



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
FUNDAÇÃO DE GESTÃO EM SAÚDE**

RAFAEL DE BRITO LIMA

JOÃO PESSOA/PB

Setembro 2025

RAFAEL DE BRITO LIMA

**OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
FUNDAÇÃO DE GESTÃO EM SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

JOÃO PESSOA/PB

Setembro 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L732o Lima, Rafael de Brito.

Otimização de processos de recursos humanos em uma
fundação de gestão em saúde / Rafael de Brito Lima. -
João Pessoa, 2025.

35 f. : il.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Bispo.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de pessoas. 2. Recursos humanos. 3. Saúde
pública. 4. Otimização de processos. I. Bispo, Ana
Carolina Kruta de Araújo Bispo. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(043)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Rafael de Brito Lima

Trabalho: OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA FUNDAÇÃO DE GESTÃO EM SAÚDE

Data de aprovação: 24/09/2025

Banca examinadora

Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Universidade Federal da Paraíba

Profa. Dra. Helen Silva Gonçalves
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Murilo Gabriel da Costa Silva
Universidade Federal da Paraíba

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, sou totalmente dependente dele e sem ele não conseguiria nada na minha vida.

Agradeço aos familiares que me apoiaram nessa minha vinda à João Pessoa, para obter meu diploma de graduação.

Agradeço aos colegas de trabalho da Fundação PB-Saúde, mais especificamente do setor de RH, no qual eu trabalho, que se dispuseram a participar das entrevistas e contribuir no mapeamento dos seus respectivos processos.

Agradeço à professora Carol Kruta por toda presteza, paciência e leveza no seu dom de ensinar.

Agradeço ao professor Murilo, por também ter contribuído na construção desse TCC, sendo referência no uso de mapeamento de processos.

Queria agradecer a mim também, que apesar de todas as dificuldades, seja nessa ou em outras áreas da vida, jamais desistiu dos seus sonhos e segue em frente com fé em Deus e pedindo forças a ele.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os processos de Recursos Humanos (RH) na Fundação Paraibana de Gestão em Saúde (PB Saúde), identificando oportunidades de melhoria e propondo soluções para otimizá-los. A PB Saúde, responsável pela gestão de unidades hospitalares e pela implementação de programas de saúde no estado da Paraíba, enfrenta desafios específicos em seus processos de RH, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas e gestão de remuneração. O estudo se concentra no setor de RH do Hospital Metropolitano Dom José Maria Pires, que atualmente conta com oito funcionários responsáveis por atividades como avaliação de desempenho, tratamento de ponto eletrônico, consolidação de dados para folha de pagamento, gestão de benefícios, treinamentos, licenças e gestão de dados para planejamento. Através de uma abordagem metodológica que combina pesquisa bibliográfica, entrevistas e análise documental, busca-se propor soluções para otimizar os processos de Férias, Folha Médica, Gestão De Escalas, Gestão De Extras, Reembolso e Vale Transporte, contribuindo para uma gestão de pessoas mais estratégica e alinhada aos objetivos da organização, impactando positivamente a atração, o desenvolvimento e a retenção de profissionais qualificados, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador, produtivo e focado na excelência do atendimento à saúde da população paraibana.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Saúde Pública, Otimização de Processos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. CONTEXTO	9
3. REALIDADE INVESTIGADA	12
4. REFERENCIAL TEÓRICO	13
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
6. RESULTADOS: PROCESSOS MAPEADOS	23
6.1. Processo de férias	23
6.2. Processo de Folha Médica	25
6.3. Processo de Gestão de Escalas	26
6.4. Processo de Gestão de Extras	27
6.5. Processo de Reembolso	28
6.6. Processo de Vale Transporte	29
7. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE I - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ	34
APÊNDICE II - FIGURA 7 - FLUXOGRAMA GESTÃO DE ESCALAS OTIMIZADO	35

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas em organizações de gestão em saúde, como a PB Saúde, desempenha um papel crucial na qualidade dos serviços prestados à população. No entanto, a complexidade dos processos de Recursos Humanos (RH) e os desafios inerentes ao setor, por ser estratégico para uma organização, somados a necessidade de constante atualização de conhecimentos e habilidades, podem impactar a efetividade da gestão de talentos.

A PB Saúde, como órgão responsável pela gestão de unidades hospitalares de saúde e sendo um dos executores de políticas públicas na área, enfrenta desafios específicos em seus processos de RH. A análise dos documentos oficiais disponibilizados pela Fundação¹ revela a necessidade de aprimorar práticas como o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, o desenvolvimento de pessoas e a gestão de sua remuneração, a fim de garantir a atração, o desenvolvimento e a retenção de profissionais qualificados.

Este artigo tem como objetivo geral apresentar e analisar os processos de RH na PB Saúde, identificando gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria. Através de uma abordagem metodológica que combina pesquisa bibliográfica, entrevistas com profissionais do setor e análise documental, busca-se propor soluções para otimizar esses processos, contribuindo para uma gestão de pessoas mais estratégica e alinhada aos objetivos da organização.

A relevância deste estudo reside na busca por aprimorar a gestão de talentos na PB Saúde, impactando positivamente a atração, o desenvolvimento e a retenção de profissionais qualificados. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam servir como base para a implementação de práticas inovadoras de RH, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador, produtivo e focado na excelência do atendimento à saúde da população paraibana. Além disso, este estudo contribuirá para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão de pessoas no setor público de saúde, oferecendo insights relevantes para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes.

¹ <https://pbsaude.pb.gov.br/institucional/#legislacao>

2. CONTEXTO

A Paraíba é um estado brasileiro com uma população de cerca de 4 milhões de habitantes, que corresponde a 1,9% da população nacional, conforme o censo de 2010. No tocante à saúde do estado, a Organização da Gestão da Saúde pela Secretaria de Estado se dá por meio de projetos, tais como: O Programa Opera Paraíba, Coração Paraibano, Rede Cuidar e o Saúde Plena.

O Projeto Saúde Plena surge como uma iniciativa abrangente para fortalecer o Sistema Único de Saúde (SUS) na Paraíba, desde a atenção primária até procedimentos de alta complexidade. A proposta se destaca pela ênfase na regionalização, buscando superar as desigualdades de acesso e a fragmentação dos serviços de saúde. Para isso, o projeto prevê a organização funcional do SUS, a definição clara das responsabilidades de cada ente federado e a otimização dos fluxos de referência, garantindo o acesso da população aos serviços de saúde em sua região.

Além da regionalização, o projeto prioriza a formação continuada em saúde, investindo na capacitação dos profissionais para fortalecer as linhas de cuidado e reduzir a mortalidade infantil e materna. A atenção especializada também é um componente-chave, com a otimização dos serviços ambulatoriais e hospitalares de média e alta complexidade. A modernização e expansão da infraestrutura hospitalar, com a aquisição de novos equipamentos e a construção de novas unidades, visa ampliar o acesso e a qualidade dos serviços oferecidos à população. A padronização de materiais médico-hospitalares e a elaboração de manuais assistenciais reforçam o compromisso com a segurança e a eficiência do atendimento.

No contexto da atenção especializada, o subcomponente ambulatorial se destaca como o segundo nível de acesso dos cidadãos à saúde, oferecendo consultas e exames especializados. O estado da Paraíba tem intensificado ações para estruturar a Rede de Atenção à Saúde (RAS), buscando garantir o acesso da população a serviços de qualidade, com equidade e em tempo oportuno. Para isso, o projeto prevê a ampliação e reorganização da oferta de serviços ambulatoriais, abrangendo diversas especialidades médicas em todas as macrorregiões de saúde. A exemplo de quatro Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) sob gestão estadual, estrategicamente localizadas para atender às necessidades da população em casos de urgência e emergência.

A Fundação Paraibana de Gestão em Saúde (PB Saúde) é uma fundação pública dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de utilidade pública e

beneficência social, que administra os serviços de saúde do estado. Ela é responsável atualmente, por gerir 3 (três) unidades hospitalares (Hospital Metropolitano Dom José Maria Pires, Hospital do Servidor General Edson Ramalho e Hospital Regional de Guarabira – HRG) e 2 (duas) hemodinâmicas (Uma no Hospital de Emergência e Trauma Dom Luiz Gonzaga Fernandes e a outra no Complexo Hospitalar Deputado Janduhy Carneiro).

A PB Saúde também é responsável por implementar programas de saúde do governo do estado, tais como o Coração Paraibano, que é uma rede estruturada de cuidados de urgência e emergência cardiológica implantada pelo Governo da Paraíba e gerenciada pela Fundação, programa lançado em 10 de março de 2023, com o objetivo de interiorizar a assistência de média complexidade e atender a todo o estado com uma rede complexa que envolve telemedicina, UTI aérea, 61 ambulâncias, trombolíticos e quatro centros de hemodinâmicas.

A Fundação tem como missão melhorar a qualidade de vida da população paraibana por meio da promoção da saúde, da prevenção de doenças e da prestação de serviços de saúde de qualidade. Sua visão é ser uma referência nacional em gestão em saúde. Tem como valores: Ciência e inovação, Sustentabilidade, Ética e transparência, Impessoalidade, Integração e trabalho em equipe, Eficiência, o Respeito à diversidade étnica, de gênero e sociocultural e a Inclusão social. Estando comprometida em oferecer serviços de saúde de qualidade a todos os paraibanos, independentemente de sua condição socioeconômica (Institucional PBSaúde, 2024)

O Hospital Metropolitano Dom José Maria Pires, situado em Santa Rita, Paraíba, foi inaugurado em 2018 e, desde 2021, está sob a gestão da Fundação Paraibana de Gestão em Saúde, sendo o primeiro contrato assinado entre ela e uma unidade hospitalar do Estado. Unidade esta, que atua como referência nas áreas de Cardiologia, Neurologia e Endovascular, com foco na otimização da capacidade instalada e na busca por alta resolutividade no atendimento à população.

O quadro de pessoal do hospital, composto por 1661 colaboradores, é majoritariamente constituído por profissionais aprovados em concurso público, enquanto uma parcela minoritária é formada por indivíduos contratados sob regime de livre provimento e nomeação. Sendo construído por meio de editais de convocação publicados em Diário Oficial do Estado e outras mídias de comunicação necessárias, para os concursados e por meio de portarias para os demais.

O processo de contratação dos concursados pela Fundação é baseado em diversas etapas, sendo a primeira delas a inscrição no concurso público, que implica a aceitação tácita

das normas e condições estabelecidas no Edital, visando ao provimento de vagas imediatas para o primeiro hospital gerido por ela, a saber: Hospital Metropolitano e formação de cadastro de reserva para diversos cargos, com oportunidades para diferentes níveis de escolaridade, desde o Ensino Médio completo até o Ensino Superior completo com especialização.

3. REALIDADE INVESTIGADA

O cenário de estudo é o setor de Recursos Humanos do Hospital Metropolitano, composto atualmente por 8 colaboradores, sendo 7 assistentes administrativos e um auxiliar administrativo, os quais passaram pelo processo de contratação via Concurso Público e estão sob o regime celetista, ou seja, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), conforme edital nº 001/2021. O qual apresentou como requisitos para Contratação nos respectivos cargos: Certificado de conclusão de curso de nível médio.

A seleção da equipe de RH foi sendo realizada pelos chefes que passaram pelo setor ao longo dos 2 anos de atuação, cada um no seu tempo, adotando uma abordagem estratégica que visa selecionar os candidatos convocados na admissão mais adequados às necessidades da vaga, alinhado aos objetivos e às necessidades da organização e com foco nas competências. Por meio de análise curricular, observando-se que uma parcela considerável dos candidatos selecionados não possuía experiência prévia na área.

No âmbito dos seis processos de gestão de pessoas definidos pelos estudiosos da área, o departamento de Recursos Humanos desta unidade assume a responsabilidade pela condução dos seguintes processos: Aplicar Pessoas, Recompensar Pessoas, Manter Pessoas e Monitorar Pessoas. Sendo mais preciso, com as seguintes atividades: Tratamento de ponto eletrônico, consolidação de dados para folha de pagamento, gestão do Vale Transporte e de reembolso de passagem para profissionais de outros municípios do Estado que efetuam plantão neste nosocômio, gestão de benefícios (férias), suporte ao cumprimento das escalas, monitoramento das licenças e gestão de dados para planejamento e acompanhamento do alcance dos objetivos, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisões.

O presente trabalho possui enfoque no mapeamento e modelagem dos processos relativos às atividades citadas anteriormente, realizadas no setor de Recursos Humanos do Hospital Metropolitano Dom José Maria Pires, com o objetivo de identificar pontos de melhoria, propor soluções e contribuir para a otimização da gestão de pessoas nessa unidade hospitalar, referência no tratamento de pacientes do estado da Paraíba.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. Modelos e práticas de gestão de RH em instituições públicas de saúde, com foco em fundações e hospitais públicos

A gestão de recursos humanos (RH) em instituições públicas de saúde, especialmente em fundações e hospitais públicos, representa um campo estratégico que impacta diretamente a qualidade dos serviços oferecidos à população. Morici e Barbosa (2013) destacam que “a área da saúde se caracteriza por uma grande demanda de mão de obra qualificada, o que exige adoção de políticas e práticas de gestão de recursos humanos capazes de responder a esse contexto” (Morici; Barbosa, 2013, p. 206). Nesse sentido, a gestão de pessoas torna-se central na garantia da eficiência, visto que as especificidades do setor público, incluindo limitações burocráticas e dificuldades na contratação ágil por meio de concursos, frequentemente impactam a fixação e motivação dos profissionais.

A literatura nacional revela que as pessoas são consideradas o principal recurso organizacional e, conseqüentemente, a função de recursos humanos passa a ser estratégica para promover vantagens competitivas e garantir a satisfação dos usuários dos serviços. Segundo Araújo *et al.* (2021), “a forma como as pessoas são gerenciadas em uma instituição hospitalar influencia muito na qualidade dos serviços prestados e no grau de satisfação dos usuários” (Araújo *et al.*, 2021, p. 430). Apesar dessa importância, há escassez de estudos voltados especificamente à gestão de RH em hospitais públicos, o que demonstra a necessidade de mais investigações sobre o tema e o reconhecimento do RH como elemento fundamental para o sucesso dessas organizações.

No contexto das fundações públicas, estudos de caso indicam que modelos de avaliação da qualidade dos serviços, como a aplicação da escala SERVQUAL, têm contribuído de forma significativa para aprimorar a gestão de pessoas. La Falce *et al.* (2012) demonstram que a utilização desse instrumento “foi adotada na esfera pública e privada e em diversos setores da economia [...] sendo, em diversos casos, considerada ferramenta para gestores”, e que sua aplicação em uma fundação pública de saúde permitiu “mapear e diagnosticar a percepção da qualidade da prestação de serviços públicos para o desenvolvimento das práticas de gestão a serem aprimoradas pela organização” (La Falce *et al.*, 2012, p. 45-46). Esse modelo avalia dimensões como tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, empatia e segurança, possibilitando identificar pontos de convergência e divergência entre a percepção dos servidores e as expectativas da sociedade, servindo de subsídio para a implementação de ações mais eficazes de gestão de pessoas.

Além disso, Pereira *et al.* (2024) afirmam que a gestão de recursos humanos na saúde “desempenha um papel fundamental na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos profissionais, impactando diretamente a eficiência e a eficácia dos sistemas de saúde” (Pereira *et al.*, 2024, p. 1). Esses autores enfatizam que práticas voltadas ao desenvolvimento contínuo e ao bem-estar dos colaboradores são essenciais para criar ambientes de trabalho saudáveis e eficientes, o que, por sua vez, reflete-se na segurança dos pacientes e na efetividade dos serviços prestados. Entre os principais desafios identificados estão a necessidade de estratégias para atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados, além da importância de adaptar os modelos de gestão às particularidades das instituições públicas de saúde.

4.2. Normas e políticas públicas para gestão de RH em saúde, como a norma operacional básica de recursos humanos (NOB/RH-SUS)

A formulação de políticas públicas para a gestão de recursos humanos em saúde no Brasil vivenciou transformações significativas ao longo das últimas décadas, refletindo mudanças nos contextos social, político e econômico do país. Viana, Martins e Frazão (2018) destacam que a expressão "gestão do trabalho em saúde" substituiu gradualmente o termo "recursos humanos", especialmente após a 12ª Conferência Nacional de Saúde, evidenciando a necessidade de valorizar os trabalhadores como protagonistas essenciais do sistema, não apenas como recursos administrativos. Para esses autores, tal mudança terminológica representa não somente uma alteração semântica, mas um esforço para estabelecer uma abordagem paradigmática voltada à participação ativa dos trabalhadores na criação e implementação das políticas do SUS, destacando a relevância estratégica do trabalho em saúde para a qualidade do cuidado e para a consolidação do sistema.

Nesse cenário, a Norma Operacional Básica de Recursos Humanos (NOB-RH-SUS), instituída em 2006, surge como um marco crucial na institucionalização das políticas públicas para a gestão do trabalho em saúde. Viana, Martins e Frazão (2018) afirmam que a NOB-RH-SUS estabelece diretrizes claras para organizar a gestão do trabalho e da educação na saúde no SUS, enfatizando a descentralização, a participação dos trabalhadores e a integração das ações voltadas à formação, qualificação e valorização profissional. De acordo com esses autores, a gestão do trabalho e da educação na saúde constitui uma competência constitucional e legal dos gestores do SUS, cabendo ao Ministério da Saúde propor, acompanhar e executar políticas de gestão do trabalho e regulação profissional, assim como negociar condições laborais junto aos trabalhadores e demais segmentos governamentais. Essa orientação reforça o papel essencial do Estado e das entidades federativas na regulação do

trabalho, na negociação coletiva e na definição de diretrizes para contratação, carreira e remuneração dos profissionais de saúde.

Além disso, Viana, Martins e Frazão (2018) ressaltam a importância do controle social e da participação efetiva dos trabalhadores nos processos decisórios e na elaboração das políticas de gestão do trabalho. A NOB-RH-SUS promove a criação de instâncias colegiadas e mecanismos que possibilitem pactuações entre gestores e trabalhadores, assegurando uma gestão democrática e participativa das pessoas no setor saúde. Esse enfoque valoriza a experiência dos profissionais e busca continuamente melhorar suas condições de trabalho. Apesar dos avanços institucionais, esses autores destacam que permanecem desafios significativos, como a precarização dos vínculos laborais, as desigualdades regionais e a necessidade de constante atualização das políticas de RH para responder às novas demandas do sistema de saúde brasileiro.

Outro aspecto importante abordado por Viana, Martins e Frazão (2018) é a necessidade de integração entre as políticas de gestão do trabalho e as políticas de educação em saúde, reconhecendo a qualificação e o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores como essenciais para efetivar os princípios do SUS. Eles defendem que o debate sobre as normas e políticas públicas de RH em saúde deve superar a simples regulação administrativa, incorporando valores como valorização profissional, inclusão social, equidade e respeito à diversidade, considerados fundamentais para a consolidação de um sistema de saúde universal, público e de qualidade.

Portanto, a análise histórica e conceitual apresentada por esses autores enfatiza que instrumentos como a NOB-RH-SUS são fundamentais para estruturar políticas públicas eficazes na gestão de recursos humanos no SUS. Entretanto, destacam que o sucesso dessas políticas depende do engajamento comprometido dos gestores, da participação ativa dos trabalhadores e da capacidade de adaptação às mudanças do cenário sanitário e social brasileiro.

4.3. Metodologias para análise, mapeamento e melhoria de processos administrativos e operacionais em RH (BPM)

A busca por excelência nos serviços públicos de saúde passa, de modo inquestionável, pela qualificação dos processos administrativos e operacionais, especialmente no âmbito da gestão de pessoas. O uso de **metodologias estruturadas de análise, mapeamento e melhoria de processos** é uma exigência crescente para que organizações públicas de saúde e seus departamentos de RH possam alcançar resultados mais efetivos e sustentáveis. Entre as abordagens mais reconhecidas e utilizadas está o BPM (*Business Process Management*), ou Gestão de Processos de Negócio, que sistematiza o ciclo completo de melhoria contínua das atividades organizacionais e proporciona ganhos em eficiência, padronização e transparência.

Segundo o Conselho Nacional do Ministério Público em seu Projeto Fomento à Gestão de Processos (2016), a gestão de processos inicia-se com o entendimento de que toda organização é composta por um “mar de processos” que, de forma integrada, colaboram para a execução da missão institucional. Assim, o primeiro passo para a adoção do BPM em RH é o **planejamento das atividades**, que envolve a identificação dos processos prioritários — geralmente aqueles ligados aos maiores gargalos, demandas estratégicas ou rotinas críticas, como admissão, folha de pagamento, avaliação de desempenho, treinamento, gestão de benefícios e desligamentos. A priorização pode ser auxiliada por ferramentas como a **Matriz GUT** (Gravidade, Urgência e Tendência), que ajuda a selecionar os fluxos com maior impacto para uma análise inicial mais detalhada.

O **mapeamento dos processos** é a etapa seguinte e fundamental para uma gestão de processos eficiente. Essa fase consiste em documentar todas as atividades envolvidas em determinado processo, identificando entradas (inputs), saídas (outputs), responsáveis, decisões, controles e documentos utilizados. Ferramentas gráficas como o **BPMN (Business Process Model and Notation)** facilitam a visualização dos fluxos, permitindo que gestores e equipes compreendam com clareza a sequência das atividades, os pontos de decisão, os responsáveis por cada tarefa e as possíveis interdependências entre áreas. É recomendável envolver ativamente os profissionais que executam as tarefas no dia a dia durante esse mapeamento, pois eles possuem conhecimento prático detalhado, fundamental para um diagnóstico assertivo.

Uma vez realizado o mapeamento, inicia-se a **análise crítica do processo**, buscando identificar pontos de ineficiência, retrabalho, redundâncias, atrasos e eventuais desperdícios de recursos (tempo, pessoal, materiais). Nessa análise, ferramentas como **brainstorming**, **diagrama de causa e efeito** (Ishikawa), **Pareto** e **Árvore de Decisões** podem ser empregadas

para aprofundar o entendimento sobre as causas dos problemas. A partir dessa avaliação, é possível propor o redesenho do processo, eliminando etapas desnecessárias, automatizando tarefas repetitivas (quando possível) e padronizando procedimentos para garantir a uniformidade e a previsibilidade das rotinas de RH.

A metodologia apresentada sugere ainda a definição de **indicadores de desempenho** (KPIs), como tempo médio de atendimento, número de solicitações processadas, índices de retrabalho ou de absenteísmo, entre outros. Esses indicadores permitem o acompanhamento contínuo dos resultados e a verificação do impacto das melhorias implementadas. O acompanhamento deve ser realizado em reuniões periódicas de avaliação, com registros das “lições aprendidas” e ajustes nas rotinas sempre que necessário. Dessa forma, o ciclo de melhoria contínua (característica fundamental do BPM) é mantido ativo e alinhado aos objetivos estratégicos da instituição.

Outra contribuição relevante é a integração de metodologias como **Kaizen**, amplamente detalhada no artigo de Godoy *et al.* (2023), que enfatiza a melhoria incremental e contínua dos processos. O Kaizen propõe a formação de equipes multifuncionais para análise de processos, priorizando ações de baixo custo, rápidas de implementar e baseadas na participação direta dos colaboradores. No estudo apresentado, a aplicação do Kaizen permitiu ganhos mensuráveis de produtividade, redução significativa de tempo ocioso e eliminação de etapas desnecessárias. A metodologia divide-se em fases de planejamento e preparação, implementação das melhorias e acompanhamento dos resultados, sendo aplicável tanto em ambientes industriais quanto em departamentos administrativos de RH.

Para operacionalizar a gestão de processos em RH com base no BPM e metodologias complementares, algumas **boas práticas** podem ser destacadas:

1. **Engajamento da liderança:** O apoio da alta gestão é essencial para o sucesso do BPM, pois garante o patrocínio das mudanças e a alocação de recursos necessários.
2. **Capacitação das equipes:** Treinar os colaboradores em técnicas de mapeamento e análise de processos é importante para garantir que todos compreendam a importância do BPM e saibam aplicar as ferramentas propostas.
3. **Documentação padronizada:** Criar manuais, procedimentos operacionais padrão (POPs) e fluxogramas facilita a comunicação interna, reduz o tempo de integração de novos servidores e diminui a dependência do conhecimento tácito.
4. **Automatização e uso de tecnologia:** Sempre que possível, processos repetitivos e burocráticos podem ser automatizados por meio de sistemas de gestão de pessoas,

portais de autoatendimento ou ferramentas de workflow, liberando o RH para atividades mais estratégicas.

5. **Gestão de mudanças:** Implementar uma abordagem estruturada de gestão de mudanças, comunicando os benefícios das melhorias e ouvindo as sugestões dos colaboradores, reduz resistências e aumenta o engajamento de toda a equipe.
6. **Revisão periódica:** O BPM não é um projeto com início, meio e fim, mas sim um processo contínuo. Recomenda-se revisitar periodicamente os processos mapeados, atualizar indicadores e promover ciclos de melhoria incremental, adaptando-se a novas demandas, legislações ou mudanças organizacionais.

O BPM e o Kaizen podem ser complementados por outras abordagens, como Lean, Six Sigma e ISO 9001, dependendo do grau de maturidade da instituição e dos objetivos estratégicos. No contexto do setor público, a implementação dessas metodologias contribui também para maior transparência, redução de desperdícios, melhoria na prestação dos serviços à população e conformidade com normas de auditoria e controle.

Em síntese, a adoção de metodologias de análise, mapeamento e melhoria de processos administrativos e operacionais em RH, com base no BPM e em ferramentas consagradas, proporciona à gestão de pessoas em instituições públicas de saúde um novo patamar de eficiência, padronização e alinhamento estratégico. O envolvimento das equipes, a definição de indicadores de desempenho e o compromisso com a melhoria contínua são elementos essenciais para garantir resultados concretos, mensuráveis e sustentáveis na área de recursos humanos.

4.4. Tecnologia da informação aplicada à gestão de RH

A Tecnologia da Informação (TI) tem assumido um papel fundamental na otimização dos processos de gestão de recursos humanos (RH) nas organizações de saúde, contribuindo para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Tursunbayeva *et al.* (2016), em sua revisão sistemática sobre sistemas de informação em recursos humanos na saúde, destacam que os sistemas de informação de recursos humanos (HRIS) têm recebido atenção crescente, embora ainda careçam de estudos robustos que comprovem sua eficácia e impacto real na melhoria da gestão em saúde. Segundo os autores, os HRIS podem apoiar diversas práticas de gestão de recursos humanos, tais como recrutamento, gestão de desempenho, planejamento de capacidade e alocação eficiente de recursos. A implementação bem-sucedida desses sistemas depende significativamente do suporte tecnológico adequado, do

envolvimento das lideranças e da capacitação contínua dos usuários, garantindo a sua utilização eficaz e sustentável.

Um exemplo prático dessa aplicação tecnológica é apresentado por Silva e Machado (2023), que desenvolveram um estudo de caso em um hospital do Oeste do Paraná sobre o uso de Business Intelligence (BI) para visualização em tempo real das horas extras realizadas pelos colaboradores. A adoção dessa ferramenta possibilitou uma gestão mais eficiente e proativa da alocação de recursos humanos, permitindo aos gestores identificar padrões, antecipar problemas e tomar decisões rápidas para minimizar horas extras desnecessárias. Os resultados demonstraram redução significativa na quantidade de horas extras e melhoria na eficiência operacional, reforçando a importância de uma cultura organizacional voltada à gestão baseada em dados e tecnologias digitais. Este estudo também enfatiza a importância de capacitar os colaboradores para o uso de ferramentas tecnológicas e integrar sistemas de informação para maximizar a eficiência dos processos administrativos e operacionais.

Na perspectiva apresentada pelos estudos de Tursunbayeva *et al.* (2016) e Silva e Machado (2023), fica evidente que a adoção de TI, especialmente sistemas integrados e ferramentas analíticas, pode trazer benefícios consideráveis à gestão de recursos humanos em instituições de saúde. No entanto, a plena realização desses benefícios requer abordagens integradas e estratégicas, envolvendo capacitação, suporte tecnológico e liderança engajada, fatores que potencializam o sucesso das iniciativas de digitalização e inovação em RH.

Em seu estudo aprofundado, Diniz (2023) aborda detalhadamente as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) como determinantes fundamentais para a eficiência técnica em hospitais públicos que atuam no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Segundo o autor, entre os recursos organizacionais, aqueles relacionados à gestão de pessoas são considerados essenciais, influenciando diretamente na qualidade e eficiência dos serviços prestados pelos hospitais.

Diniz (2023) realiza uma análise empírica em 57 hospitais públicos do Rio Grande do Norte, destacando que hospitais que adotam um número maior e mais diversificado de práticas estruturadas de RH apresentam níveis significativamente superiores de eficiência técnica. O estudo identifica práticas específicas como avaliação de desempenho, treinamentos técnicos e comportamentais, recompensas, incentivos e benefícios como decisivas para motivar e reter profissionais capacitados, ressaltando que estas práticas impactam positivamente o desempenho institucional.

Além disso, o autor evidencia que a proporção de médicos por equipe, a quantidade de leitos por equipe e o nível de complexidade hospitalar são fatores determinantes para a

eficiência técnica. Esses elementos sugerem que, para além da gestão administrativa, o dimensionamento adequado das equipes é essencial para otimizar os resultados operacionais dos hospitais, refletindo diretamente na capacidade de atendimento e qualidade assistencial.

Diniz também reforça a importância do papel estratégico da gestão de RH, argumentando que a adoção dessas práticas deve ser continuamente monitorada e ajustada às realidades organizacionais e às necessidades dos colaboradores. O estudo ressalta que hospitais com práticas robustas de gestão de pessoas conseguem não apenas melhorar seus resultados internos, mas também elevar o nível de satisfação dos profissionais, o que impacta diretamente na qualidade do cuidado prestado aos pacientes.

Outro aspecto importante destacado por Diniz é a necessidade de integrar as práticas de RH com tecnologias da informação adequadas. O autor defende que o uso estratégico de ferramentas tecnológicas como HRIS e BI permite um gerenciamento mais preciso e eficaz das informações relacionadas aos colaboradores, facilitando processos decisórios rápidos e fundamentados em dados confiáveis, o que é fundamental em um ambiente tão dinâmico quanto o da saúde pública.

Por fim, o estudo de Diniz (2023) conclui que a implementação estratégica das práticas de gestão de recursos humanos, sustentada por tecnologias de informação avançadas, constitui uma abordagem poderosa e necessária para garantir eficiência técnica e eficácia operacional nos hospitais públicos. A gestão de pessoas, integrada a soluções tecnológicas inovadoras, torna-se, portanto, essencial para promover um ambiente organizacional produtivo, motivador e alinhado com os objetivos institucionais, melhorando significativamente a qualidade dos serviços oferecidos à população.

Em um estudo complementar realizado por Picchiali e Nery (2015), a gestão hospitalar foi analisada em dois hospitais localizados na região metropolitana de São Paulo, com foco na aplicação dos conceitos de estratégia, estrutura e competências organizacionais. O estudo destaca que, para uma organização hospitalar alcançar desempenho econômico satisfatório, é essencial o alinhamento estratégico entre as competências organizacionais, a estrutura administrativa e as práticas gerenciais adotadas.

A pesquisa revelou que ambos os hospitais desenvolveram indicadores relacionados às suas competências organizacionais e ao resultado financeiro, permitindo uma análise comparativa eficaz. Os autores identificaram que um alinhamento maior entre as estratégias, estruturas e competências organizacionais resultou em um melhor desempenho financeiro. Isso enfatiza a relevância do gerenciamento estratégico dos recursos organizacionais e da definição clara dos objetivos institucionais para a sustentabilidade financeira.

Outro ponto importante levantado pelo estudo refere-se à necessidade de investimentos em metodologias e programas que promovam diferenciais competitivos, tais como certificações nacionais e internacionais. A aplicação dessas práticas garante aos hospitais uma maior resolubilidade, qualidade assistencial e custos operacionais aceitáveis, essenciais para enfrentar a alta competitividade do setor de saúde privado.

Além disso, o estudo identificou que muitos hospitais ainda enfrentam desafios organizacionais significativos, como estruturas altamente hierarquizadas e verticalizadas, pouco eficazes frente às rápidas mudanças exigidas pelo mercado. Os autores ressaltam a importância de estruturas mais flexíveis e integradas, capazes de responder às mudanças nas necessidades dos pacientes e na dinâmica do setor de saúde.

Picchiai e Nery (2015) também apontam para a importância das competências organizacionais como fatores estratégicos essenciais. Destacam, por exemplo, a capacidade dos hospitais em gerenciar eficientemente processos internos, como o atendimento ao paciente, a gestão de riscos e a informatização das práticas médicas, que são decisivos para a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Conclui-se, portanto, que o estudo de Picchiai e Nery (2015) oferece uma perspectiva prática valiosa sobre como os hospitais podem melhorar seu desempenho financeiro e operacional através do alinhamento estratégico entre suas estruturas organizacionais, competências internas e práticas gerenciais. Esses elementos são fundamentais para garantir a eficiência administrativa e assistencial, contribuindo diretamente para a sustentabilidade e competitividade das instituições hospitalares.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo tecnológico apresenta um estudo de caso de abordagem qualitativa, focando na análise dos processos de RH no Hospital Metropolitano Dom José Maria Pires, unidade de saúde sob gestão da PB Saúde. A escolha pela categoria de artigo se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão da dinâmica e dos desafios específicos enfrentados por esta instituição na gestão de seus recursos humanos, buscando identificar soluções e propor melhorias para os processos.

A natureza qualitativa da pesquisa permite uma análise detalhada do contexto organizacional e das particularidades dos processos de RH no hospital. A investigação se deu por meio de múltiplas fontes de evidência, combinando análise documental e entrevistas com profissionais do setor.

Na análise Documental foram analisados documentos como organogramas, descrições de cargos, relatórios de desempenho e manuais de procedimentos. Essa análise visou mapear os processos de RH, identificar gargalos e compreender a estrutura organizacional do setor.

Para as entrevistas semiestruturadas foram contatados profissionais do setor de RH da referida unidade hospitalar que foram entrevistados para coletar suas percepções sobre os processos de trabalho, os desafios enfrentados, as ferramentas tecnológicas utilizadas e as potenciais áreas de aprimoramento.

A análise dos dados coletados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo, buscando interpretar os significados presentes nas informações obtidas, identificar padrões e contradições e construir um diagnóstico preciso da situação atual da gestão de RH no Hospital. A partir dessa coleta de dados, os principais processos da área de RH foram mapeados a fim de buscar melhorias no setor investigado.

6. RESULTADOS: PROCESSOS MAPEADOS

Após a realização das entrevistas semiestruturadas, realizei a transcrição de cada uma delas, somando a minha vivência no dia a dia de cada um deles, seja como ator responsável do processo (no caso Vale Transporte-VT e Reembolso) ou auxiliando; fui modelando esses conhecimentos utilizando a notação BPMN e descrevendo nas tarefas os detalhes necessários para a correta execução do processo, como ele está sendo conduzido hoje. Não utilizei software para a construção dos mapas e sim de um site online: <https://app.heflo.com>, o qual não requer instalação e pode ser usado tendo apenas uma conta e conexão com a internet.

Com base no contexto atual de processos do setor, foram modelados os seguintes em ordem alfabética: (1) Férias, (2) Folha Médica, (3) Gestão De Escalas, (4) Gestão De Extras, (5) Reembolso e (6) Vale Transporte. Processos esses levantados como chaves pela equipe do RH.

6.1. Processo de férias

O diagrama (1) detalha o processo denominado "Férias", que organiza o planejamento e a aprovação das férias dos funcionários. O fluxo envolve a participação de três atores principais: o Colaborador, seu Coordenador e o departamento de Recursos Humanos (RH).

O processo é iniciado pelo **Colaborador** quando este se torna elegível e combina o período de suas férias com seu **Coordenador**. A seguir, a primeira decisão do fluxo é tomada com base no cargo do colaborador: se ele é médico ou não. O **Coordenador** assume a responsabilidade de preencher o formulário de planejamento de férias apropriado — existe um formulário específico para médicos e outro para os demais cargos.

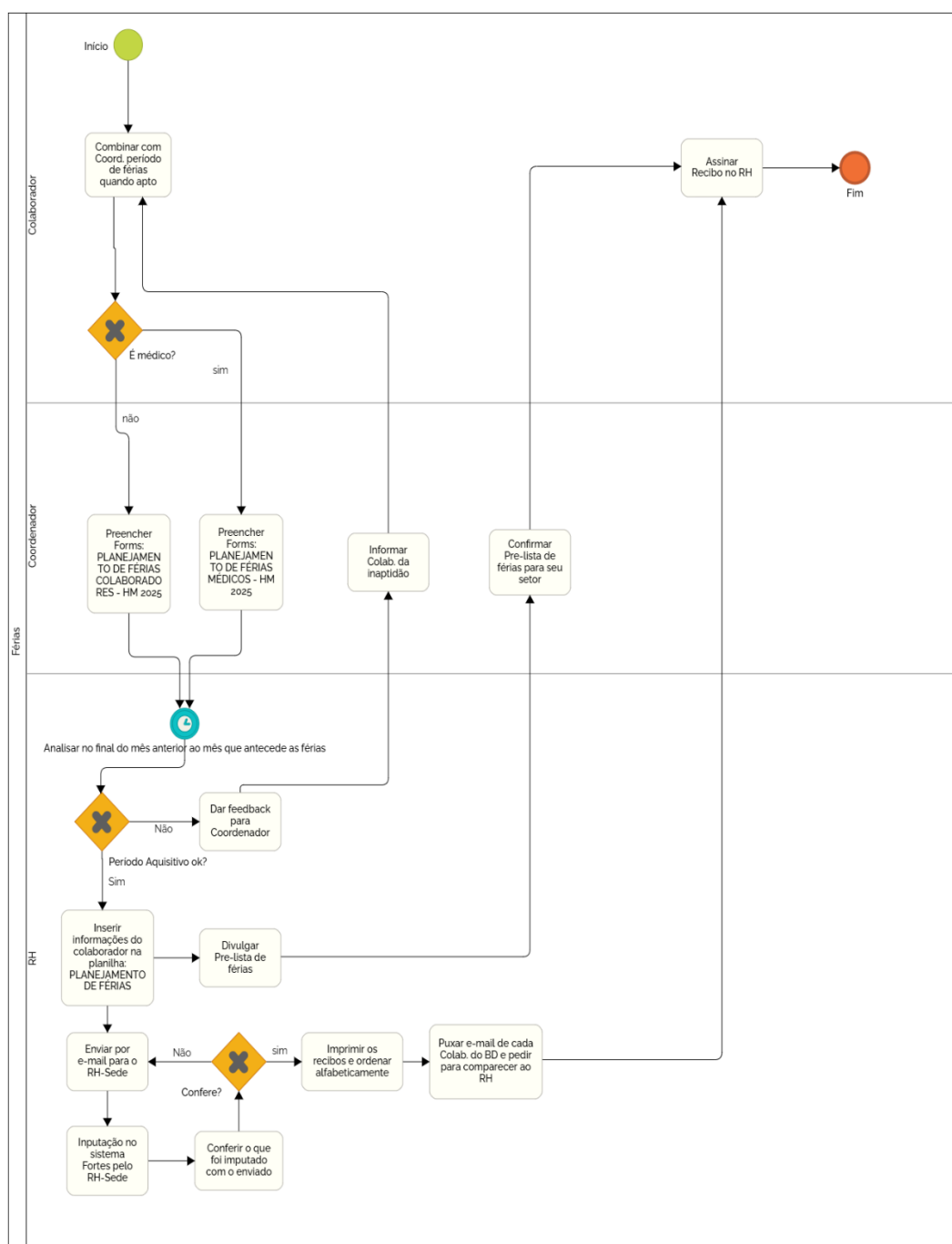
Após o envio do formulário pelo Coordenador, a solicitação entra na etapa de validação, que é de responsabilidade do RH. Conforme o cronograma do processo, essa análise é realizada "no final do mês anterior ao mês que antecede as férias". a chamada verificação do "Período Aquisitivo" do colaborador. Se o RH constatar que o colaborador não está apto, o fluxo é interrompido e o RH fornece um feedback ao Coordenador. Caso o período aquisitivo esteja correto, a solicitação é aprovada para a próxima fase.

Uma vez validada a elegibilidade, o **RH** prossegue com as tarefas operacionais. A equipe insere os dados na planilha consolidada de planejamento de férias, divulga uma pré-lista para conhecimento geral e envia as informações por e-mail para o RH da Sede. O processo inclui uma verificação interna para garantir a consistência dos dados enviados. Se houver divergências, os dados são corrigidos; se estiver correto, o **RH** realiza duas ações

principais: a inclusão formal das férias no sistema de pagamento (Fortes Pessoal) e a impressão dos recibos.

Por fim, o **RH** faz uma última conferência para assegurar que os dados registrados no sistema estão idênticos aos do planejamento aprovado. Em seguida, o **RH** convoca o **Colaborador** para comparecer ao setor e assinar o seu recibo de férias.

Figura 1 – Fluxograma Férias

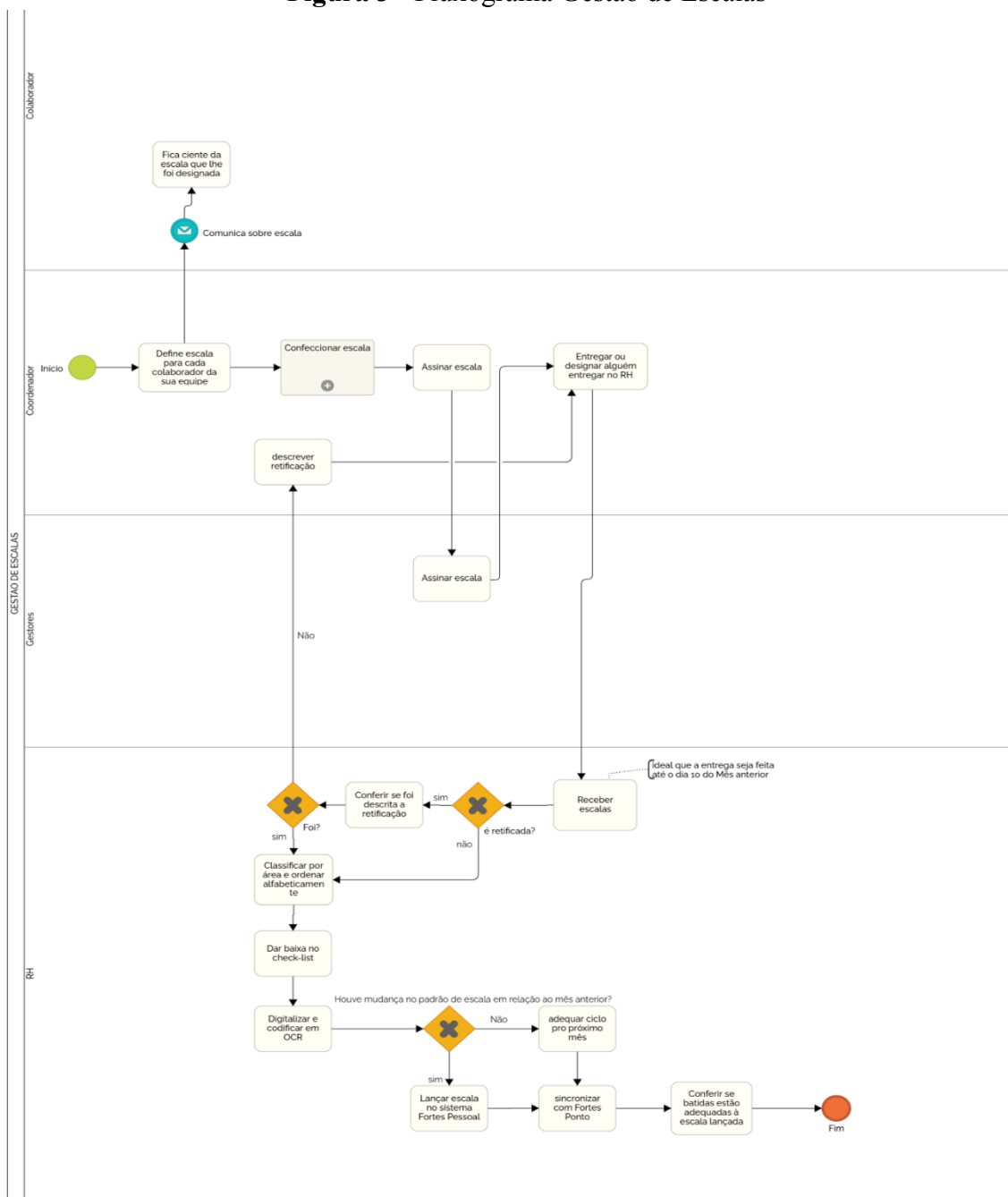


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

6.3. Processo de Gestão de Escalas

O diagrama (3) “Gestão de Escalas” descreve o fluxo de trabalho para a apuração, consolidação e fechamento da folha de pagamento ou faturamento dos serviços médicos. O processo se inicia com a coleta de dados de ponto e escalas, passando por diversas etapas de validação e processamento que se dividem em rotinas paralelas, culminando na geração de relatórios para faturamento e pagamento.

Figura 3 - Fluxograma Gestão de Escalas

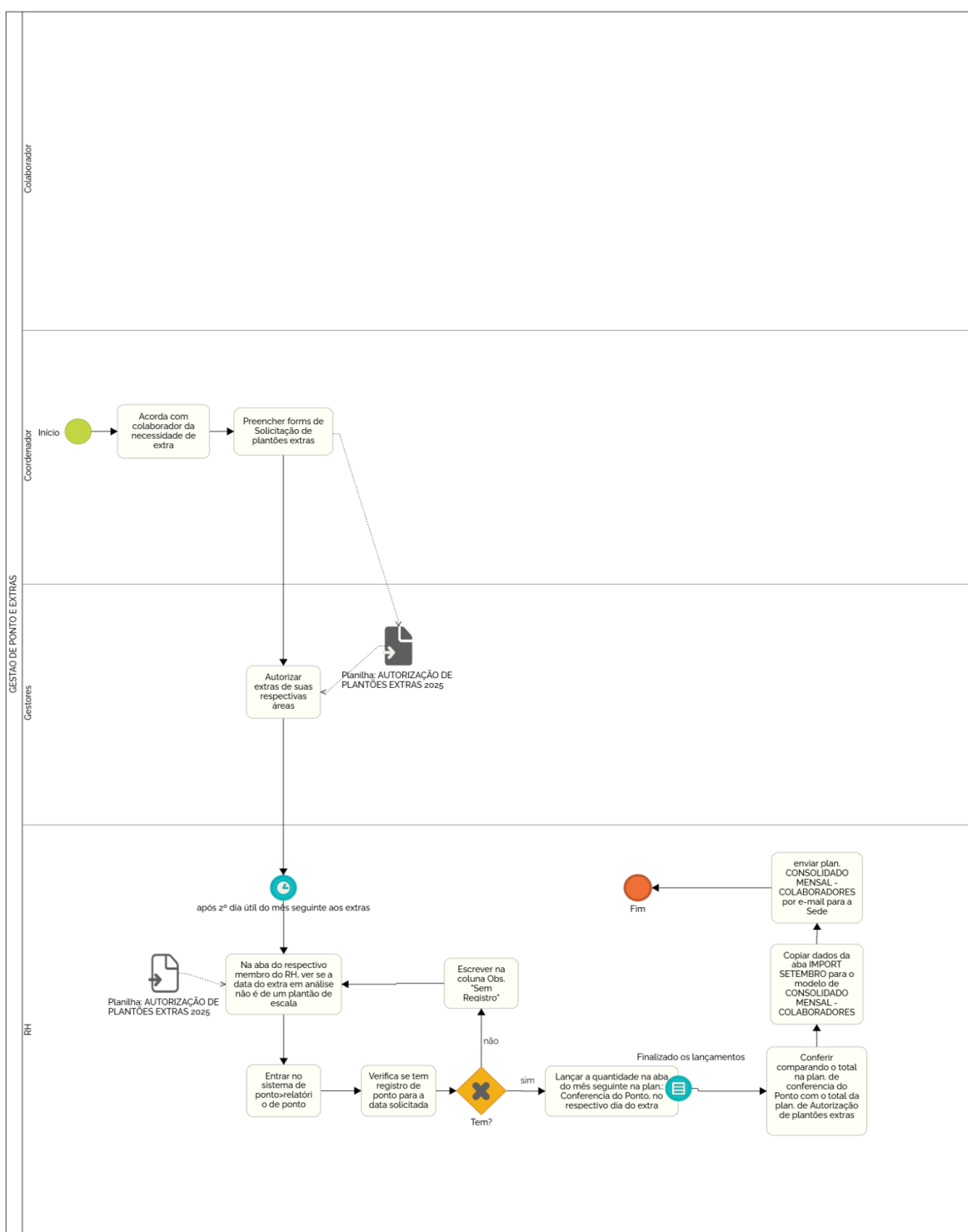


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

6.4. Processo de Gestão de Extras

O diagrama (4) “Gestão de Extras” representa o fluxo de trabalho para solicitar, autorizar, apurar e registrar as horas extras (plantões extras) realizadas pelos colaboradores. O processo envolve três atores principais: o Coordenador, os Gestores e o RH, que é responsável por toda a etapa de conferência e lançamento dos dados.

Figura 4 - Fluxograma Gestão de Extras-

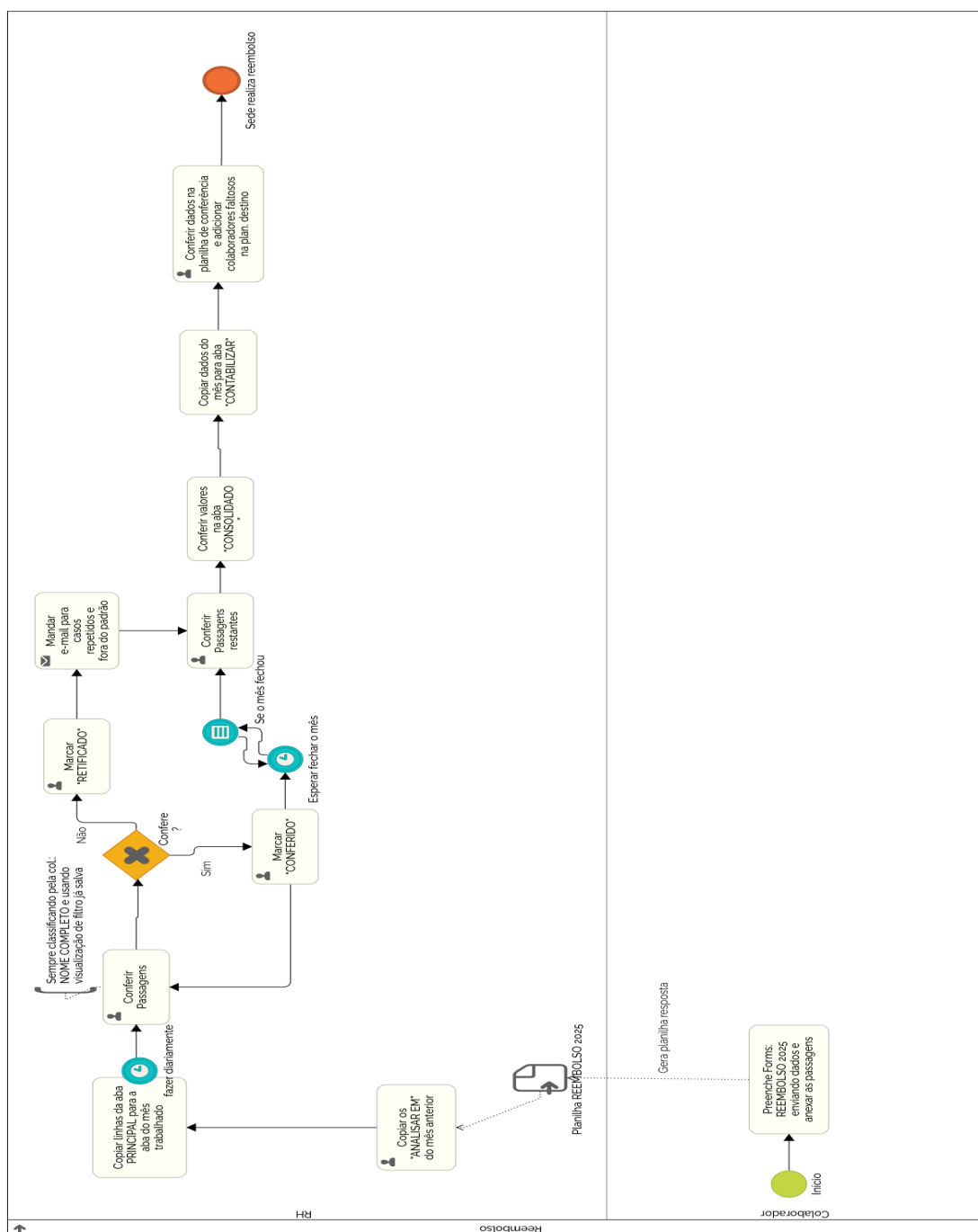


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

6.5. Processo de Reembolso

O diagrama (5) “Reembolso” ilustra o fluxo de trabalho para a solicitação e o pagamento de Reembolso de despesas de viagem. O processo define as responsabilidades de dois atores principais: o Colaborador, que inicia a solicitação, e o RH, que gerencia todo o ciclo de validação, consolidação de dados e preparação para o pagamento, utilizando uma planilha centralizadora como principal ferramenta de controle.

Figura 5 - Fluxograma Reembolso

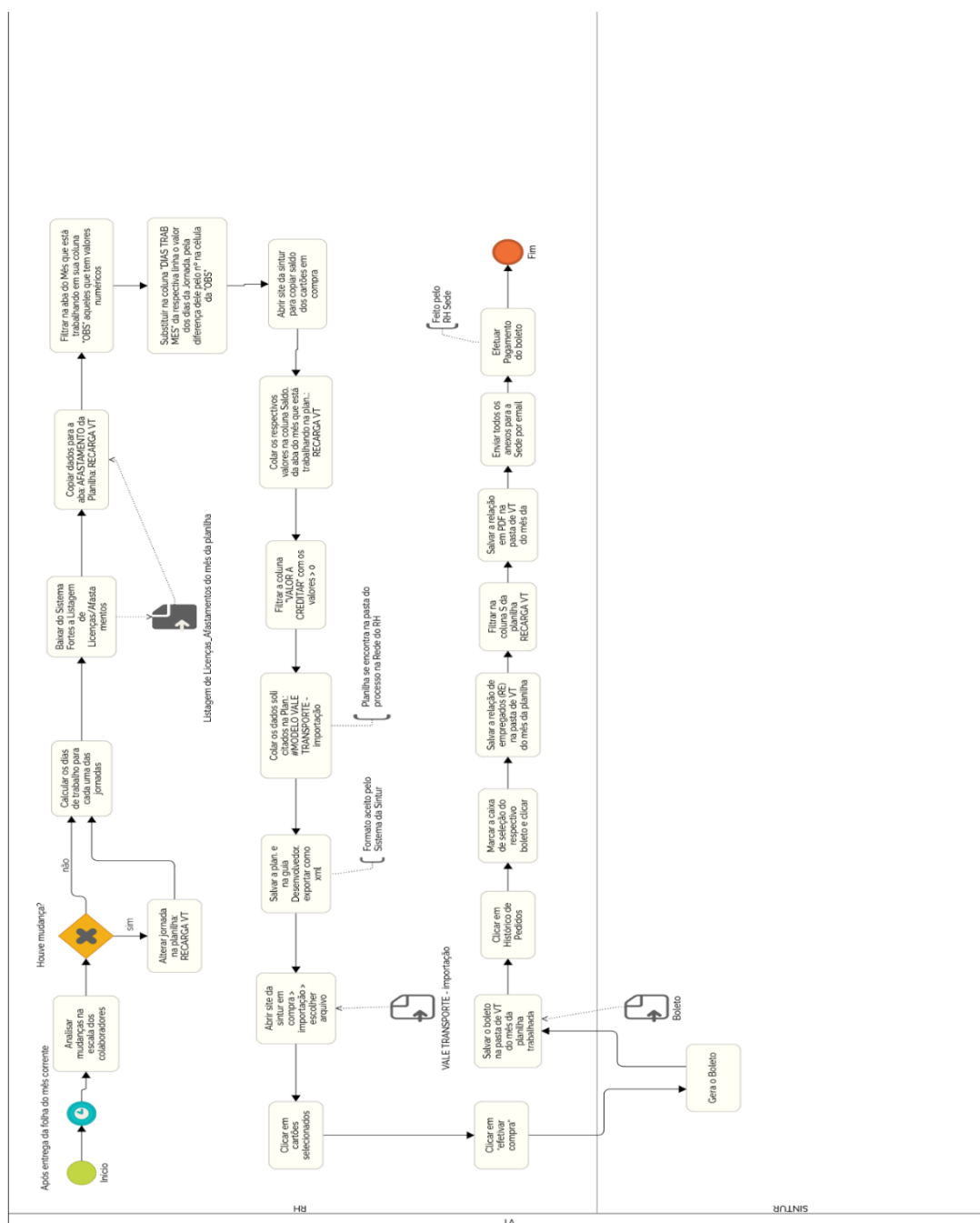


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

6.6. Processo de Vale Transporte

O diagrama (6) “Vale Transporte” expõe o processo mensal de gestão do benefício de VT, desde a apuração dos dias trabalhados até a efetivação da compra do crédito junto ao fornecedor (SINTUR). O fluxo é conduzido majoritariamente pelo RH, que interage com os sistemas internos e com a plataforma do fornecedor para garantir a recarga correta dos cartões dos colaboradores.

Figura 6 – Fluxograma VT-



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

7. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Com base na análise aprofundada dos processos de Recursos Humanos do Hospital Metropolitano Dom José Maria Pires, esta pesquisa, desenvolvida como artigo tecnológico, permitiu identificar gargalos e propor soluções para otimizar a gestão de pessoas do hospital Metropolitano na Fundação Paraibana de Gestão em Saúde (PB-Saúde). A modelagem dos seis processos-chave (Férias, Folha Médica, Gestão de Escalas, Gestão de Extras, Reembolso e Vale Transporte) utilizando a notação BPMN foi fundamental para visualizar o "como é" e, a partir daí, pensar no "como deveria ser".

Este estudo reforça a importância estratégica da gestão de RH em instituições de saúde pública, conforme destacado na literatura levantada, mostrando que a eficiência técnica e a qualidade dos serviços estão diretamente ligadas a práticas de gestão de pessoas bem alinhadas. Ao evidenciar as rotinas e os desafios enfrentados pela equipe de RH do hospital Metropolitano, este trabalho contribui para o reconhecimento da necessidade de investir em metodologias como o desenho de fluxogramas de processos de trabalho, para análise dos detalhes e desenvolvimento da melhoria contínua.

Como pontos de melhorias puderam ser levantados:

1. A mudança urgente do sistema de gestão de informações do RH (Fortes), visto que sua capacidade é para média e pequenas empresas, não atendendo as necessidades de uma unidade com mais de 1.600 colaboradores, no tocante a não se adequar as escalas de 24 horas que são imputadas para as áreas assistenciais, dentre outros requisitos.

2. No processo de férias foi pontuado a questão das diversas mudanças nos períodos de férias preenchidos no formulário, a pedido dos colaboradores, que por muitas vezes acontecem de última hora fazendo com que sejam entregues retificações das solicitações gerando um retrabalho, como também um atraso no processo.

3. A respeito das escalas se sugere a implantação do uso de escalas digitais, as quais seriam assinadas digitalmente pela assinatura não sendo necessário suas impressões e entrega no RH, já que as mesmas teriam disponibilidade virtual para os envolvidos autorizados na confecção e uso das mesmas. Também sobre escalas foi dito como um ponto negativo as retificações que são recebidas por muitas vezes devido a trocas entre colaboradores ou mudanças abrangidas pelo formulário de ocorrência, excluindo-se as retificações feitas por erros em dados. Ainda falou-se em escalas que são entregues de forma ilegível ou com impressão ruim.

O processo atualmente em vigor (conforme detalhado na Seção 6.3), embora funcional, apresenta etapas que podem ser simplificadas ou inteiramente eliminadas através da incorporação de ferramentas digitais e da revisão da necessidade de interação presencial.

Logo, conforme observado em iniciativas de modernização administrativa nos artigos do referencial teórico, o comparecimento físico e a documentação impressa não são mais requisitos obrigatórios para garantir a validade e a transparência do processo. A transição para um modelo digitalizado e centralizado implicará na redução substancial de custos com materiais de escritório, eliminação do acúmulo de arquivos físicos e, o mais importante, na significativa redução do tempo despendido pelos servidores da área de Recursos Humanos e pelos gestores setoriais na confecção e disponibilidade das escalas. Com base nisso, o fluxograma no Apêndice II (Figura 7) traz a proposta de otimização e digitalização para o processo de Gestão de Escalas, visando maior eficiência operacional e transparência, constituindo uma das principais contribuições tecnológicas deste trabalho.

4. A respeito dos extras foi pontuado a questão do uso de planilhas e o trabalho manual que é feito nesse processo, que poderia ser muito bem resolvido com o uso de um sistema mais robusto que identificasse os plantões extras, diminuindo a quantidade de erros.

5. Sobre reembolso são mais de 2000 passagens a serem analisadas pelo responsável do RH, processo esse criado devido a necessidade de reembolso, resultante da ausência de definição de macrorregiões de lotação no primeiro concurso, o que levou a muitos colaboradores de cidades de outras regiões paraibanas virem a serem lotados no metropolitano localizado em Santa Rita, região metropolitana de João Pessoa. Com o objetivo de reduzir o gasto com reembolso, sugere-se a concretização de editais de transferência para que esses colaboradores de outras regiões trabalhem mais próximo de seus endereços de moradia.

6. Acerca de vale-transporte foi proposta a divulgação de um manual do sistema da empresa fornecedora do benefício. A fim de que muitas tarefas nesse processo sejam padronizadas ou até mesmo conhecidas, visto que muito do que se sabe foi na intuição.

Este artigo tecnológico não apenas mapeou a realidade atual, como também ofereceu um caminho para a otimização, reiterando que a gestão de RH é um componente vital para o sucesso das organizações de saúde pública. Espero que as descobertas e propostas aqui apresentadas possam servir como um catalisador para futuras melhorias na PB Saúde, beneficiando tanto seus colaboradores quanto a população dependente dos serviços de saúde oferecidos pelo SUS.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Vânia Gomes Coelho; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; ARAÚJO, Elton Gean. **Gestão de recursos humanos em hospitais: análise da produção científica brasileira.** In: IV Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, 2021. p. 430-434.

DINIZ, Saulo Medeiros. **Práticas de gestão de recursos humanos como determinantes para eficiência técnica de hospitais.** 2023. 174 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Porto Alegre, 2023.

GODOY, Roberta Fernanda et al. **Operacionalização da metodologia Kaizen a fim de otimizar o desempenho organizacional: um enfoque na gestão de processos em uma indústria eletrônica.** Revista Gestão e Secretariado (GeSec), v. 14, n. 2, p. 1832-1854, 2023.

INSTITUCIONAL PB Saude. [S.l.], 2024. Disponível em: <https://pbsaude.pb.gov.br/institucional>. Acesso em: 14 set. 2024.

LA FALCE, Jefferson Lopes; DE MAYLDER, Cristina Fernandes; PRESSOT, Ivanete Milagres; TOIVANEN, Maria Aparecida Barbosa Lima. **Qualidade no serviço público: um estudo de caso em uma fundação pública em Minas Gerais.** Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 3, n. 2, p. 43-62, jul./dez. 2012.

MARTENS, Cristina Dai Prá; PEDRON, Cristiane Drebes; OLIVEIRA, Jairo Cardoso de. **Diretrizes para Elaboração de Artigos Tecnológicos, Artigos Aplicados ou Relatos Técnicos de Produção com Ênfase Profissional.** Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 143-147, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>. Acesso em: 27 out. 2024.

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS. **Metodologia de Gestão de Processos – Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs.** Conselho Nacional do Ministério Público, Fórum Nacional de Gestão, Versão 4, 2016. Disponível em: [acesso em: 23 jun. 2025].

MORICI, Marina Campos; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de**

assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 205-225, jan./fev. 2013.

PEREIRA, Daniel Galdino de Araújo et al. **Gestão de recursos humanos na saúde: uma revisão.** Research, Society and Development, v. 13, n. 11, e87131147431, 2024.

PES 2024 a 2027. [S.l.], 2023. Disponível em: https://paraiba.pb.gov.br/diretas/saude/arquivos-1/plano-estadual-de-saude-2024-2027_compressed.pdf. Acesso em: 14 set. 2024.

PICCHIAI, Djair; NERY, Alessandro Ranulfo Lima. **Estudo de caso de dois hospitais: estratégias, estrutura, competências organizacionais e o desempenho financeiro.** Jornal Brasileiro de Economia da Saúde, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 17–27, 2015.

SILVA, Thiago Valente da; MACHADO, Renato Bobsin. **Visualização de horas extras em tempo real utilizando Business Intelligence: estudo de caso em hospital do Oeste do Paraná.** Revista Pléiade, Centro Universitário Descomplica UniAmérica, v. 17, n. 41, p. 137-152, out./dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32915/pleiade.v17i41.959>.

TURSUNBAYEVA, Aizhan; BUNDUCHI, Raluca; FRANCO, Massimo; PAGLIARI, Claudia. **Human resource information systems in health care: a systematic evidence review.** Journal of the American Medical Informatics Association, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 633–654, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/jamia/ocw141>.

VIANA, Dirce Laplaca; MARTINS, Cleide Lavieri; FRAZÃO, Paulo. **Gestão do trabalho em saúde: sentidos e usos da expressão no contexto histórico brasileiro.** Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 57-78, jan./abr. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sol00094>. Acesso em: 23 jun. 2025.

APÊNDICE I - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Esclarecimentos:

Este é um convite para você participar da pesquisa: **Otimização de Processos de Recursos Humanos em Uma Fundação de Gestão em Saúde**, que tem como pesquisador responsável **Rafael de Brito Lima**. Esta pesquisa pretende **apresentar e analisar os processos de RH na PB Saúde, identificando gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria**. O motivo que nos leva a fazer este estudo é **a necessidade de aprofundar a compreensão da dinâmica e dos desafios específicos enfrentados por esta instituição na gestão de seus recursos humanos, buscando identificar soluções e propor melhorias para os processos**. Gostaríamos de solicitar sua autorização para efetuar a gravação de voz, concedida mediante o compromisso dos pesquisadores acima citados com os seguintes direitos:

1. Ter acesso à gravação e transcrição dos áudios;
2. Ter a garantia que áudios coletadas serão usadas exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas e eventos científicos;
3. Não ter a identificação revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas.
4. Ter os áudios obtidos de forma a resguardar a privacidade e minimizar constrangimentos;
5. Ter liberdade para interromper a participação na pesquisa durante a entrevista.

Você não é obrigado a permitir o uso dos áudios, porém, caso aceite, será de forma gratuita mesmo que sejam utilizadas em publicações de livros, revistas ou outros documentos científicos.

Consentimento de Autorização de Uso de voz

Após ter sido esclarecido sobre as condições para a minha participação no estudo, eu, _____ autorizo o uso de:

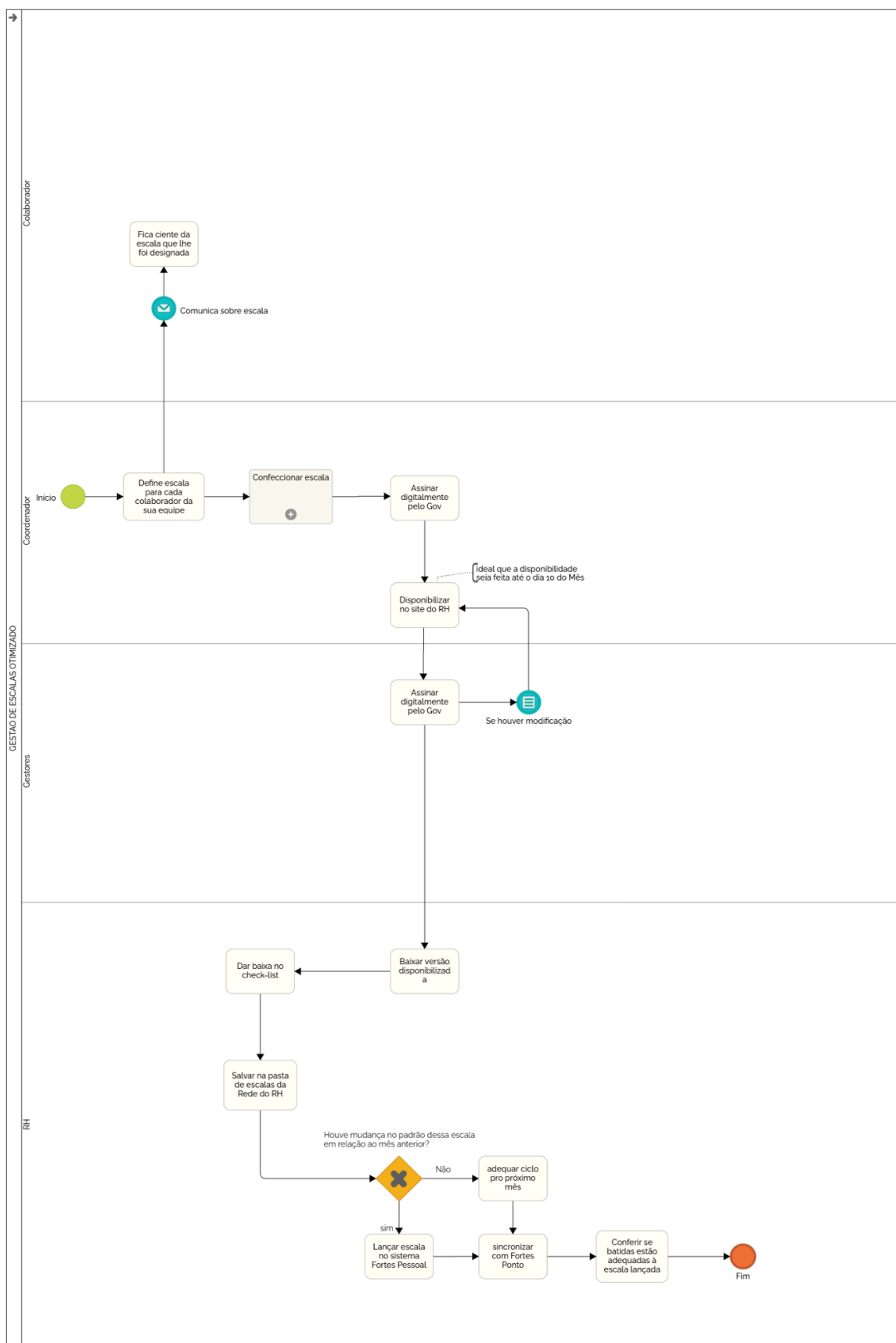
() minha voz

Santa Rita, _____

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE II - FIGURA 7 - FLUXOGRAMA GESTÃO DE ESCALAS OTIMIZADO



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).