulário para avaliação de eficácia de treinamento.

<b>Avaliação de Eficácia de Treinamento</b>		
Tipo de Curso: <input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/> Treinamento em serviço		
Data:    /    /		Carga Horária:      Critério:
Instrutor/Agente Multiplicador:		
Tema:		
Treinando:		Área:
<b>O Treinamento deverá suprir as necessidades de Competência:</b>		
( )	<b>Educação</b>	Envolve o desenvolvimento de conhecimentos para melhorar o desempenho, adequando o colaborador às exigências, bem como conceitos e informações necessárias à compreensão e ao domínio teórico ou prático de assuntos pertinentes às suas atribuições. Saber o que e como funciona. Ex.: saber como é o funcionamento de uma máquina, realizar uma operação, etc., ou instruções de trabalho.
( )	<b>Treinamento</b>	Consiste em saber fazer, aplicar conhecimentos, ou seja, colocar em prática a teoria, solicitando o treinamento em serviço.
( )	<b>Habilidade</b>	Adquirir habilidades comportamentais, ou necessidade de desenvolvimento, tais como: liderança, relacionamento interpessoal, negociação, comunicação, etc.
<b>Pontue o nível de conhecimento antes do treinamento</b>		
( ) 1(Excelente)    ( ) 2(Muito Bom)    ( ) 3(Bom)    ( ) 4(Regular)    ( ) 5(Ruim)		
<b>Pontue o nível de aplicação do conteúdo do treinamento</b>		
( ) 1(Excelente)    ( ) 2(Muito Bom)    ( ) 3(Bom)    ( ) 4(Regular)    ( ) 5(Ruim)		
<b>Pontue o nível dos resultados obtidos posteriormente ao treinamento</b>		
( ) 1(Excelente)    ( ) 2(Muito Bom)    ( ) 3(Bom)    ( ) 4(Regular)    ( ) 5(Ruim)		
<b>Melhorias Apresentadas</b>		
Organizacional	Tarefas	Recursos Humanos
Eficácia	Produtividade	Redução Rotatividade
Imagem	Qualidade	Redução Absenteísmo
Relacionamento interpessoal	Redução de refugos	Mudança de Atitude
Promoveu mudanças	Redução de Custos	Interação com equipe
Conhecimento Técnico	Habilidade (saber fazer)	Predisposição e agilidade
	Redução de Manutenção de máquinas	Redução de Índice de Acidentes
<b>Parecer Final da Chefia (Situação Anterior x Situação Atual)</b>		
O Treinamento foi eficaz:      Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>		
Data:	Assinatura do Responsável:	

conhecimento), modificações do trabalho, entrevistas de desligamento (possibilita identificar deficiências da organização), análise de cargos, relatórios periódicos da empresa ou de produção.

Após identificar as necessidades deverá ser elaborada a programação de treinamento, planejamento e execução do treinamento. A realização do treinamento deve ser seguida por avaliação de resultados. Esta se constitui no maior desafio da área de treinamento. Apresentamos, no quadro 5, sugestão de formulário para avaliação de eficácia de treinamento.

São adotados como instrumentos de avaliação: questionários de expectativas, análise de habilidades e tarefas, testes de habilidades padronizadas, questionários padronizados de atitudes, estudo de clima organizacional, dentre outros.<sup>6</sup>

A participação nos treinamentos deverá ser registrada em formulário padronizado. Ao final do treinamento, deve ser elaborado relatório contendo programa, material didático fornecido, avaliações e listas de frequência, de forma a subsidiar avaliações posteriores. As pessoas que compõem a organização devem ser permanentemente capacitadas e desenvolvidas, de forma a atender suas necessidades e as da organização, e integradas à cultura da excelência.

## 5.2 Programas de capacitação e desenvolvimento

As pessoas são elementos estratégicos dos serviços de saúde e a chave do sucesso e

da qualidade da assistência. Nesse contexto, o processo de capacitação e desenvolvimento assume papel relevante, pois passa a ter a missão de ensinar o indivíduo a pensar, reelaborar seu significado e aprender a fazer autocrítica.

A força de trabalho deve ser desenvolvida utilizando-se de métodos de orientação, aconselhamento e desenvolvimento de carreira.

Deste modo, o treinamento está diretamente ligado ao processo produtivo, pois reúne informações e métodos para se produzir mais e tornar a produção mais ágil. Já o desenvolvimento está ligado ao processo de competência. O processo de desenvolvimento é inerente ao de treinamento, porém o contrário não é verdadeiro.

O treinamento está sendo visto como fator motivacional pelas empresas e, principalmente nos serviços de saúde, onde a efervescência tecnológica é marcante; tendo correlação entre competência e otimização dos resultados.<sup>7</sup>

O treinamento é uma atividade cíclica<sup>8</sup> e deve ser realizado em quatro etapas:

- **1º** levantar necessidades de treinamento;
- **2º** programar o treinamento para atingir as necessidades;
- **3º** implantar e executar e
- **4º** avaliar os resultados.

A distribuição adequada do saber é caminho privilegiado para o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas, tornando o local de trabalho um lugar em que o aprendizado não se dissocia dos desejos de crescimento individual e da necessidade de crescimento



da própria organização. O êxito das empresas deve acompanhar e propiciar o progresso de cada um dos seus colaboradores, beneficiando-se dele.<sup>4</sup>

As habilidades e conhecimentos recém adquiridos devem ser avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia no apoio à consecução das estratégias da organização.

### 5.3 *Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência*



As organizações estão cada vez mais pressionadas a investir no desenvolvimento humano, pois perceberam a necessidade de es-

timular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de galgar espaço no mercado cada vez mais competitivo. Paralelamente, as pessoas se dão conta de que aperfeiçoar-se naquilo que fazem se tornou condição fundamental para sua inserção e manutenção no mercado de trabalho.

Um grande desafio é orientar esse desenvolvimento em um ambiente volátil; para tanto, pode-se lançar mão de plano de carreira. Esse plano deve ser construído por empresa e pessoa, sendo a carreira comparada a uma estrada em permanente construção. Deve ser transparente, permeado pela honestidade de intenções, sentimento de segurança e clareza nas regras, de forma a permitir à pessoa e à empresa, o delineamento do caminho rumo ao desenvolvimento e crescimento de ambos.

## 6. CULTURA DA EXCELÊNCIA

A geração do sucesso (cultura da excelência) está fundamentada, segundo Oliveira (2004), no desenvolvimento das pessoas para a obtenção do desenvolvimento organizacional, treinando, desafiando e estimulando colaboradores a desenvolverem seus potenciais no trabalho e na vida pessoal. Os hospitais devem possuir gestores que realizem juntamente com seus funcionários, o planejamento e viabilização das metas organizacionais e pessoais.<sup>6</sup>

O desenvolvimento pessoal deve ser focado no desenvolvimento das potencialidades.

Os objetivos humanos e organizacionais devem caminhar juntos, para que a necessidade de modificar-se aflore espontaneamente, o funcionário assuma uma atitude proativa e madura, contribuindo para a reestruturação das bases da organização.

O objetivo da empresa deve ser transformar todas as pessoas em talentos, mantendo-as estimuladas e entusiasmadas, buscando o aprimoramento pessoal e o crescimento da equipe como um todo.<sup>6</sup>



## 7. REFERÊNCIAS

1. Chiavenato I, *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ª edição. São Paulo: Elsevier. 2004 p. 4-5-6-7-188-189-224-225-228
2. Unimed Belo Horizonte: *Gestão de pessoas: um novo conceito*. 20103.
3. Dutra JS. Org. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente; 6ª edição, 2001. p. 130
4. Cunha JR, In Bertelli SB. *Gestão de pessoas em administração hospitalar*. Rio de Janeiro : Qualitymark; 2004. Capítulo 3, p. 51-64.
5. Cavichioli AT, Melo RN, In Bertelli SB. *Gestão de pessoas em administração hospitalar*. Rio de Janeiro : Qualitymark; 2004. Capítulo 4, p. 65-87.
6. Oliveira V, In Bertelli SB. *Gestão de pessoas em administração hospitalar*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004. Capítulo 5, parte II, p. 121-128.
7. Bom sucesso, E. de P. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2002. p. 200
8. Beertelli, S. B. *Gestão de Pessoa em administração hospitalar*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004. p. 252.



Marco Aurélio  
Schramm Ribeiro



Ilenir Leão Tuma



Eugénie Desirée  
Rabelo Nery



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), Eugénie 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)*