

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

LUCILE FERNANDES GARCIA

**Gestão de Pessoas na EBSEH: os desafios do provimento de vagas no Hospital de Clínicas
da UFU**

**UBERLÂNDIA
2024**

LUCILE FERNANDES GARCIA

Gestão de Pessoas na EBSE RH: os desafios do provimento de vagas no Hospital de Clínicas da UFU

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional - Mestrado Profissional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientação: Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes

Linha de Pesquisa: Gestão Pública

UBERLÂNDIA
2024

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

G216 2025	Garcia, Lucile Fernandes, 1988- Gestão de Pessoas na EBSEH: [recurso eletrônico] : os desafios do provimento de vagas no Hospital de Clínicas da UFU / Lucile Fernandes Garcia. - 2025. Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional. Modo de acesso: Internet. Disponível em: http://doi.org/10.14393/ufu.di.2025.203 Inclui bibliografia. 1. Administração. I. Lopes, Prof. Dr. José Eduardo Ferreira, 1971-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título. CDU: 658
--------------	--

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão
Organizacional

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 108 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902

Telefone: (34) 3291-6333 - www.ppggo.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 127, PPGGO				
Data:	Vinte e sete de fevereiro de dois mil e vinte e cinco	Hora de início:	14:00	Hora de encerramento:	16:00
Matrícula do Discente:	12312GOM011				
Nome do Discente:	Lucile Fernandes Garcia				
Título do Trabalho:	Gestão de Pessoas na EBSERH: os desafios do provimento de vagas no Hospital de Clínicas da UFU				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Pública				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: Peterson Elizandro Gandolfi (UFU), Luan Augusto Alves Garcia (UFTM), e José Eduardo Ferreira Lopes, orientador da candidata.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. José Eduardo Ferreira Lopes, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu a Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **José Eduardo Ferreira Lopes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 27/02/2025, às 15:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Peterson Elizandro Gandolfi, Professor(a) do Magistério Superior**, em 27/02/2025, às 15:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luan Augusto Alves Garcia, Usuário Externo**, em 27/02/2025, às 23:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6084068** e o código CRC **EB09E7CA**.

Dedico este trabalho à minha avó Délcia, que sem dúvidas estaria muito feliz por mais essa conquista em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir chegar em lugares que jamais imaginei, por guiar os meus passos, e sempre me dar a força necessária para superar cada obstáculo.

Ao meu marido Bruno, que foi o responsável pela minha entrada no mestrado, e me convenceu lá em 2021, de que seria possível entrar na turma de mestrado da UFU. Agradeço por ser meu companheiro, por apoiar todas as minhas aventuras, e segurar a barra em casa para eu poder me dedicar ao mestrado.

Aos meus pais Jorge e Elizeth, por acreditarem em mim e serem os meus maiores apoiadores. Às minhas irmãs e cunhados, e a todos os meus familiares e amigos, minha gratidão por estarem comigo em todos os momentos, e perdoarem a minha ausência nos últimos anos.

Aos meus amores, Luara, Nicolas, Vinícius, Michel, Lorenzo e Gustavo, por alegrarem a minha vida pelo simples fato de existirem.

Sem o amor e carinho de todos vocês, nada disso seria possível!

Ao meu orientador, Professor Dr José Eduardo, que aceitou ser meu orientador mesmo sem ter vaga, que me conduziu e orientou até o final dessa jornada, por me ouvir em cada reunião, pela paciência nas aulas, nas orientações, e principalmente por me dar segurança de que tudo daria certo e eu conseguiria defender no prazo.

Aos amigos e amigas do HC/UFU, da Sede EBSERH, e FAEPU, e aos meus chefes, pela amizade e companhia nesses últimos 6 anos. Vocês foram fundamentais nesta pesquisa, contribuindo com as informações que eu precisava, com as cobranças em meu nome, enfim, não tenho palavras para agradecer o carinho, amizade e disposição.

Às chefias do HC/UFU que se disponibilizaram a participar desta pesquisa.

Às minhas amigas de vida e de HC, Diana e Giovanna, por terem entrado “de brinde” no mestrado comigo, contribuindo nas traduções, nas escolhas dos temas dos trabalhos, e principalmente na caminhada diária de DIVGP, ouvindo os meus desabafos diários e o desespero nas entregas dos trabalhos.

Aos meus professores do Mestrado e aos funcionários da FAGEN, por todo apoio, dedicação, empenho e compreensão.

Aos Professores e Doutores, Peterson Elizandro Gandolfi e Luan Augusto Alves Garcia, por aceitarem participar da banca de qualificação e defesa, pela disposição e principalmente por contribuírem com o trabalho.

E claro, não menos importante, aos meus colegas de mestrado, que fizeram a caminhada mais leve e divertida.

RESUMO

Em busca de um novo modelo de gestão nos Hospitais Universitários Federais, foi autorizada, em 15 de dezembro de 2011, a criação de uma empresa pública para a prestação de serviços através da assistência à saúde e às atividades de ensino e pesquisa. Visando otimizar a gestão dos Hospitais Universitários, surge a EBSEH, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Dentre os diversos desafios encontrados por essa nova organização pública, destaca-se o processo de execução de concursos públicos para o preenchimento de vagas e, posteriormente, lidar com a mobilidade de concursados entre os diferentes hospitais universitários Brasil afora. O objetivo do presente estudo é analisar os desafios enfrentados pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares no tocante ao preenchimento de cargos no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia. Metodologicamente, este estudo possui abordagem qualitativa, com pesquisa exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada e aplicação de formulários e busca mostrar os desafios enfrentados na visão dos gestores do Hospital analisado. Os resultados confirmaram que os maiores desafios enfrentados pela Instituição estão ligados à área de pessoal. Uma dessas dificuldades levantadas é o número de vagas disponibilizadas nos concursos públicos e no cadastro reserva, que tem sido insuficiente para as demandas do Hospital. A rotatividade de empregados na Instituição e o elevado número de absenteísmo causam grandes impactos nas atividades. A necessidade de redistribuição das atividades nas equipes de forma frequente, tem implicado em sobrecarga de trabalho e estresse. Como produto tecnológico foi desenvolvido um sumário executivo apresentando o objetivo e o problema de pesquisa, os resultados obtidos, as sugestões de melhoria e a importância do trabalho, que podem contribuir com a gestão de pessoas da empresa.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão de Pessoas. Concurso Público. EBSEH.

ABSTRACT

In search of a new management model for Federal University Hospitals, on December 15th of 2011, the creation of a public company to provide services through health care and teaching and research activities was authorized. Thus, aiming the improvement of University Hospitals management, EBSEH, Brazilian Company of Hospital Services, was created. Among many challenges faced by this new public organization, the most notable one is the process of personnel recruitment and staffing, subsequently, deal with the mobility of public employees among different university hospitals throughout Brazil. The objective of this study is to analyze the challenges faced by Brazilian Company of Hospital Services (EBSEH) regarding staffing at Hospital de Clínicas of the Federal University of Uberlândia. Methodologically, this study has a qualitative approach, with exploratory and descriptive research. Data collection was carried out through semi-structured interviews and application of forms, which seeks to show the challenges faced from the perspective of the managers of the analyzed hospital. The results confirmed that the greatest challenges faced by the institution are related to the personnel area, such as recruitment with a reduced number of vacancies, employee turnover, absenteeism, and work overload. The need to frequently redistribute activities among teams has resulted in work overload and stress. As a technological product, an executive summary was developed presenting the research objective, the research problem, the results obtained, the suggestions for improvement, and the importance of this work.

KEYWORDS: People Management. Public Tender. EBSEH.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hospitais da Rede EBSEH no Brasil	10
Figura 2 - Mapa Mental da Pesquisa.....	14
Figura 3 - Organograma com Hierarquias da Superintendência	33
Figura 4 - Organograma Gerência de Ensino e Pesquisa.....	35
Figura 5 - Organograma Gerência Administrativa.....	36
Figura 6 - Organograma Gerência de Atenção à Saúde.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Convocações x Contratações	44
Gráfico 2 - Vagas Concursos EBSEH.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Hospitais Universitários da Rede EBSEH	7
Quadro 2 - Síntese do Referencial Teórico	25
Quadro 3 - Histórico da Pesquisa x CEP	39
Quadro 4 - Matriz de Amarração	40

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONSUN	Conselho da Universidade
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
FAEPU	Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia
HC	Hospital de Clínicas
PSS	Processo Seletivo Simplificado
REHUF	Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais
SUS	Sistema Único de Saúde
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	Importância e delimitação do tema	4
1.2	Problema de Pesquisa.....	11
1.3	Objetivo Geral.....	11
1.4	Objetivos específicos.....	11
1.5	Justificativa.....	12
1.6	Estrutura do trabalho	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	15
2.1	Ingresso no Serviço Público.....	15
2.2	Gestão de Pessoas no Setor Público.....	19
2.3	Rotatividade de Pessoal.....	21
2.4	Gestão de Pessoas na EBSEH	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1	Caracterização da Pesquisa	29
3.2	Coleta de Dados	30
3.3	Procedimentos para Análise de Dados.....	31
3.4	Empresa pesquisada	32
3.4.1	Participantes da pesquisa	34
3.4.2	Questionários para Entrevista	38
3.4.3	Observação Participante.....	38
3.4.4	Cronograma da Pesquisa.....	39
3.5	Fases da Pesquisa	40
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1.1	Concursos Públicos Realizados	42
4.1.2	Os Desafios dos Gestores do HC/UFU.....	48
4.1.3	O Cenário e Os Desafios.....	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
5.1	Limitações da Pesquisa	66
5.2	Estudos Futuros.....	66
6	APÊNDICES	75
6.1	Apêndice I: Roteiro de entrevistas com os gestores do HC-UFU.....	75
6.2	Apêndice II: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	77
6.3	Apêndice III: Sumário Executivo.....	80

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre gestão de pessoas tem ganhado espaço nas discussões acadêmicas e publicações científicas. Este trabalho busca evidenciar apenas uma área de gestão de pessoas: o processo de recrutamento e seleção de pessoal nas entidades públicas, em especial, no ambiente hospitalar.

Neste sentido, Porto e Granetto (2020) comentam a respeito da importância dos hospitais para a população, não só na questão do atendimento prestado por essas entidades, mas também na questão organizacional que essas representam, como no caso da geração de emprego e economia. Assim, essa dissertação abordará uma entidade hospitalar e seu provimento de vagas.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 196, traz a saúde pública como direito dos cidadãos, devendo ser oferecida pelo Estado. Assim surge o SUS – Sistema Único de Saúde - que foi regulamentado pela Lei nº 8.080/90 (Brasil, 1988; Brasil, 1990). Atualmente, o Brasil conta com 51 hospitais universitários federais. Todos esses hospitais universitários são credenciados pelo SUS, e um deles é o Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia, que será analisado nesta dissertação. Desses 51 hospitais universitários, 45 fazem parte da rede EBSEH (EBSEH, 2024).

1.1 Importância e delimitação do tema

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH - é uma empresa pública, que teve sua criação autorizada pela Lei 12.550, de 2011, com o objetivo de oferecer serviços gratuitos de saúde à população, além de auxiliar as instituições de ensino público superior (Ministério da Educação, 2018).

A EBSEH nasceu da necessidade de reorganização dos Hospitais Universitários Federais, que passavam por dificuldades financeiras e na gestão de pessoal. Assim, em 2010, para tentar conter a crise financeira dos hospitais é instituído o REHUF – Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais, que tinha como objetivo permitir que esses hospitais continuassem atuando no atendimento das demandas do Sistema Único de Saúde (SUS)

e nas áreas de ensino e pesquisa através de financiamento e reestruturação (Brasil, 2010; Gomes, 2016; Rosa, 2019).

Diante da importância dos hospitais universitários federais para o atendimento à população, além do apoio ao ensino, e, devido à necessidade de recuperação e reestruturação desses hospitais, foi autorizada a criação da Empresa estatal por meio da Lei nº 12.550, de 2011. A empresa é vinculada ao Ministério da Educação, e possui foro em Brasília, estando ela autorizada a manter representações em outras unidades do país (Brasil, 2011).

A Lei nº 12.550/2011 discorre que a EBSEH ficará responsável pela administração das unidades de saúde hospitalar vinculadas à Rede, e também pela prestação de serviços assistenciais hospitalares à população no âmbito do SUS (sistema único de saúde), assim como pela prestação de serviços de gestão dos hospitais universitários federais, além de apoiar as execuções de ensino e pesquisa vinculada à saúde pública nas instituições federais de ensino superior (Brasil, 2011). Nesse sentido, Gomes (2016), discorre que a EBSEH teria a responsabilidade de atualizar a gestão dos hospitais universitários federais.

Um dos hospitais universitários que compõem a rede EBSEH é o Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (HC/UFU). Esse hospital foi inaugurado em agosto de 1970. Inicialmente foi construído para apoiar o curso de Medicina da então Escola de Medicina e Cirurgia de Uberlândia. Nessa época, o Hospital contava com apenas 27 leitos. Atualmente, o Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia conta com mais de 500 leitos, realizando atendimentos de alta e média complexidade, com pronto atendimento em funcionamento 24 horas por dia (Ebserh, 2020). No dia 26 de agosto de 2024, o Hospital de Clínicas da UFU comemorou seus 54 anos em solenidade realizada para todos os funcionários da Instituição (Ebserh, 2024). Além disso, o ano de 2024 foi outro marco na história do Hospital. Em setembro, foi inaugurado o novo prédio do pronto socorro. A construção desse prédio iniciou ainda no ano de 2012, mas devido às várias interrupções, a obra foi finalizada e entregue apenas em 2024. Esse novo prédio contará com mais 249 leitos e a inauguração no dia 05 de setembro contou com a presença de diversas personalidades como o Presidente da República, Ministros e outros políticos (Diário de Uberlândia, 2024).

Desde a década de 1970, o Hospital tem se tornado referência para os municípios do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, oferecendo diversos serviços de média e alta complexidade

através do Sistema Único de Saúde. Inclusive, esse é o único hospital público regional que atualmente possui atendimento 24 horas por dia com porta de entrada aberta (Ebserh, 2020).

As negociações para a assinatura do contrato de gestão entre a EBSEH e a UFU iniciaram-se em 2015. Desde 2013, a administração do Hospital passou por algumas dificuldades financeiras que acabaram implicando no cancelamento de alguns serviços prestados à população pelo nosocômio. Assim, os próprios Ministérios Públicos Federal e Estadual sugeriram que a Universidade aderisse à gestão pela estatal (G1, 2016).

O contrato de pré-adesão foi realizado ainda em 2015 pela Universidade e EBSEH. Esse contrato deu início às análises de dimensionamento de serviços e também de recursos humanos. Em 2016, as negociações caminharam para a discussão acerca do patrimônio imóvel do Hospital, de propriedade da Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia – FAEPU. Para a assinatura do contrato de gestão entre a Universidade e a Estatal, seria necessário que todo o patrimônio do Hospital estivesse em nome da Universidade (G1, 2016).

Em 2017, um novo pré-contrato ou também protocolo de intenções, foi assinado entre as partes interessadas. A adesão à gestão da EBSEH aconteceu após a aprovação do Conselho da Universidade (Consun). Em março de 2018, o Consun, em reunião extraordinária, aprovou a adesão à estatal, sendo 72 votos a favor e 42 contrários (G1, 2018).

Somente em maio de 2018, a Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, representadas pelo reitor e pelo presidente da empresa, respectivamente, assinaram o contrato de gestão entre o Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia e a EBSEH (UFU, 2018).

Dessa forma, após a assinatura do contrato de gestão entre a EBSEH e a Universidade Federal de Uberlândia, a administração do Hospital de Clínicas da UFU realizaria a transição da gestão fundacional pela FAEPU para o controle da EBSEH. O HC/UFU foi o 40º hospital a aderir ao contrato de gestão com a EBSEH (UFU, 2018). Atualmente, a EBSEH conta com 46 hospitais. Assim, pode-se observar que o Hospital de Clínicas da UFU foi um dos últimos hospitais universitários a aderir ao contrato de gestão com a Empresa (Ebserh, 2024).

Em virtude da situação pandêmica no ano de 2020, o primeiro concurso público da EBSEH realizado para o HC/UFU em fevereiro de 2020, teve seu resultado homologado somente no mês de outubro do mesmo ano, e por isso, o terceiro aditivo de contrato, prorrogou o prazo para finalização da transição da gestão fundacional para a EBSEH, para 30 de junho de 2022.

O quadro 1 mostra a relação de todos os Hospitais Universitários que fazem parte da rede EBSEH e a data das assinaturas do contrato de gestão.

Quadro 1 - Hospitais Universitários da Rede EBSEH

Hospital Universitário	Assinatura do Contrato de Gestão
Hospital Universitário de Brasília da Universidade de Brasília (HUB-UnB)	17/01/2013
Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (HC-UFTM)	17/01/2013
Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (HU-UFMA)	17/01/2013
Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI)	08/04/2013
Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo (HUCAM-UFES)	15/04/2013
Maternidade Escola Januário Cicco da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (MEJC-UFRN)	29/08/2013
Hospital Universitário Ana Bezerra da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (HUAB-UFRN)	29/08/2013
Hospital Universitário Onofre Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (HUOL-UFRN)	29/08/2013
Hospital Universitário da Universidade Federal Grande Dourados (HU-UFGD)	26/09/2013
Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe (HU-UFS)	17/10/2013
Hospital Universitário Getúlio Vargas da Universidade Federal do Amazonas (HUGV-UFAM)	06/11/2013
Hospital Universitário Júlio Muller da Universidade Federal do Mato Grosso (HUJM-UFMT)	12/11/2013
Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará	26/11/2013
Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia (HUPES-UFBA)	02/12/2013
Maternidade Climério de Oliveira da Universidade Federal da Bahia (MCO-UFBA)	02/12/2013

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco (HC-UFPE)	11/12/2013
Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC-UFMG)	12/12/2013
Hospital Universitário Lauro Wanderley da Universidade Federal da Paraíba (HULW-UFPB)	17/12/2013
Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Maria (HUSM-UFSM)	17/12/2013
Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	18/12/2013
Hospital de Ensino Dr. Washington Antônio de Barros da Universidade Federal do Vale São Francisco	07/01/2014
Hospital Universitário Professor Alberto Antunes da Universidade Federal de Alagoas (HUPAA-UFAL)	14/01/2014
Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos (HU-UFSCAR)	14/10/2014
Complexo Hospitalar de Clínicas da Universidade Federal do Paraná (CHC-UFPR)	30/10/2014
Hospital Escola da Universidade Federal de Pelotas (HE-UFPEL)	30/10/2014
Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora (HU-UFJF)	19/11/2014
Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás (HC-UFG)	29/12/2014
Hospital de Doenças Tropicais da Universidade Federal do Tocantins (HDT-UFT)	25/02/2015
Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina (HU-UFSC)	16/03/2015
Hospital Universitário Doutor Miguel Riet Corrêa Junior da Universidade Federal de Rio Grande (HU-FURG)	23/07/2015
Complexo Hospitalar Universitário da Universidade Federal do Pará (CHU-UFPA)	13/10/2015
Hospital Universitário Alcides Carneiro da Universidade Federal de Campina Grande (HUAC-UFCG)	09/12/2015
Hospital Universitário Júlio Bandeira da Universidade Federal de Campina Grande (HUJB-UFCG)	09/12/2015

Hospital Universitário de Lagarto da Universidade Federal de Sergipe (HUL-UFS)	16/12/2015
Hospital Universitário Gaffrée e Guinle da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (HUGG-UNIRIO)	18/12/2015
Hospital Universitário Antônio Pedro da Universidade Federal Fluminense (HUAP-UFF)	06/04/2016
Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (HC-UFU)	03/05/2018
Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (HU-UNIFAP)	20/12/2021
Hospital Universitário da Universidade Federal de Roraima (HU-UFRR)	23/05/2024
Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CH-UFRJ)	24/05/2024

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação aos Complexos Hospitalares citados, cabe destacar que não se trata de apenas um Hospital, e sim de um conjunto de hospitais interligados, como no caso do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que conta com os hospitais: Hospital Universitário Clementino Fraga Filho - HUCFF, Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira - IPPMG, e a Maternidade Escola - ME (Ebserh, 2024; CH-UFRJ, 2024). A Figura 1 ilustra a distribuição dos Hospitais da Rede EBSEH pelo território nacional.

assistenciais e médicas. No primeiro momento, tal concurso buscava preencher as vagas que ficariam disponíveis após a saída da fundação que até então administrava o Hospital Universitário.

Ainda no ano de 2023, foi publicado o Edital do Concurso 01/2023, de âmbito nacional, com ofertas de cargos de várias áreas para todos os hospitais da rede. Para o Hospital de Clínicas da UFU, foram ofertadas o total de 115 vagas, nas áreas administrativas, assistenciais e médicas. Diante disso, nota-se que o Hospital em análise tem enfrentado desafios na contratação e retenção de pessoal em alguns cargos, tanto que nos anos de 2023 e 2024, foi necessário a realização de processo seletivo para contratação temporária (Ebserh, 2023).

1.2 Problema de Pesquisa

Uma das maiores dificuldades dos estados brasileiros está na área de recursos humanos. Abrucio (2005), naquele ano, já comentava que a falta de informação dos Estados sobre seus servidores impedia o levantamento de informações atualizadas e prejudicava a gestão de pessoal nas organizações públicas. Nesse sentido, após mais de 10 anos, Coelho e Menon (2018) complementam essa informação ao comentarem que, ao longo dos últimos anos, são grandes as dificuldades enfrentadas pelo poder público na área de gestão de pessoas.

Diante do exposto, este estudo tem como questão de pesquisa: quais os desafios enfrentados pela EBSEH no processo de preenchimento de vagas no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.

1.3 Objetivo Geral

Objetiva-se com esta pesquisa analisar os desafios enfrentados pela EBSEH no tocante ao preenchimento de cargos no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.

1.4 Objetivos específicos

Como forma de alcançar o objetivo geral, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Analisar os concursos públicos realizados a partir do ano de 2018 (assinatura do contrato de gestão) para o preenchimento de vagas no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia;

- ii. Identificar e analisar os desafios apontados pelos gestores;
- iii. Analisar o processo de preenchimento de vagas pela EBSEH no HC/UFU;
- iv. Propor ajustes no processo que permitam contribuir com o provimento de vagas no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia;

1.5 Justificativa

Enquanto empregada pública da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares em atuação na Divisão de Gestão de Pessoas do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia desde o ano de 2021, e como funcionária da Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia no período de 2019 a 2021, na área de gestão de pessoas, foi possível acompanhar e participar da transição da gestão do Hospital de Clínicas.

A falta de profissionais nos Hospitais, principalmente no caso dos públicos, pode causar grandes prejuízos à população. Pinheiro et al. (2017) mostraram que a falta de profissionais, inclusive médicos, é um dos fatores que resultam em cancelamentos de cirurgias de um Hospital Universitário localizado no estado do Paraná. Assim, como empregada pública lotada na Divisão de Gestão de Pessoas do HC/UFU e como participante de todo o processo do pedido de vagas, convocação, reconvocação e contratação de empregados, despertou na pesquisadora o interesse em analisar todo o fluxo do recrutamento e seleção neste Hospital, além de poder ouvir os gestores envolvidos e analisar como a falta de profissionais pode ter impactos na gestão.

Coelho e Menon (2018) mostram que após a contratação de funcionários por meio de concursos públicos, grande parte dos aprovados desistem da vaga por diversas razões, sejam elas de ordem pessoal e profissional, gerando uma lacuna no serviço público que precisará ser novamente preenchido.

Nesse sentido, a pesquisa busca interação com o objetivo “trabalho decente e crescimento econômico”, presente nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, criados com a finalidade de “acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e prosperidade” (Nações Unidas, 2024). Tal objetivo busca relacionar a promoção de emprego e crescimento sustentável até 2030, em que o crescimento econômico não prejudique o meio, além de buscar equilibrar emprego, renda e desenvolvimento,

com atividades que permitam condições de igualdade de gênero, além de incluir a pessoa com deficiência.

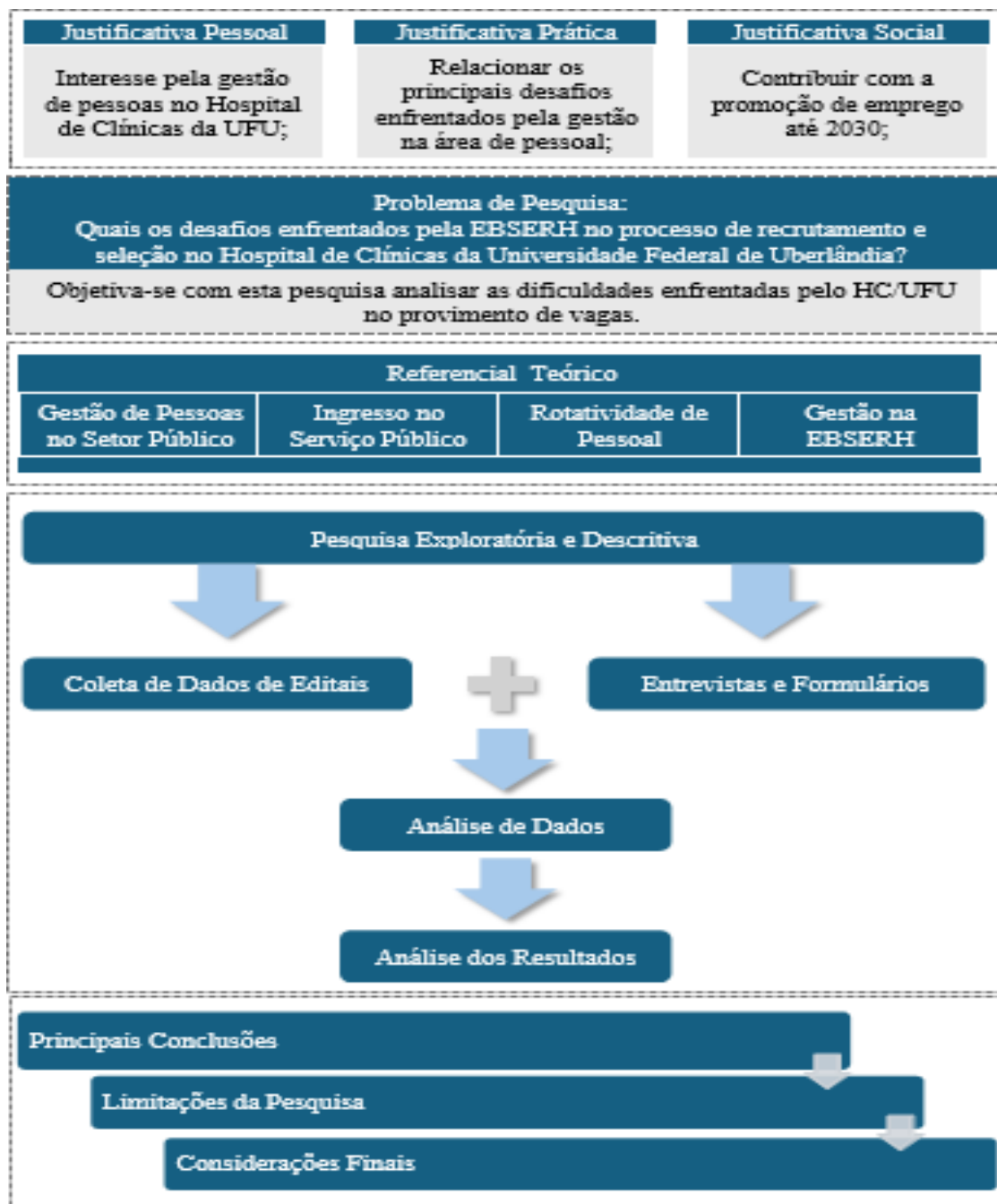
Além disso, o presente estudo tem amparo no Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, buscando atender ao artigo 4º, inciso II, em especial no que tange à promoção de conhecimento de natureza tecnológica e/ou intelectual à comunidade acadêmica.

1.6 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em quatro partes, além da introdução já apresentada. A primeira consiste na revisão da literatura e apresenta um breve histórico do recrutamento e seleção de pessoal nas organizações públicas. Na segunda parte, tem-se o desenvolvimento metodológico, passando para a terceira parte com a análise dos dados levantados. Finalizando, na quarta parte tem-se as considerações finais do trabalho.

A figura 2 traz o Mapa Mental da pesquisa, ilustrando o percurso deste projeto e quais os tópicos abordados nesta pesquisa.

Figura 2 - Mapa Mental da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O tema gestão de pessoas ganhou ênfase com a teoria das relações humanas na década de 1930. Essa teoria alinhada à teoria clássica e à teoria científica, percebe o homem como ser social, através de suas relações e necessidades. Após a segunda guerra mundial, percebeu-se que as organizações deveriam focar nas relações e comportamento humano, buscando a realização dos objetivos organizacionais através da valorização dos recursos humanos, já que a produtividade das organizações está ligada ao desenvolvimento dos trabalhadores, que formam os recursos humanos de uma organização (Monego et al., 2021).

Akita, Carvalho e Venâncio (2021) comentam que a falta de profissionais com qualificação continua sendo um desafio para as organizações. Esses profissionais, que são o capital humano de uma organização, são peças essenciais para o funcionamento dessas.

Dias, Santos Neta e Martins (2017) mostram que a área de gestão de pessoas tem ganhado importância nos últimos anos. Além de sua função estratégica, a gestão de pessoas auxilia as organizações em suas funções operacionais através de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal.

2.1 Ingresso no Serviço Público

Ao longo dos anos, a Administração Pública vem alterando a forma de provimento dos cargos e empregos públicos no Brasil. No período colonial, os cargos públicos eram distribuídos de acordo com o a relação entre o funcionário e a coroa, motivados por diversos fatores, como por exemplo, pela oferta de terras e serviços. Mais adiante, alguns desses cargos como o de escrivão, passaram a ser vendidos, prática essa que era legal no Brasil colônia. Durante o período imperial, surgem os primeiros indícios de concurso público para o ingresso em alguns órgãos (Maia, 2021).

Durante o governo de Getúlio Vargas, na década de 30, o processo de contratação nos órgãos públicos passa a ser através de concurso público, com a finalidade de reformar a administração pública e promover o rompimento com interesses particulares e indicações para cargos. Além da implantação dos concursos públicos, a Era Vargas também trouxe a estabilidade para o funcionalismo público, ambos introduzidos nas Constituições Federais de 1934 e 1937 (Maia, 2021).

A Constituição Federal de 1934 em seu artigo nº 170 estabelecia que os cargos públicos poderiam ser ocupados por qualquer cidadão brasileiro que realizasse o concurso público de provas ou títulos, e depois realizaria o exame psicológico. Por sua vez, a Constituição Federal de 1937, conforme artigo nº 156, discorria em seu capítulo sobre funcionários públicos, que “a primeira investidura nos cargos de carreira far-se-á mediante concurso de provas ou de títulos” (Brasil, 1934; Brasil, 1937).

Em 1938, com a finalidade de aumentar a eficiência no serviço público, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). O DASP nasceu no governo de Vargas e era o órgão responsável pela reforma administrativo do Estado, assim como pela organização e contratação de funcionários por meio de concursos públicos (Rabelo, 2011).

Com a saída de Vargas do poder, o DASP deixou de executar algumas de suas funções e começa a perder força no campo das contratações via concurso público. No governo seguinte, as contratações para os órgãos públicos passaram a ser realizadas sem concurso público e os empregados nomeados passaram a ter estabilidade após 5 anos de atividade. Após esse período, houve um declínio dos concursos no Brasil, e diversos funcionários foram contratados sem a realização de concurso, inclusive com direitos equiparados aos servidores públicos (Maia, 2021).

Somente com a Constituição Federal de 1988 é que os concursos públicos passaram a ser novamente utilizados. O artigo 37, inciso II, dispõe que o acesso aos cargos e empregos públicos será somente através de aprovação em concurso público, seja de prova ou provas e títulos (Brasil, 1988).

Ferreira e Vargas (2014) comentam que a escolha de profissionais que estejam de acordo com as atividades da organização consiste em um diferencial para o alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, faz-se necessária a realização de recrutamento e seleção de forma a buscar candidatos que se enquadrem nas necessidades elencadas pela instituição de forma a contribuir com o sucesso dela. O perfil do candidato é definido pela organização ao estabelecer os requisitos e as competências para cada cargo.

- Oliveira (2017) defende que os processos de seleção e recrutamento em organizações privadas são mais flexíveis que nas organizações públicas, já que nas públicas, a divulgação dos editais de concursos públicos ocorre em sua maioria por cursinhos preparatórios ou bancas de concurso, com editais desatualizados que não conseguem refletir a real necessidade dos órgãos públicos e ao mesmo tempo não

permitem descrever os requisitos necessários ao cumprimento das funções nessas organizações. Silva (2016) mostra que o processo de recrutamento e seleção nas organizações se inicia quando se verifica a carência de profissionais para as vagas existentes.

- Sobre os cargos públicos, Hurtado et al. (2020) discorrem sobre a dificuldade de gerir os recursos humanos na Administração Pública, em especial nas Universidades, e apontam que os profissionais da área de pessoal devem estar alinhados com a política institucional.
- Para a realização de concursos públicos, a Administração Pública realiza a contratação de uma banca examinadora, que terá as funções de aplicar e realizar todo o certame, com a realização de provas, e provas e títulos. A responsabilidade da banca vai desde a publicação de editais normativos, que discorrem sobre as vagas, salários e normativas do certame, até a realização das provas e publicação do resultado final do certame. As demais etapas de contratação, tais como convocação e recebimento de documentos ficam por conta do órgão da Administração Pública (Brasil, 1988; Fontainha et al., 2014).
- Cunha e Cavalcanti (2012) informam que na área pública, o processo de seleção fica a cargo dos concursos públicos, sendo a classificação no certame parte desse processo de seleção, enquanto na área privada, o recrutador busca ampla variedade de conhecimentos e habilidades.
- Coelho e Menon (2018) defendem que os concursos públicos enquanto sistema de contratação, necessitam de melhorias e aperfeiçoamentos na questão legal, e principalmente o desenvolvimento de uma gestão de recursos humanos que permita contratar pessoas com capacidade de executar as atividades da administração pública com aptidão e de acordo com a necessidade do serviço público.
- Vieira (2014) destaca que quando o processo de recrutamento é capaz de selecionar funcionários mais qualificados, o serviço público terá menos investimento na questão da capacitação desses profissionais, ou seja, quanto mais qualificação e conhecimento esse profissional tiver, menor será a chance de a organização dispensar recursos para o treinamento desses ingressantes, evitando também a saída

desses profissionais dos postos de trabalho para a qualificação através de cursos e treinamentos.

- Isto posto, Pereira (2018) destaca que o processo de recrutamento e seleção no serviço público precisa estar bem delimitado, com foco no perfil desejado pela organização para atuação em determinado cargo. Além disso, para a eficácia desse processo, é necessário que a avaliação de desempenho do profissional seja realizada de forma efetiva, buscando avaliar as capacidades e competências, sem deixar de lado o perfil psicológico e ético desse funcionário.
- No caso das organizações públicas, em que o ingresso dos funcionários se dá através de concurso público, o recrutamento de pessoal está ligado ao cargo dessa organização, e não às competências de cada candidato, ou seja, as provas são realizadas de acordo com as atribuições dos cargos, normalmente descritos de forma resumida, sem evidenciar as necessidades e atividades dos cargos, e com isso, esse modelo baseado em cargos, acaba não levando em consideração as habilidades e aptidões de cada pessoa (Schikmann, 2010).
- Assim, nota-se que o processo de seleção no serviço público realizado através da realização de concursos tem foco no desenho e descrição dos cargos não levando em consideração as competências e habilidades de cada candidato. Por isso, Schikmann (2010) aponta que esse modelo não é o ideal, já que não permite que cada profissional seja alocado no lugar mais adequado para o desempenho de suas atribuições, respeitando suas qualificações e conhecimentos.
- Sousa (2011) aponta que os concursos públicos têm como objetivo selecionar profissionais para o Poder Público de forma isonômica e transparente. No entanto, a autora evidencia a falta de normas específicas para delimitar a realização dos concursos públicos que poderiam evitar diversas judicializações nos certames.
- Algumas das atividades dos órgãos públicos, antes executadas por quadro próprio de funcionários, passaram a ser terceirizadas, ou seja, a organização pública realiza a contratação de serviços de outras organizações com a finalidade de alocar pessoas contratadas por essa outra empresa para a realização de atividades compreendidas dentro dos contratos de terceirização. Atividades de limpeza, portaria e recepção

foram as primeiras a passar pelo processo de terceirização nos órgãos públicos (Dantas, 2012).

•

2.2 Gestão de Pessoas no Setor Público

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, estão sempre em constante busca de melhores oportunidades. Para isso, elas procuram se adaptar ao meio e às tecnologias disponíveis no mercado. Nesse sentido, Carvalho et al. (2015) destacam que o capital humano é um dos recursos mais importantes de uma organização, e várias vezes, esse fator não é levado a sério pelas instituições, e por isso, a gestão de pessoas eficaz tem se tornado uma ferramenta importante e estratégica no cenário atual.

Sobre a gestão de pessoas:

A expressão Gestão de Pessoas no Setor Público é entendida como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que compõem uma organização, com a finalidade de alcançar os objetivos, tanto aqueles de caráter organizacional como individual (Silva, Santos, Caffé Filho, 2019, p.1).

Schikmann (2010) aponta que nas organizações brasileira, a área de gestão de pessoas tem ficado apenas com a questão burocrática de pessoal, atuando na parte de folha de pagamento e benefícios, normativas institucionais e outras questões pontuais. Assim, as atividades estratégicas têm ficado em segundo plano, e atividades que poderiam contribuir com o alinhamento do trabalho às políticas institucionais foram deixadas de lado.

Carvalho et al. (2015) usando as teorias de Chiavenato, Bergue e Milioni, comentam que o termo gestão de pessoas é mais que gerenciar pessoas, é utilizar estratégias, liderança, motivação, desenvolver e capacitar pessoas, extrair competências, talentos e cuidar dos relacionamentos.

Nesse sentido:

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão (Shikmann, 2010, p.18).

Tanto nas organizações públicas, quanto nas privadas, a gestão de pessoas tem exercido papel fundamental nas estratégias de crescimento e desenvolvimento. Martínez (2004) trouxe a

ideia de que para ser efetiva, a gestão pública deve ser capaz de penetrar a mente dos indivíduos, atuando na mudança de conduta deles, auxiliando inclusive na superação de obstáculos dentro da instituição.

No setor público, espera-se que a gestão de pessoas possa auxiliar no processo de capacitação e treinamento dos servidores e empregados, permitindo a participação deles no desenvolvimento das atividades, com foco no resultado almejado pela organização (Silva, Santos, Caffé Filho, 2019; Carvalho et al., 2015).

Garcia et al. (2023) apontam que a gestão de pessoas tem papel fundamental, seja auxiliando as organizações no cumprimento das metas e nas atividades diárias, ou atuando diretamente com os empregados, acompanhando os procedimentos referentes às funções dos trabalhadores e à vida funcional deles.

Diante disso, Mattos et al. (2023) abordaram a satisfação dos servidores nas organizações públicas e apontaram que a Administração pública tem se dedicado na área de gestão de pessoas. Os autores mostraram que as organizações públicas brasileiras estão buscando melhorar o desempenho funcional através de atividades de envolvimento e bem-estar dos servidores, visto que essa melhoria implica diretamente na diminuição da rotatividade de pessoal e redução de custos com treinamentos, afastamentos e outros.

Nesse aspecto, Oliveira, Perez-Nebra e Tordera (2022) demonstraram que a gestão de pessoas eficaz e estratégica tem sido um diferencial para as organizações. A gestão ligada ao bem-estar dos funcionários, comunicação e também a atenção voltada à saúde ocupacional podem afetar significativamente o desempenho dos empregados nas instituições.

Pode-se dizer que a gestão de pessoas eficaz reflete no comportamento e desempenho profissional, gerando satisfação e motivação no ambiente profissional. Na área pública, Pinho et al. (2022) compartilham a percepção de que empregados que possuem algum grau de motivação dentro das organizações estão menos propensos a buscar outra atividade ou emprego. Dito isso, os autores ainda apontaram que nas organizações em que os empregados apresentam satisfação no trabalho, são menores os índices de rotatividade e absenteísmo. Dessa forma, observa-se que as instituições que promovem bem-estar e qualidade de vida no trabalho estão atuando diretamente de forma estratégica na administração de pessoal, buscando o desempenho organizacional através da realização de seus empregados.

Na área hospitalar, Porto e Granetto (2020) defendem a ideia de que é um desafio a gestão de pessoas nessa área, se comparada com as demais instituições, já que, estão envolvidos diversos profissionais nesse ambiente, além do impacto desse ambiente na vida dos profissionais e pacientes. Dito isso, percebe-se a importância dessa gestão estratégica nas instituições hospitalares auxiliando no cumprimento dos objetivos e nas atividades.

2.3 Rotatividade de Pessoal

O termo rotatividade de pessoal, conforme Pierantoni et al. (2015), refere-se à diferença das entradas e saídas de pessoal em uma organização dentro de um período específico, ou seja, ele evidencia a quantidade de pessoas que deixaram a organização frente às entradas de pessoal. Essa rotatividade pode estar ligada tanto a fatores internos quanto externos dentro dessa organização, implicando em altos custos, já que índices altos de rotatividade obrigam as empresas a realizarem nova seleção e contratação de pessoal.

Santos e Santos (2022) verificaram que as admissões de empregados trazem custos para as organizações, que precisam investir em treinamentos após a contratação dos novos funcionários para alocação deles nos postos de trabalho. Além disso, os autores destacam que a taxa de rotatividade elevada também implica no rendimento dos empregados e no cenário financeiro da organização. Isso ocorre quando as empresas perdem seus talentos, empregados detentores de conhecimento, e assim precisam buscar nova mão-de-obra qualificada.

No âmbito do serviço público não é diferente. Pinho et al. (2022) mostram que as organizações que estão comprometidas com seus funcionários, sejam através de reconhecimento, recompensas e melhoria das condições de trabalho podem contribuir para a manutenção da força de trabalho nas organizações, reduzindo a saída dos empregados. Dito isso, os autores ainda mostraram que as estratégias utilizadas na gestão de pessoas que melhorem a satisfação no trabalho contribuem para os baixos índices de rotatividade.

Pereira (2018) discorre que essa rotatividade de pessoal está presente nas organizações públicas e privadas, e que esse índice pode estar ligado à falta de satisfação dos empregados com fatores como salário, plano de carreira e o cargo em exercício atualmente. A autora ainda complementa a informação mostrando que vários são os motivos da saída de pessoal das organizações que vão desde à inércia do cargo até o convívio com colegas de trabalho.

Nesse sentido, o estudo de Linhares (2014) apontou o fator motivacional como um dos principais para a saída dos analistas de planejamento e orçamento lotados na Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, secretaria essa que faz parte do poder público federal. O estudo verificou que 20% do quadro de pessoal foi perdido no período de 14 anos, e que os motivos que levaram a essas saídas estão relacionados à questão salarial e estratégia de pessoal, além da escala de trabalho.

Na área da saúde, Medeiros et al. (2010) evidenciaram outras questões como fatores motivacionais da rotatividade de médicos e enfermeiros. Dentre essas questões, tem-se o problema do autoritarismo, presente nas gestões de saúde, e também as circunstâncias laborais em que os profissionais da saúde exercem suas atividades. Muitas vezes, esses profissionais passam por situações críticas, falta de materiais, precariedade dos locais de trabalho, situações essas que não permitem a execução de suas atividades da melhor forma possível.

Brauer et al. (2022) apontaram que mesmo a rotatividade de pessoal sendo um tema relevante em diversos estudos, nas organizações do âmbito público esse assunto não tem ganhado evidência e nem atuação dos gestores públicos. No setor público, os autores mostraram que alguns dos gestores analisados perceberam que a rotatividade tem causado reflexos nas entregas e na produção das organizações, principalmente nos casos em que a saída do funcionário implica na saída de conhecimento dos fluxos de trabalho, implicando na perda de atividades e processos nas instituições.

Os cargos públicos, em sua maioria, são estáveis, isto é, os ocupantes da carreira pública possuem certa estabilidade na função. No caso dos servidores públicos, a Emenda Constitucional nº 19 alterou o prazo de estabilidade no serviço público de 2 para 3 anos. Após esse período, a Lei 8.112/90 traz a previsão de perda de estabilidade somente nos casos sentença judicial transitada em julgado ou quando exista processo administrativo disciplinar (Brasil, 1990; Brasil, 1998)

Nas empresas públicas, onde o regime de trabalho é o da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), os empregados têm estágio probatório de 90 dias, e não possuem a estabilidade dos servidores públicos. No entanto, a Lei 9.962/2000, define que as demissões fora do período de experiência devem ser motivadas, como no caso do abandono de emprego, acumulação ilícita de cargos, falta grave praticada em serviço, e redução de quadro de pessoal (Brasil, 1943; Brasil, 2000).

2.4 Gestão de Pessoas na EBSEH

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares é composta pela Administração Central, localizada em Brasília, e pelos hospitais universitários federais administrados pela empresa. O Estatuto Social da EBSEH aponta que a administração da empresa será realizada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva. Atualmente, essa Diretoria é composta por um presidente, e seis diretores (as). Uma dessas é a diretoria de gestão de pessoas (Ebserh, 2024).

À Diretoria de Gestão de Pessoas da EBSEH, segundo o Regimento Interno da empresa, caberá a administração, planejamento, dimensionamento, e controle de pessoal, além do estabelecimento de políticas internas alinhadas às demais diretorias e padronização dos fluxos de trabalho no âmbito da empresa (Ebserh, 2014).

A EBSEH, como empresa pública, realiza a contratação de pessoal por meio de concursos públicos. Dessa forma, a composição da força de trabalho nos Hospitais Universitários Federais administrados pela Empresa é de empregados públicos, da EBSEH, e também por servidores públicos, vinculados às Universidades Federais (Paula et al., 2019).

O organograma das estruturas hospitalares da EBSEH é composto por cargos estratégicos, tais como superintendente, gerente de atenção à saúde, gerente administrativo e gerente de ensino e pesquisa. Além desses cargos de gestão, as instituições hospitalares contam com as chefias de divisão, de setores e de unidades. Nas unidades hospitalares, a gestão de pessoas fica a cargo das divisões de gestão de pessoas (Ebserh, 2020).

Uma das principais mudanças na gestão de pessoas nos Hospitais Universitários administrados pela rede EBSEH está na estrutura organizacional como evidencia Mayer (2018). A direção do hospital dos hospitais universitários administrados pela EBSEH passou a ser composta pela superintendência e gerências administrativa, atenção à saúde e ensino e pesquisa. Diante disso, é possível observar que essas novas estruturas trazidas pela estatal, diferentes das existentes nos hospitais universitários, tem buscado desenvolver e melhorar as atividades das instituições hospitalares.

São muitos os desafios enfrentados na área de gestão de pessoas da EBSEH, como demonstra Oliveira (2021), começando pelo quadro de funcionários que impacta diretamente nas atividades da organização, além da dificuldade de consolidar as normativas de pessoal, e capacitar de forma constante os funcionários.

Sobre o quadro de funcionários, Dalcin, Lunardi e Barcelos (2021) verificaram que o aumento do número de profissionais, decorrente da gestão EBSEH nos hospitais universitários, que buscou recompor a força de trabalho através da realização de concursos públicos, impactou diretamente na quantidade de serviços e atendimentos realizados pelas unidades hospitalares. Cabe destacar que antes da criação da EBSEH, uma das dificuldades apontadas pelos hospitais universitários, era a recomposição de funcionários, já que o orçamento era limitado e insuficiente, além da ausência de concursos públicos nas Universidades, para o provimento de cargos vagos.

Paula et al. (2019) conseguiram verificar que após a gestão da EBSEH em um dos hospitais universitários, os gestores apontaram a falta de pessoal nas unidades hospitalares como um desafio para a gestão de pessoas. Além disso, os autores não acreditam que a empresa possua uma política específica para a área de gestão de pessoas, o que na visão desses gestores analisados, seria de grande importância e efetividade na reposição de funcionários.

Uma das dificuldades no quadro de pessoal da EBSEH está relacionada à área médica. Pinheiro (2019) verificou que algumas Unidades Hospitalares da rede não conseguiram realizar a transição da força de trabalho por completo dentro do prazo estabelecido nos contratos de gestão, como no caso de algumas especialidades médicas, que a empresa não conseguiu contratar através de concursos públicos e foi necessário manter os profissionais que já estavam em atuação para evitar a desassistência e fechamento de leitos.

Oliveira (2014) aponta que a contratação de pessoal de forma celetista pela EBSEH não corrige o problema da falta de pessoal nos hospitais universitários. A autora defende a ideia de que a estabilidade dos contratos de trabalho regidos pelo regime jurídico único consegue reduzir a rotatividade de profissionais, enquanto a contratação pelo regime celetista apenas trocaria o vínculo dos funcionários contratados por empresas terceirizadas para a Empresa Pública, após aprovação nos concursos públicos da EBSEH.

Pinheiro e Borges (2019) verificaram que antes da gestão EBSEH nos Hospitais Universitários, havia um déficit significativo de profissionais nas instituições hospitalares, devido às aposentadorias, exonerações e falecimento de servidores, que não estavam sendo repostas. A força de trabalho na maioria desses hospitais universitários era composta por profissionais com vínculo precário, além de gestões realizadas por fundações de apoio. Após a adesão à EBSEH, alguns dos hospitais analisados mostraram um aumento no número de profissionais dessas instituições, ampliando o quadro de funcionários dos hospitais universitários, com a realização dos

concursos públicos e processos seletivos da empresa. No entanto, alguns hospitais relataram que a transição do quadro de pessoal dos vínculos precários para a EBSEH ocorreu de forma lenta e incompleta.

A dualidade dos regimes trabalhistas é outro ponto relevante destacado por Pinheiro (2019). A presença de servidores contratados pelo Regime Jurídico Único (RJU) pertencente ao quadro de funcionários da Universidade pode ser vista como um conflito dentro das organizações hospitalares, já que, o quadro de funcionários dos hospitais administrados pela EBSEH será gradualmente substituído por profissionais celetistas aprovados em concursos públicos da própria rede.

Logo, essas diferenças decorrentes dos regimes estatutários e celetistas acabam segregando inclusive a gestão de pessoas nas Unidades Hospitalares, já que é necessário separar esses vínculos dentro das organizações, seja quanto às normativas, cálculos trabalhistas, levantamentos funcionais, administração da frequência, dividindo a atuação da administração de pessoal em duas frentes (Pinheiro, 2019).

Além desses pontos, Pinheiro e Borges (2019) verificaram que além da divisão existente entre os vínculos estatutários e celetistas, que separou os funcionários dos hospitais em duas partes, a gestão da EBSEH traz a incerteza e instabilidade na relação de emprego, já que os contratos entre a empresa e o empregado são regidos pela CLT, sem a estabilidade típica dos servidores estatutários. Dessa forma, os autores apontaram que a dualidade dos regimes e a mercantilização dos hospitais tem gerado conflitos e competições nos ambientes hospitalares, e em alguns casos, impactando na saúde dos profissionais das instituições, como no caso dos afastamentos de saúde dos servidores e empregados.

De forma resumida, no quadro abaixo estão disponibilizados os principais temas abordados na literatura utilizada nesta pesquisa.

Quadro 2 - Síntese do Referencial Teórico

Tema	Principais Assuntos	Fonte
2.1 Ingresso no Serviço Público	1. Concursos Públicos no Brasil; 2. Cargos Públicos no Brasil;	Maia, 2021.

	3. Funcionários Públicos na Constituição; 4. Departamento Administrativo do Serviço Público; 5. Concursos Públicos na Constituição de 88; 6. Seleção de Profissionais; 7. Processo de Seleção nas Organizações Públicas; 8. Análise do Processo de Seleção na UFSC; 9. Rotatividade de Pessoal na Administração Pública; 10. Contratação de Servidores Públicos; 11. Recrutamento de Pessoal; 12. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público; 13. Recrutamento e Seleção em Agências Reguladoras 14. Rotatividade no Setor Público; 15. História dos Concursos Públicos no Brasil; 16. Terceirização na Administração Pública.	Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 16 de julho de 1934. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937. Rabelo, 2011. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Ferreira e Vargas, 2014. Oliveira, 2017. Silva, 2016. Hurtado et al., 2020. Fontainha et al., 2014. Cunha e Cavalcanti, 2012. Coelho e Menon, 2018. Vieira, 2014. Pereira, 2018. Schikmann, 2010. Sousa, 2011. Dantas, 2012.
2.2 Gestão de Pessoas no Setor Público	1. Gestão de Pessoas na Administração Pública; 2. A Importância da Gestão de Pessoas no Setor Público; 3. Gestão Estratégica; 4. Gestão de Pessoas no Setor Público; 5. Melhorias no Setor Público;	Carvalho et al., 2015. Silva, Santos e Caffé Filho, 2019. Schikmann, 2010. Martínez, 2004. Garcia et al., 2023. Mattos et al., 2023. Oliveira, Perez-Nebra e Tordera, 2022.

	6. Satisfação no Trabalho do Servidor Público; 7. Gestão de Pessoas no Brasil; 8. Rotatividade no Serviço Público; 9. Gestão de Pessoas em Ambientes Hospitalares.	Pinho, Silva e Oliveira, 2022. Porto e Granetto, 2020.
2.3 Rotatividade de Pessoal	1. Rotatividade de Profissionais da Área Médica; 2. Custo da Rotatividade de Pessoal; 3. Rotatividade em uma Instituição de Ensino Superior; 4. Rotatividades em Universidades Federais; 5. Rotatividade em Cargos Públicos; 6. Rotatividade na Área da Saúde; 7. Turnover. 8. Regime Jurídico Único; 9. Princípios e Normas da Administração Pública; 10. Consolidação das Leis do Trabalho; 11. Emprego Público na Administração Pública.	Pierantoni et al., 2015. Santos e Santos, 2022. Pinho, Silva e Oliveira, 2022. Pereira, 2018. Linhares, 2014. Medeiros et al., 2010. Brauer et al., 2022. Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. CLT, 1943. Lei Federal nº 9.962, de 22 de fevereiro de 2000.
2.4 Gestão de Pessoas na EBSERH	1. A Gestão de Pessoas na Administração da EBSERH; 2. Impactos Após Adesão à Gestão EBSERH; 3. Comparação Antes e Depois da Gestão EBSERH; 4. Aprimoramentos nos Processos de Gestão de Pessoas da EBSERH;	Paula et al., 2019. Dalcin et al., 2021. Mayer, 2018. Oliveira, 2021. Pinheiro e Borges, 2019. Pinheiro, 2019. Oliveira, 2014.

	5. Gestão de Pessoas após a Gestão EBSEH; 6. Recursos Humanos na Gestão EBSEH; 7. Modelo EBSEH;	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, sendo sua divisão da seguinte forma: caracterização da pesquisa, instrumentos de pesquisa e empresa pesquisada.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Conforme referencial teórico, pode-se notar que a gestão de pessoas na área hospitalar tem sido um grande desafio para as organizações, o que impulsiona a realização deste estudo. Assim, objetiva-se com esta pesquisa analisar sob o ponto de vista dos gestores da Unidade, os desafios enfrentados pela EBSEH no processo de contratação de empregados públicos para atuarem no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.

Godoy (1995) discorre que a pesquisa qualitativa permite a análise e estudo de vários fenômenos no campo das ciências sociais. Nesse sentido, Kripka, Scheller e Bonotto (2015) nos mostram que a pesquisa qualitativa permite a compreensão de fenômenos no ambiente em que esses ocorrem, através de dados que podem ser levantados de várias maneiras; enquanto Siebra (1999) discorre que esse método de pesquisa busca a interpretação, explicação e compreensão de algum fato ou evento.

Por isso, para análise do ambiente, através da interpretação dos dados disponíveis, no presente estudo será utilizada a pesquisa qualitativa, “que se expressa mais pelo desenvolvimento de conceitos a partir de fatos, ideias ou opiniões, e do entendimento indutivo e interpretativo que se atribui aos dados descobertos, associados ao problema de pesquisa” (Soares e Fonseca, 2019, p.866).

A pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Para Gil (1991), a pesquisa exploratória busca relação com o problema analisado, além de envolver o conhecimento de pessoas envolvidas na situação através de entrevistas, por exemplo. Nesse sentido, Raupp e Beuren (2006, p.80) mostram que “por meio do estudo exploratório busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

Nesta pesquisa foi utilizado o estudo de caso único. Para Yin (2015), os estudos de caso são utilizados para os acontecimentos que tenham relevância e não podem ser alterados, além de estar

diretamente relacionado à observação do pesquisador. Ventura (2007) informa que o estudo de caso tem início na delimitação do objeto de análise, passando pela coleta de dados, finalizando na análise e interpretação dos dados.

3.2 Coleta de Dados

Para a realização deste estudo, foram utilizadas múltiplas fontes de dados, conforme a técnica de triangulação de dados recomendada por Flick (2009). As fontes de dados que compõem corpus desta pesquisa são compostas por documentos disponibilizados pela EBSERH, observação participante e entrevistas por meio de questionário estruturado, aplicado a um grupo de gestores, conforme detalhado posteriormente.

Soares (2019) aponta que a pesquisa realizada através do método de observação permite ao pesquisador uma visualização mais detalhada acerca dos dados coletados. Nesse sentido, Yin (2015) discorre que a observação direta contribui para melhorar a compreensão do olhar do pesquisador sobre o material a ser estudado.

Diante disso:

“A observação participante é uma das técnicas muito utilizadas pelos pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa e consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação” (Queiroz et al., 2007, p. 278).

Na coleta de dados, foi utilizada a pesquisa documental, realizada através de dados oficiais retirados do site da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, como editais de concurso e processos seletivos, e atualização das contratações realizadas. Kripka, Scheller e Bonotto (2015) mostram que a pesquisa documental parte de dados retirados de documentos que ainda não sofreram nenhuma análise, e tem o intuito de levantar as informações presentes nesses documentos para a compreensão de determinados fenômenos.

Assim, “a pesquisa documental, enquanto técnica qualitativa, auxilia no entendimento histórico, cultural e científico de uma comunidade e/ou de um fenômeno (social ou natural) localizados em um determinado período” (Fontana e Pereira, 2023, p.48). Saccol et al. (2012) descrevem os documentos como peça importante na coleta de dados, mas defendem que eles não são a principal técnica dessa pesquisa.

Outro instrumento utilizado na pesquisa é a aplicação de questionários estruturados. Fontana (2018) descreve os questionários como um meio de coleta de dados através de perguntas ou questões já determinadas, dispostas em um documento que serão respondidas sem a presença do pesquisador. Assim, “a elaboração das perguntas é etapa crucial para a obtenção de um bom questionário, isto é, de um questionário que cumpra seu papel na coleta de dados de maneira a revelar, da melhor forma possível, a realidade dos fatos” (Melo e Bianchi, 2015, p.1).

3.3 Procedimentos para Análise de Dados

Considerando as três fontes distintas de análise de dados, procedimentos diferentes são requeridos para cada método de coleta e, ao final, os dados e análises devem ser consolidados.

Considerando os documentos disponibilizados pela EBSEH, foram selecionados documentos pertinentes ao processo de convocação e contratação de empregados públicos, como editais de seleção e outros documentos pertinentes. A análise documental buscou identificar temas recorrentes, desafios relatados e possíveis caminhos.

Para análise dos documentos, valeu-se da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo dos documentos permite a categorização e interpretação dos dados textuais. Este método permite a identificação de categorias temáticas relacionadas aos objetivos da pesquisa.

Os procedimentos para a análise de conteúdo foram a pré-análise, a partir da leitura flutuante e organização dos dados coletados. Nesta fase, foi realizada a seleção dos documentos a serem analisados; exploração do material, codificando e categorizando dos dados. Os dados foram organizados em categorias temáticas que emergiram dos textos e tendo como suporte o referencial teórico e o objetivo da pesquisa e; tratamento dos resultados e interpretação, analisando e interpretando as categorias temáticas, relacionando-as com a literatura existente.

Em relação à observação participante, as sessões de observação foram planejadas para ocorrer em diferentes momentos e locais do processo de contratação dos empregados. As observações foram registradas em um diário de campo, detalhando práticas, interações e percepções dos gestores. Este método qualitativo permite uma compreensão aprofundada do contexto e das dinâmicas organizacionais, conforme descrito por Minayo (2014).

Quanto ao questionário estruturado, conforme se observa no Apêndice I, este foi desenvolvido com perguntas abertas focadas em identificar as dificuldades e desafios enfrentados pelos gestores. O questionário foi aplicado a uma amostra representativa de gestores envolvidos no processo. As respostas dos questionários foram codificadas utilizando categorias pré-definidas e emergentes. Foi realizada uma análise de frequência das respostas para identificar padrões de dificuldades e desafios relatados pelos gestores.

Foram aplicados dois questionários distintos, conforme o grupo entrevistado. Um grupo conta com as chefias de divisões do Hospital de Clínicas da UFU, e o outro grupo com os gerentes, e os superintendentes, sendo um o que está em exercício e o anterior. O questionário aplicado ao primeiro grupo contém 12 perguntas com foco na gestão das equipes que estão sob a supervisão das chefias de divisão. Essas perguntas buscam avaliar como está o quadro de pessoal e as dificuldades enfrentadas na gestão dessas equipes.

O segundo questionário, aplicado aos gerentes e superintendentes, contém 8 perguntas. Essas perguntas buscam avaliar todo o processo de provimento de vagas e composição de equipe referente ao pessoal ligado à cada gerência e superintendência.

Ao final do processo, procedeu-se à revisão e triangulação dos dados a fim de validar e enriquecer a análise (Minayo, 2014; Yin, 2015). Os dados das três fontes foram integrados para proporcionar uma compreensão abrangente das dificuldades e desafios enfrentados pela EBSEH. Uma narrativa interpretativa foi desenvolvida para descrever as principais conclusões da pesquisa, identificando possíveis soluções e recomendações baseadas nos dados analisados, de forma a alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa.

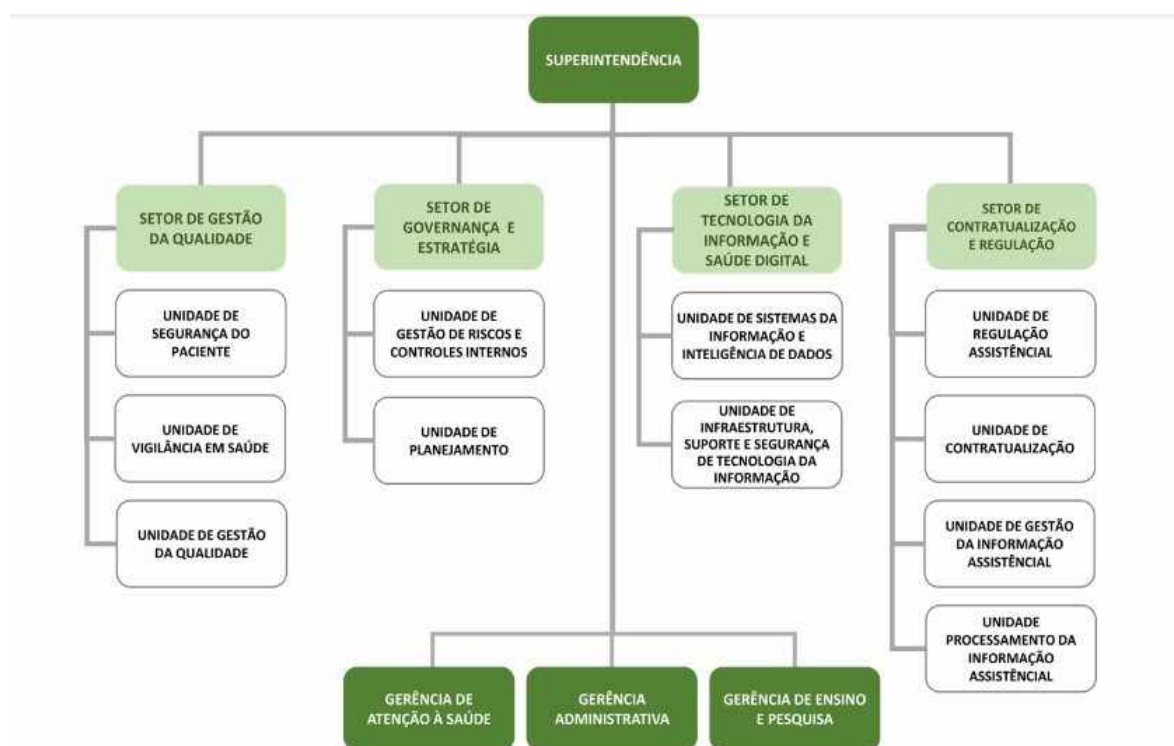
3.4 Empresa pesquisada

A análise do preenchimento dos cargos no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia através do concurso da EBSEH tem como objetivo analisar os desafios da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares no tocante ao preenchimento de cargos no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.

O organograma da EBSEH em Uberlândia, é composto por noventa cargos de gestão, ou seja, do quadro de pessoal da Hospital de Clínicas, noventa pessoas exercem cargo em comissão ou função gratificada. A administração do hospital é realizada pelo colegiado executivo, sendo esse

composto pela superintendência, gerência administrativa, gerência de atenção à saúde e gerência de ensino e pesquisa. Os demais cargos de gestão são compostos por chefias de Divisão, de Setor e de Unidade. Na figura 2, pode-se observar o organograma da superintendência do Hospital Universitário.

Figura 3 - Organograma com Hierarquias da Superintendência



Fonte: Ebserh, 2023.

O gestor máximo do hospital é o superintendente. À gestão dele estão ligados os setores de Governança e Estratégia, de Qualidade, de Tecnologia da Informação, de Contratação e Regulação, além da Unidade de Comunicação, que não está sob a gestão de nenhum desses setores. A gerência administrativa é responsável por três divisões: de Administração e Finanças, de Logística e Infraestrutura, e Gestão de Pessoas (Ebserh, 2023).

A gerência de atenção à saúde é composta pelas divisões Médica, de Apoio Diagnóstico e Terapêutico, de Gestão ao Cuidado, e de Enfermagem. Já a gerência de ensino e pesquisa é composta pelos Setores de Gestão do Ensino e Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde, e pela Unidade de e-Saúde, que não está vinculada a nenhum desses setores. Além desses,

o Hospital também tem a Auditoria e a Ouvidoria, que respondem diretamente à gestão da sede da EBSEH, ao Auditor Geral, e ao Ouvidor Geral, respectivamente (Ebserh, 2023).

3.4.1 Participantes da pesquisa

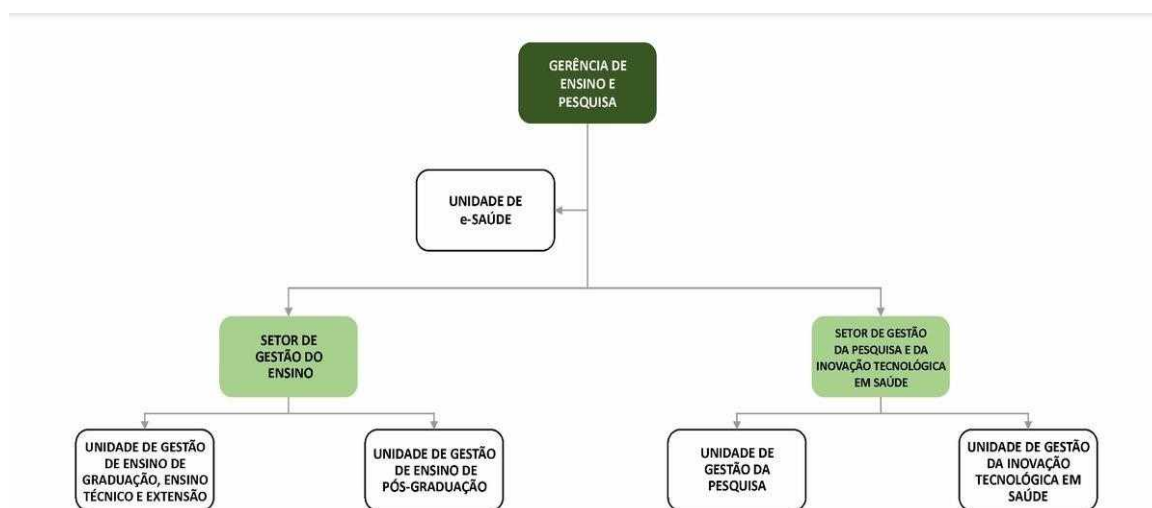
Ao todo, o organograma do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia é composto por sete divisões, dezessete setores, e sessenta e uma unidades. Para a realização da pesquisa foram enviados por e-mail, os questionários padronizados, para os gestores em atividade durante a realização da pesquisa, como superintendente, gerentes e chefias de divisão, além de dois antigos gestores, um superintendente e um chefe de divisão, que participaram ativamente do processo de convocação e contratação desde a transição da gestão, e em momentos de grande contratação, totalizando assim, treze pessoas envolvidas na aplicação dos questionários.

A escolha desses treze gestores para as entrevistas deve-se ao fato da participação ativa deles nos pedidos de vagas e convocação de candidatos. Para os cargos de chefe de divisão, gerente ou superintendência, conforme a Norma Operacional SEI nº 2/2022, da EBSEH, o ocupante deve possuir formação superior completa, curso de capacitação em gestão de pessoas, e experiência mínima de dois anos em atividades ligadas à área da função.

As demandas de pessoal das unidades são direcionadas aos chefes de divisão, que estão sempre em contato com as gerências e superintendência, além de interações frequentes com a Unidade de Saúde Ocupacional, acompanhando os afastamentos dos empregados. Os antigos gestores convidados para a pesquisa tiveram participação ativa no início da transição da gestão EBSEH, e principalmente, nas convocações massivas realizadas após o primeiro Concurso realizado para o HC/UFU.

No organograma da Gerência de Ensino e Pesquisa, pode-se observar que a gestão está concentrada na figura do Gerente, Setores de Gestão do Ensino e de Gestão da Pesquisa, além das Unidades, e que essa gerência não tem divisões, como nas demais gerências, o que pode ser observado na figura 4.

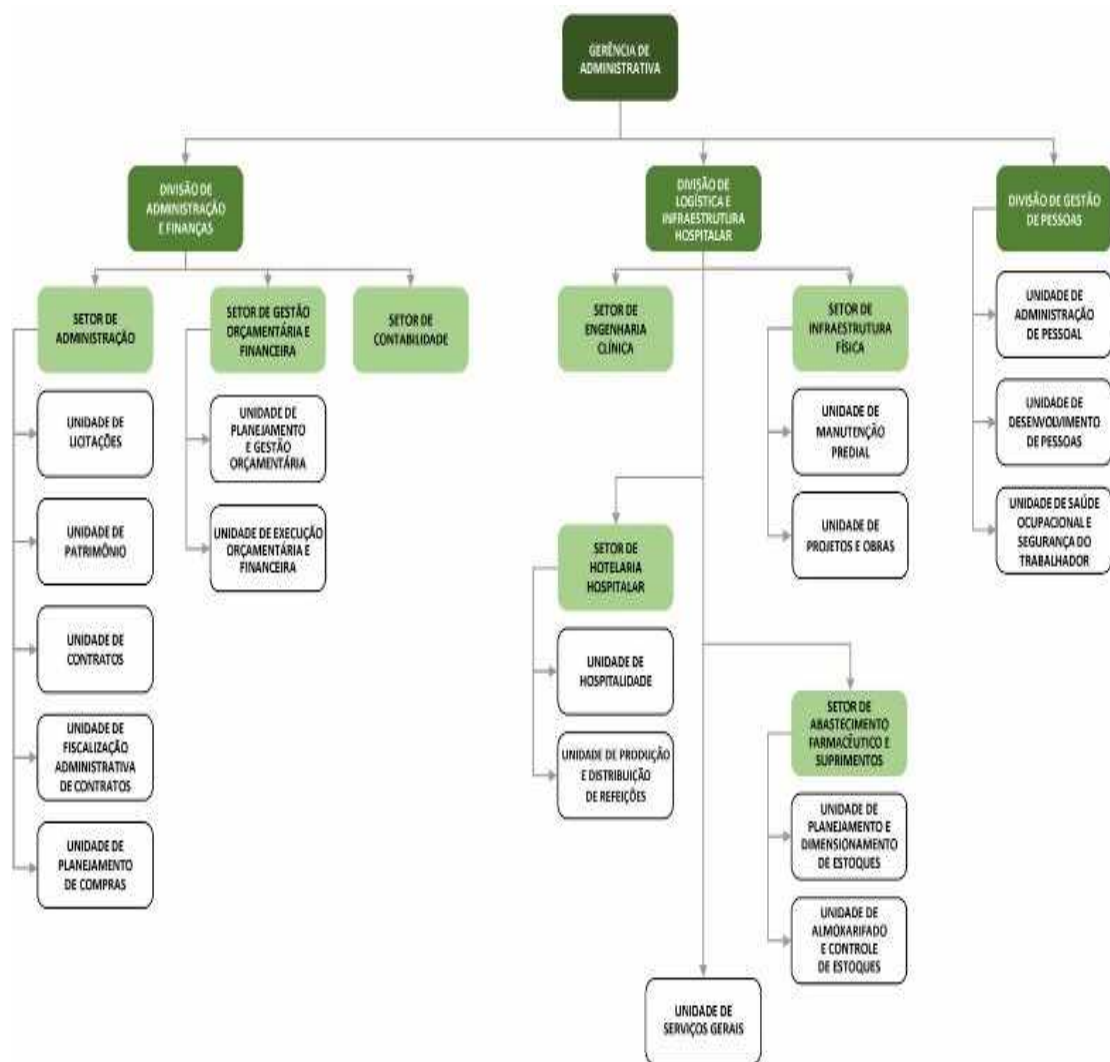
Figura 4 - Organograma Gerência de Ensino e Pesquisa



Fonte: Ebserh, 2023.

A Gerência Administrativa é segregada por divisões. Pode-se observar na figura 5, que são 3 divisões: de administração e finanças, de logística e infraestrutura hospitalar, e gestão de pessoas. Nas duas primeiras divisões, a gestão é dividida em setores, enquanto na divisão de gestão de pessoas, a gestão é compartilhada com 3 unidades.

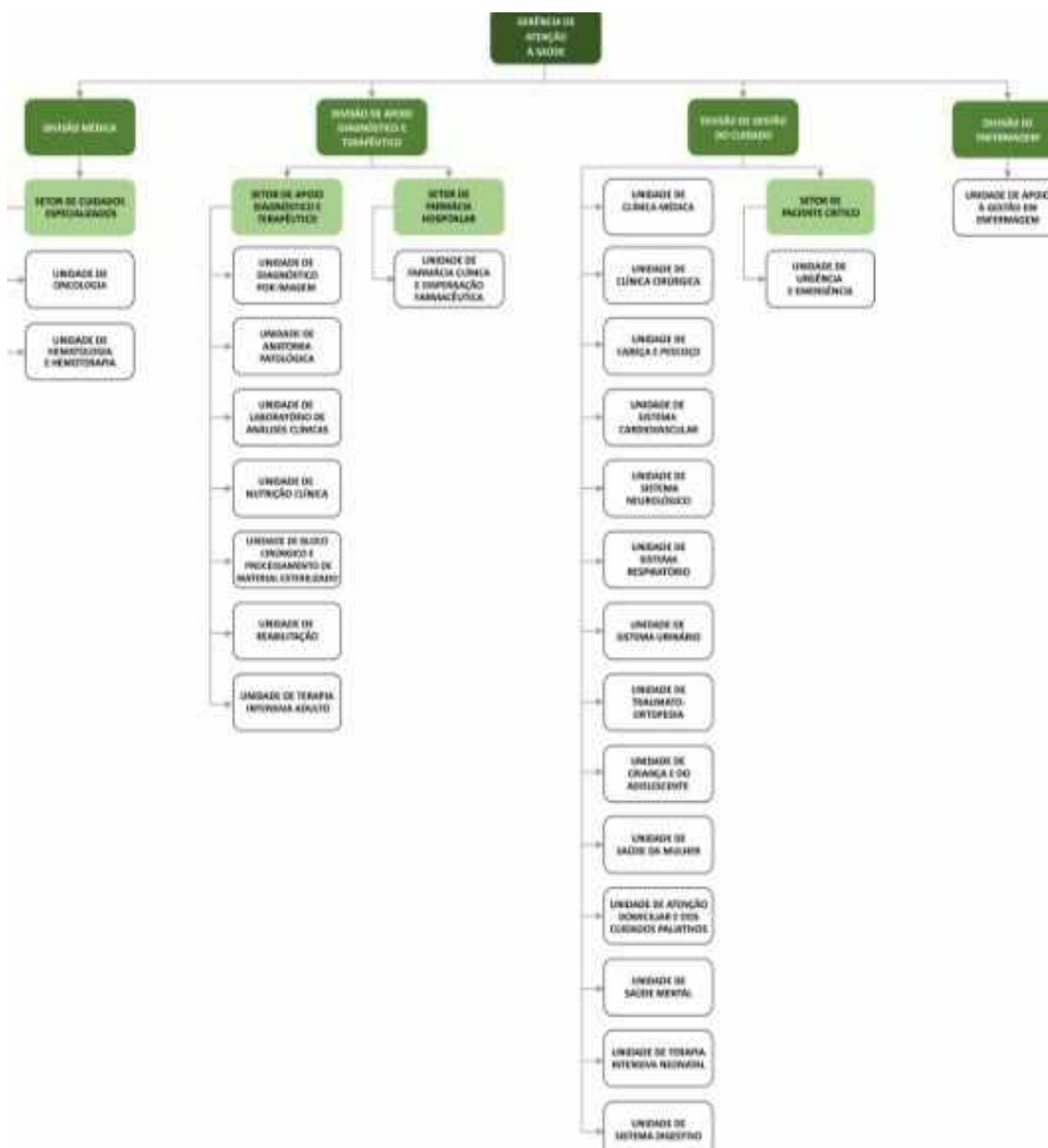
Figura 5 - Organograma Gerência Administrativa



Fonte: Ebserh, 2023.

A Gerência de Atenção à Saúde é composta por 4 divisões: médica, de apoio diagnóstico e terapêutico, de gestão do cuidado, e de enfermagem. Na figura 6 pode-se observar a estrutura organizacional dessa gerência.

Figura 6 - Organograma Gerência de Atenção à Saúde



Fonte: Ebserh, 2023.

Considerando que todas as gerências estão diretamente envolvidas com a distribuição e alocação de empregados, recursos e materiais no Hospital todos serão envolvidos na aplicação dos

questionários. As chefias de divisões foram selecionadas por estarem em atuação na prestação de serviços de saúde à população, além da atuação administrativa e na infraestrutura do nosocômio.

3.4.2 Questionários para Entrevista

A entrevista foi realizada de forma individual com cada gestor. As perguntas foram disponibilizadas por e-mail, enviado aos gestores selecionados. Para a realização da entrevista, foi necessário a submissão da pesquisa ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), da Universidade Federal de Uberlândia.

Assim, esta pesquisa segue o previsto na Resolução 466/2012, no que tange à pesquisa envolvendo seres humanos. Dessa forma, antes do envio das perguntas aos participantes, foi enviado o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e as perguntas foram enviadas somente aos participantes que assinaram o termo. Somente os pesquisadores (mestranda e professor orientador) tiveram acesso ao termo assinado e devolvido pelos participantes.

Conforme Resolução 466/2012, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido serve para informar e esclarecer ao participante ou ao responsável legal pelo participante, de forma explícita e esclarecida, os danos possíveis da pesquisa, além de documentar o consentimento do participante. O termo utilizado nesta pesquisa está disponível no apêndice II.

Como todos os participantes são capazes e maiores de 18 anos, não foi aplicado o Termo de Assentimento, documento esse responsável por esclarecer, de forma acessível, os participantes menores ou incapazes que participam da pesquisa, assim como obter de forma escrita o consentimento para participação.

O questionário enviado buscou identificar a percepção dos gestores frente aos desafios do provimento de vagas no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.

3.4.3 Observação Participante

As observações desta pesquisa ocorreram entre fevereiro e dezembro de 2023. Nesse processo de observação foram coletadas diversas informações, além de percepções por meio da vivência e interação da pesquisadora com o grupo envolvido. Todas essas informações coletadas

foram anotadas em um diário de campo da pesquisadora nesses 11 meses de observação e inserção no grupo.

Foram realizadas algumas atividades nesse período como levantamento do quadro de pessoal ativo em algumas unidades, recebimento de documentos de candidatos convocados pelos concursos e processos seletivos, integração de novos empregados, e, reuniões e treinamentos de chefias. As análises dos resultados aconteceram durante e também após o processo de observação desse grupo. Para essas análises, além da vivência nesse processo, foram analisadas as entrevistas realizadas por meio dos questionários enviados, e também comparando com os editais de concurso e convocação publicados pela empresa, formando uma triangulação desses dados.

3.4.4 Cronograma da Pesquisa

O projeto desta pesquisa foi apresentado ao Comitê de Ética em 14 de outubro de 2024. O parecer com a autorização para a pesquisa foi emitido em 22 de novembro de 2024. O quadro 4, disponibilizado abaixo, apresenta todas as etapas desenvolvidas até a aprovação e realização da pesquisa.

Quadro 3 - Histórico da Pesquisa x CEP

Etapas Realizadas	Data
Elaboração do Roteiro de Entrevistas	01/08/2024
Realização da Banca de Qualificação – etapa que confirmou a necessidade a aprovação do CEP	27/08/2024
Submissão do Projeto de Pesquisa ao CEP	14/10/2024
Identificação do CEP - Pendências na Pesquisa	16/10/2024
Emissão do Primeiro Parecer do CEP com Pendências	04/11/2024
Correção das Pendências e Reenvio do Projeto ao CEP	05/11/2024
Emissão do Parecer com Autorização para a Pesquisa – Parecer nº 7.240.192	22/11/2024
Envio do TCLE aos Participantes da Pesquisa	16/12/2024
Encerramento do Período das Entrevistas	25/01/2025

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Fases da Pesquisa

Em busca de organizar a metodologia utilizada nesta pesquisa, foi elaborada a Matriz de Amarração. Essa matriz, conforme Telles (2001), é uma estrutura que permite ao pesquisador estruturar, comparar e analisar os dados da pesquisa de forma concreta.

Quadro 4 - Matriz de Amarração

Problema de Pesquisa: Quais os desafios enfrentados pela EBSE RH no processo de preenchimento de vagas no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.		
Objetivo Geral: Analisar os desafios enfrentados pela EBSE RH no tocante ao preenchimento de vagas no Hospital de Clínicas da UFU.		
Objetivos Específicos	Análises dos Dados	Dados e Fontes Utilizados
Analisar os concursos públicos realizados a partir de 2018 (assinatura do contrato de gestão) para o preenchimento de vagas no HC/UFU;	Levantamento Documental	Documentos Oficiais como editais de concursos e processos seletivos, e planilha de atualização das convocações, disponíveis no site da EBSE RH;
Identificar e analisar os desafios apontados pelos gestores;	Entrevista através dos questionários estruturados	Grupos delimitados na pesquisa.
Analisar o processo de preenchimento de vagas pela EBSE RH no HC/UFU;	Observação Participante	Diário de Campo.

Propor ajustes que permitam contribuir com o provimento de vagas no HC/UFU.	Sumário Executivo – Produto Tecnológico	Documentos Oficiais e os Questionários Aplicados.
---	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1.1 Concursos Públicos Realizados

Para o primeiro objetivo desta pesquisa, foi realizada uma análise de todos os concursos públicos realizados após o ano de 2018 - assinatura do contrato de gestão entre a EBSEH e a Universidade Federal de Uberlândia. Para essa análise, foram selecionados os editais reguladores dos concursos públicos 02/2019 e 01/2023.

O concurso público da EBSEH, o 02/2019, foi realizado exclusivamente para o preenchimento de vagas do HC/UFU. O edital regulador do certame foi publicado em novembro de 2019, com provas previstas para fevereiro de 2020. Com a Pandemia da COVID-19 em alta no ano de 2020 no Brasil, o resultado desse concurso público foi homologado somente em outubro desse ano. Quanto às contratações, diante da negativa de admissão e contratação de pessoal em órgãos públicos até 31 de dezembro de 2021, conforme o artigo 8º da Lei Complementar nº 173, de 27/05/2020, as primeiras convocações para o Concurso 02/2019 somente ocorreram em março de 2021, através do Edital nº 74 (Brasil, 2020).

O edital desse concurso disponibilizou 802 vagas para o HC/UFU, sendo 216 vagas na área médica, 475 na área assistencial, e 113 na área administrativa. Além das vagas previstas, o edital trouxe a previsão de formação de cadastro reserva para diversos cargos.

Na área médica, as especialidades Anestesiologia, Clínica Médica, Cirurgia Geral, Ginecologia e Obstetrícia, Medicina Intensiva, Neonatologia, Ortopedia e Traumatologia, e Pediatria, foram as que mais ofertaram vagas. Já na área assistencial, o cargo de Enfermeiro e o de Técnico em Enfermagem foram os que mais ofertaram vagas, sendo 117 e 264, respectivamente. Outros cargos da área assistencial também tiveram vagas disponíveis, como no caso dos cargos de Técnico em Análises Clínicas, Técnico em Farmácia, Técnico em Radiologia e Técnico em Radioterapia.

No caso da área administrativa, em que foram disponibilizadas 113 vagas no total, o maior número de vagas do edital foi para o cargo de Assistente Administrativo, com 93 vagas; 10 vagas para Analista Administrativo – Qualquer Nível Superior, 4 vagas para Analista Administrativo – Administração e 2 vagas para Analista Administrativo – Contabilidade. Cabe destacar que esse primeiro concurso tinha como objetivo fazer a substituição do quadro de pessoal fundacional em atividade no Hospital, que no ano de 2020 contava com 1251 funcionários, ou seja, um quadro de

peçoal bem acima que o número de vagas disponibilizadas no edital do primeiro concurso realizado para o HC/UFU.

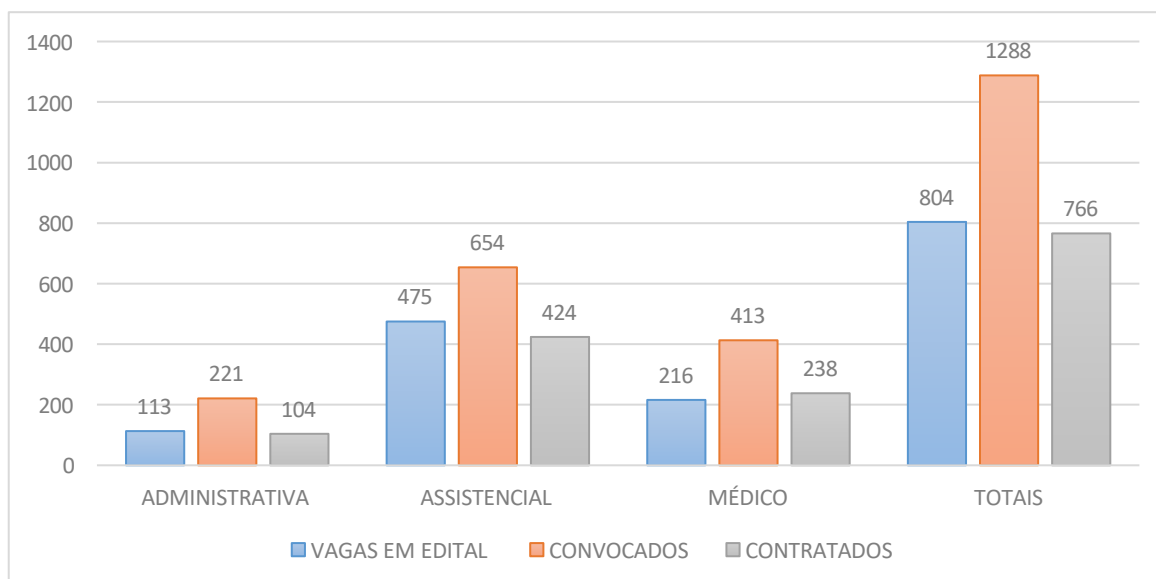
No ano de 2021, na planilha Situação das Convocações, observa-se que foram convocados 1288 candidatos. Dessas convocações, 221 foram para a área administrativa, sendo apenas 104 desses candidatos contratados no mesmo ano. Na área assistencial, foram convocadas 654 pessoas e apenas 424 contratadas. Na área médica, foram 413 pessoas convocadas e 238 contratadas. Ainda no ano de 2021, 16 pessoas foram desligadas. Desses 16 desligamentos, nota-se que 6 pessoas ocupavam o cargo de Assistente Administrativo; 4 médicos, sendo 2 da especialidade de Clínica Médica e 2 de Ginecologia e Obstetrícia; e os demais cargos de Enfermeiro, Técnico em Enfermagem, Técnico em Farmácia, Técnico em Radioterapia e Engenheiro de Segurança do Trabalho.

Nessa lista da situação das convocações também é possível visualizar a quantidade de candidatos convocados e que não compareceram, como no caso das solicitações de final de fila e até mesmo desistência da vaga. No ano de 2021, das convocações realizadas, 510 pessoas foram desistentes ou solicitaram final de fila. O maior número de desistências foi no cargo de Assistente Administrativo, com 103 pessoas, e o de Técnico em Enfermagem, com 102. Porém, alguns cargos também apresentaram uma quantidade significativa de desistências, como no caso dos enfermeiros, com 59 pessoas; médico Anestesiologia, com 26; e médico clínica médica, com 49.

O Concurso 02/2019, em seu edital normativo, estabeleceu a validade de 2 anos para esse certame, podendo ser prorrogado por igual período, uma única vez. Assim, ao final do prazo de validade de 2 anos, em outubro de 2022, a validade do concurso foi prorrogada para 08 de outubro de 2024. Assim, nesse período, continuaram as convocações pela lista do concurso 02/2019. Cabe destacar que as convocações aconteceram apenas para os cargos com cadastro vigente, aqueles em que as listas não foram exauridas.

O Gráfico 1 faz a comparação entre o número de vagas disponibilizadas em edital, a quantidade de convocações e a quantidade de pessoas contratadas. Neste gráfico, é possível notar que o maior fluxo de convocações e contratações está na área assistencial, que compreende todos os cargos relacionados à assistência ao paciente, tais como a área da enfermagem, fisioterapia, fonoaudiologia, análises clínicas, psicologia, odontologia e radiologia.

Gráfico 1 - Convocações x Contratações



Fonte: Dados da Pesquisa.

No ano de 2022, alguns cargos tiveram suas listas de candidatos finalizadas, ou seja, foram convocados todos os candidatos classificados no cadastro reserva. O cargo de técnico em enfermagem foi o primeiro com a lista de cadastro reserva esgotada. A última candidata da lista foi convocada em janeiro de 2022, pelo edital nº 122, de 18 de janeiro de 2022. Com o encerramento da lista local para esse cargo, foram liberadas as convocações pela lista nacional, formada pelos candidatos classificados no cadastro reserva do concurso 01/2019, realizado antes do concurso 02/2019. As primeiras convocações pela lista nacional ocorreram ainda no mês de janeiro, pelo edital nº 126, de 26 de janeiro de 2022.

A planilha de situação das convocações do final do ano de 2022 aponta que entre os anos de 2021 e 2022, pelo Concurso 02/2019, foram convocados 295 candidatos para a área administrativa, 969 para a área assistencial e para a área médica foram convocados 832 candidatos. Essa planilha não contempla as convocações realizadas pela lista nacional.

Entretanto, em consulta ao site da Empresa é possível notar que após a convocação dos candidatos pelo Concurso 02/2019, nos anos de 2021 e 2022, outros cargos também tiveram suas listas finalizadas, passando a convocação para o Concurso 01/2019, realizado antes do certame do HC/UFU, em âmbito nacional.

No ano de 2022, outras convocações foram realizadas pelo Concurso nacional, como nos cargos de Enfermeiro e Médicos nas especialidades: Cirurgia Cardiovascular, Cirurgia Pediátrica, Patologia, Medicina do Trabalho, Radioterapia, Medicina Intensiva, Anestesiologia, Clínica Médica, Cirurgia de Cabeça e Pescoço, Nefrologia e Cancerologia Clínica. A lista de candidatos para os cargos de Enfermeiro e Técnico em Enfermagem eram maiores e por isso, a convocação para esses cargos continuou a ser realizada pela Lista Nacional do Concurso 01/2019 nos anos de 2022 e 2023, como é possível observar nos editais 134, 185, 214 e 251.

Encerrada a lista nacional, e justificada a necessidade de contratação à sede, as vagas em aberto são disponibilizadas para a contratação via processo seletivo. No caso dos cargos da área médica, as vagas não ocupadas foram disponibilizadas em edital de Processo Seletivo Simplificado - PSS. O PSS tinha como objetivo a contratação de profissionais de forma temporária, por prazo determinado, para a manutenção dos serviços prestados pela Instituição. Ainda no ano de 2022, no mês de junho, foi realizado o primeiro processo seletivo (após o período pandêmico) para o preenchimento de vagas temporárias na EBSEH, o PSS nº 11/2022, com 13 vagas para contratação imediata. Em janeiro de 2023, foi publicado novo edital de processo seletivo simplificado, o PSS nº 04/2023, com 12 vagas para a área médica.

Em 2023, foram realizados mais 4 processos seletivos, o PSS nº 27, 39, 53 e 77. No primeiro semestre de 2023, observa-se que foram convocados todos os candidatos da lista nacional para o cargo de técnico em enfermagem, e com isso, foi publicado o edital do processo seletivo com 51 vagas para esse cargo. O cargo de técnico em enfermagem foi o que mais ofertou vagas nos processos seletivos simplificados realizados no HC.

Com previsão de vencimentos dos concursos 01/2019 e 02/2019 em abril e outubro de 2024, respectivamente, a EBSEH publicou novo edital, o do Concurso 01/2023. As provas desse certame foram realizadas em dezembro de 2023, e a homologação do resultado final na data de 1º de março de 2024. Esse concurso teve prazo de validade menor, de 1 ano, podendo ser prorrogado por igual período. Nesse concurso, as unidades foram divididas em regiões, microrregião 1, 2, 3, 4 e 5. O edital deixou claro que diferente do concurso 01/2019, que os hospitais poderiam convocar candidatos das listas de todos os hospitais da rede EBSEH, lista nacional, encerradas as listas de convocação locais (da Unidade de escolha do candidato), as convocações poderiam ser realizadas pela lista Microrregional.

Para o HC/UFU foram disponibilizadas o total de 115 vagas, sendo 1 para a área administrativa, e 57 para as áreas assistencial e médica. As primeiras convocações realizadas pelo Concurso 01/2023 para o HC/UFU foram no mês de abril de 2024, para os cargos de Assistente Administrativo, Enfermeiro, Técnico em Enfermagem, Físico Médico Radioterapeuta, Fisioterapeuta Terapia Intensiva Pediátrica e diversas especialidades médicas. Com o vencimento do concurso 02/2019 em outubro de 2024, a partir dessa data, todas as convocações passaram a ser realizadas pelo concurso 01/2023. Até o ano de 2024, quando o concurso 02/2019 ainda estava vigente, foram convocadas 2535 pessoas por esse concurso nesse período de 4 anos da validade do concurso. Dessas, apenas 1407 foram contratadas. No concurso de 2023, a sede da EBSEH não disponibilizou a situação das convocações no site, como fez no certame anterior (Ebserh, 2023).

Encerradas as listas de candidatos das unidades, a convocação passou a ser realizada pela lista Microrregional. A primeira convocação pela lista regional foi para os cargos de Médico nas especialidades de Cirurgia Torácica e Neonatologia, no mês de junho. No mês de julho, outro cargo passou a convocar pela lista regional, o de Fisioterapeuta com especialidade em terapia intensiva pediátrica. Já no mês de setembro, outros dois cargos iniciaram a convocação pela lista regional, Médico, especialidade Clínica Médica e Cirurgia Geral.

No mês de outubro de 2024, foi publicado um edital de processo seletivo simplificado para o provimento de vagas de Médico, nas especialidades Clínica Médica, Cirurgia Geral, Hemodinâmica e Cardiologia Intervencionista, e também médico sem especialidade. Com a publicação desse edital de processo seletivo simplificado durante a vigência e convocação do certame 01/2023, homologado em março de 2024, fica evidente que as vagas desses cargos citados não foram preenchidas pelo concurso público vigente, e assim, foram abertas as inscrições para esse processo na tentativa de reestabelecer a força de trabalho dos cargos que não foram preenchidos (Ebserh, 2024).

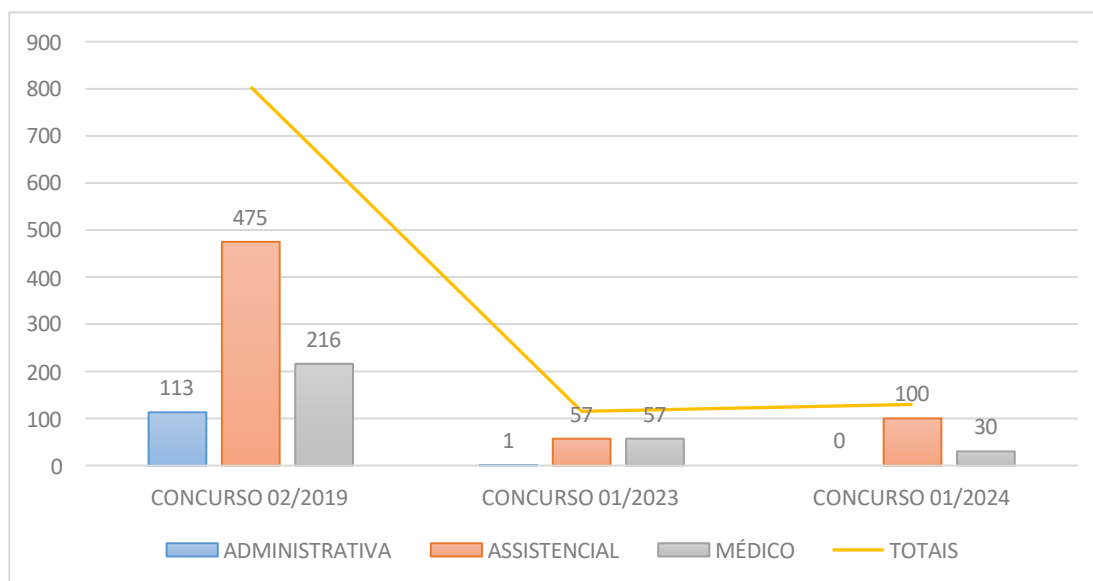
Ainda no mês de outubro, são iniciadas as convocações pela lista regional para outros cargos, como no caso dos Assistentes Administrativos, Enfermeiros e Médicos, nas especialidades de anestesiologia, cardiologia, hematologia e hemoterapia pediátrica, medicina intensiva, neurocirurgia, nutrição e oncologia clínica. Com apenas 8 meses de vigência desse certame, grande parte das listas de candidatos já havia finalizado. Foram realizadas diversas convocações até o mês de novembro de 2024, conforme editais de convocação disponibilizados no site da empresa, na aba de convocações para o HC/UFU, o que demonstra que as convocações estão

sempre acontecendo, mas sem êxito nas contratações, já que as listas de cadastro reserva de candidatos não foram suficientes para o provimento de vagas em determinadas especialidades.

Diante do cenário de escassez das listas de cadastro do concurso 01/2023, em dezembro de 2024, foi publicado novo edital de concurso para a EBSEH. As provas do concurso 01/2024 estão previstas para o mês de março de 2025. Para esse concurso, foram disponibilizadas 130 vagas no total, com 100 vagas para a área assistencial, 30 para a área médica, e para a área administrativa, apenas formação de cadastro reserva (Ebserh, 2024).

O Gráfico 2 apresenta uma comparação entre todos os editais de concurso público públicos pela EBSEH, com a relação das vagas disponibilizadas para o Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia nos últimos anos.

Gráfico 2 - Vagas Concursos EBSEH



Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico, é possível observar que há uma queda no número de vagas oferecidas ao longo dos anos. A área administrativa é a mais afetada com a redução do número de vagas disponibilizadas. Além da área administrativa, as áreas assistenciais e médica sofreram uma redução significativa, o que pode ser observado na análise de um concurso para o outro.

A quantidade de candidatos classificados no cadastro reserva do concurso 02/2019 não foi apresentada no edital. Somente nos concursos 01/2023 e 02/2024, que as bancas deixaram de forma

explícita no edital, a quantidade de candidatos que se atingissem a nota mínima teria suas questões discursivas corrigidas e análise de titulação.

Portanto, a análise dos editais dos concursos e processos seletivos realizados para o provimento de vagas no HC/UFU, demonstra a dificuldade no provimento das vagas disponibilizadas em edital, como no caso dos cargos com vagas em aberto, e sem candidatos na lista de resultados. Além disso, nota-se que o cadastro reserva dos concursos realizados não foi suficiente, já que, com pouco tempo de convocação, a maioria das listas foram encerradas.

4.1.2 Os Desafios dos Gestores do HC/UFU

As perguntas enviadas aos gestores do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia buscaram avaliar alguns pontos como a transição da gestão da FAEPU para a EBSERH, o déficit de profissionais nas equipes, o processo de contratação e retenção de profissionais na Instituição, e a rotatividade de pessoal.

Sobre o processo de transição da gestão do Hospital Universitário, foram elaboradas perguntas que buscavam conhecer se os gestores estiveram em atuação no Hospital de Clínicas da UFU, durante a gestão fundacional e na gestão da estatal, e se acreditam que com a transição, houve melhorias na gestão de pessoas.

Com relação ao déficit de funcionários no HC, foram elaboradas questões do tipo “sua equipe está completa?”, e “você consegue redistribuir as atividades?”. Sobre o processo de contratação, as perguntas buscaram avaliar a percepção dos gestores quanto ao modelo de contratação da administração pública, com a realização de concursos públicos. Além dessas questões, foram enviadas também questões sobre a experiência dos profissionais contratados versus requisitos dos editais reguladores dos certames.

A partir das respostas enviadas pelos gestores que participaram da pesquisa, foi possível dividir essas respostas em grupos para melhor avaliação e análise. Aos chefes de divisão foram enviadas perguntas mais direcionadas à composição de equipe e dimensionamento de pessoal. Para os gerentes e superintendentes, foram enviadas questões mais abrangentes, como os cargos mais desafiadores na Instituição, fatores que podem influenciar a rotatividade de pessoal, e processo de contratação.

Quanto ao processo de transição da gestão do Hospital, apenas um dos gestores entrevistados informou que não esteve em atividade nesse período. Todos os demais participaram do processo, e acreditam que com a gestão da EBSEH houve uma padronização e formalização dos processos, determinação de fluxos, como por exemplo, nas questões legais e trabalhistas, contratação e jornada de trabalho, implementação de regras, e também com relação ao abastecimento de materiais na Instituição. No entanto, um dos gestores apontou que na gestão da FAEPU, era menor a rotatividade de pessoal, e os profissionais passavam anos trabalhando na Fundação.

Um dos gestores citou a questão de melhorias nos processos de controle, além de aquisição de equipamentos mais modernos, adaptação na infraestrutura do hospital, mais transparência nas ações da Instituição, estabelecimento de normas, e cumprimento de legislações. No entanto, esse mesmo gestor observou que após a saída da fundação, a Instituição passou a ter mais dificuldades no que diz respeito à contratação e retenção de profissionais.

Outro gestor apontou que após a assunção da gestão pela EBSEH, obras que estavam paradas, como a do novo Pronto Socorro, foram retomadas e concluídas. Além no novo prédio, a gestão ainda trouxe pontos de melhoria na infraestrutura do Hospital e na questão do abastecimento de produtos, medicamentos e equipamentos.

Ainda sobre os pontos positivos da transição, um gestor apontou que a determinação e garantia de orçamento tem permitido o investimento em atividades da Instituição, o que tem gerado maior eficiência e eficácia nos processos. Além desses pontos, o gestor citou que o quadro de pessoal foi alterado de forma positiva, e que atualmente, a instituição conta com profissionais especialistas, já que os concursos realizados disponibilizaram vagas para cargos e especialidades distintas. Porém, esse gestor acredita que a EBSEH possui meios que permitam melhorar os fluxos e atividades, inclusive na questão da burocracia em atividades administrativas, como no caso de processos de compras de materiais e insumos. Semelhante a essa resposta, outro gestor do HC apontou a alta demanda da EBSEH como uma das dificuldades enfrentadas em sua equipe.

Sobre os grandes problemas da área de gestão de pessoas, os temas mais citados foram: rotatividade de pessoal, contratação burocrática, política salarial, falta de padronização em alguns processos como no caso da avaliação de desempenho, cultura organizacional enrijecida, submissão ao sindicato das categorias, desvalorização de profissionais, falta de políticas de gestão de pessoas, relação entre chefias e empregados, sobrecarga de trabalho, segregação de equipes, relacionamento

interpessoal, reiteradas trocas de gestores, dimensionamento de pessoal desatualizado, morosidade no processo de reposição de vagas, absenteísmo, falta de capacitação, falta de qualidade de vida no trabalho, e falta de espaço físico para o desenvolvimento de atividades das equipes. Dentre os problemas citados, os que mais se repetiram foram a rotatividade de pessoal, cultura organizacional enrijecida e contratação burocrática.

Questionados sobre o processo de contratação, os gestores foram unânimes ao apontar as falhas nesse modelo brasileiro. Um dos gestores citou o fato de existir atualmente o “concurismo”, ou seja, pessoas que estão sempre estudando para concursos públicos, mas sem experiência ou prática nas atividades que deverão ser desenvolvidas. Outro gestor apontou que a burocracia para a contratação, como é o caso dos prazos estabelecidos nos editais, tem sido um ponto negativo para as equipes. Além desses pontos, foi citada a dificuldade na contratação de cargos que exigem formação específica, como no caso dos Médicos Otorrinolaringologistas Pediátricos, Neurocirurgiões Pediátricos e Retinólogos, já que os procedimentos específicos não podem ser realizados por profissionais generalistas. A falta de profissionais especialistas tem resultado na contratação de profissionais terceirizados, de cooperativas, para a realização desses procedimentos. Segundo um dos gestores entrevistados, “a existência de mais de um regime de contratação de força de trabalho dificulta sobremaneira a governabilidade do gestor e não garante a sustentabilidade dos serviços de saúde”.

Nas perguntas sobre falta de pessoal, os gestores apontaram que isso tem afetado a equipe, sobrecarregando e desmotivando os funcionários. A falta de pessoal resulta em conflitos nas equipes, estresse nas relações, adoecimento de funcionários, aumento de falhas em processos, perda da qualidade do atendimento, priorização de atividades urgentes e cancelamento ou adiamento de outras atividades, sobrecarga das atividades das chefias, reorganização de escalas, e realização de horas extras. Um gestor citou o fato de não conseguir realizar atividades preventivas pela falta de pessoal, ou seja, poderiam ser implementadas atividades e programas de treinamento que poderiam refletir na melhoria de diversos processos institucionais.

Sobre o dimensionamento de pessoal e ocupação das vagas, quase todos os gestores afirmaram que suas equipes não estão completas. A dificuldade de adesão às contratações, a rotatividade de pessoal e o absenteísmo fazem com que as equipes estejam sempre desfalcadas, gerando sobrecarga de trabalho naqueles que estão em atuação e estresse na equipe, já que o trabalho que deveria ser realizado por uma quantidade maior de pessoas, está concentrado em uma

equipe reduzida. Um dos gestores afirmou que “a insuficiência no quadro de pessoal compromete significativamente a execução das atividades, resultando em atrasos, queda na qualidade e maior desgaste da equipe”. Um outro gestor apontou que em sua equipe, a maior dificuldade tem sido a “adesão às convocações de cargos específicos”. Ainda nesse aspecto, foi apontado por um gestor a morosidade nos processos de reposição de vagas de desligamentos e movimentações. Atualmente, essas vagas devem ser solicitadas em um período específico à sede da EBSEH, que irá analisar e liberar essas vagas. Para esse gestor, as reposições deveriam ser realizadas de forma automática, já que, todos esses dados de funcionários desligados, afastados e movimentados ficam na rede da empresa.

Além desses pontos citados sobre a composição das equipes, foi citado por outro gestor o fato de que muitas vezes, por falta de pessoal, as chefias precisam deixar de realizar suas atividades para conseguirem assumir as atividades que devem ser cumpridas, e que isso, muitas vezes ocasiona estresse nos gestores que precisam lidar com a pressão de gerir uma grande equipe e entregar o trabalho no prazo determinado. Assim, conforme citado por Oliveira (2021), o quadro de funcionários da instituição impacta diretamente no desenvolvimento das atividades.

Para a questão da experiência profissional e capacitação, foi questionado aos gestores se a forma de contratação e se os editais de concurso possuem os requisitos suficientes para o perfil de profissionais que o Hospital almeja. Nesse quesito, todos os gestores afirmaram que isso pode ser melhorado, pois nem sempre o edital apresenta o que é necessário para o cumprimento do serviço, e o perfil que o funcionário deve ter para algumas áreas, principalmente por se tratar de um ambiente hospitalar e complexo.

A maioria dos funcionários contratados chegam ao Hospital sem experiência e muitas vezes, o concurso é o primeiro emprego do candidato. Com isso, as chefias precisam deslocar profissionais antigos e experientes para ensinar o serviço ao novo empregado, o que atrasa a prestação de serviços, e acaba prejudicando a Unidade ou Setor. Um dos gestores entrevistados citou que alguns empregados chegam sem conhecimento e levam meses para adquirir o conhecimento mínimo desejado para a local de trabalho.

Nesse mesmo tema de concursos públicos, um dos gestores citou o cadastro reserva dos certames realizados pela EBSEH. Esse gestor identificou que a quantidade de classificados nos concursos públicos da empresa é insuficiente para a reposição de pessoal, o que implica em cargos vagos e na qualidade dos serviços prestados. Ainda sob o ponto de vista dos concursos públicos e

da forma de contratação, foi citado por dois dos gestores envolvidos, o modelo de concursos nacionais e microrregionais da EBSEH. Segundo os gestores entrevistados, o formato de concursos não locais tem atraído pessoas de diversas regiões, deslocando esses profissionais de suas cidades e regiões, o que algumas vezes tem resultado em questões psicológicas e no afastamento desses profissionais das suas atividades. Um concurso local poderia permitir que somente as pessoas com interesse em atuar no HC/UFU se deslocassem para a cidade de Uberlândia, além de evitar a grande quantidade de pessoas saindo da instituição após um determinado período, seja por movimentação para outro Hospital ou pedindo demissão por não se adaptarem à nova cidade.

Outro ponto muito citado pelos gestores foi a questão da norma de movimentação da empresa. Atualmente, está vigente na empresa, a Norma Operacional – SEI nº 3/2021. Essa norma trata dos critérios e procedimentos adotados quanto à mudança de lotação (Unidade Hospitalar) dos empregados da EBSEH, ou seja, o empregado pode alterar o seu local de trabalho se atingir os requisitos necessários conforme a norma. Um dos critérios de movimentação estabelecidos na norma é a movimentação a pedido do empregado. Para isso, o empregado que deseja movimentar para outra unidade deve se inscrever no banco de oportunidades para a unidade que deseja exercer suas atividades. No entanto, para a inscrição no banco de oportunidades, o empregado deve obrigatoriamente possuir mais de um ano de efetivo exercício, mínimo de 75 pontos na avaliação de desempenho, e não ter sido contemplado em processo administrativo ou judicial de movimentação nos últimos 2 anos. Assim, cumpridos todos os critérios estabelecidos em norma, e inscrito no banco, o próximo passo é o surgimento de vaga no hospital de destino (Ebserh, 2022).

Os gestores criticaram o fato de a norma operacional de movimentação estabelecer o mínimo de um ano de exercício para inscrição no banco de oportunidades. Esses gestores acreditam que se o prazo da norma operacional respeitasse o mesmo dos servidores RJU, de 3 anos, os problemas de falta de pessoal seriam minimizados, e na inscrição do concurso, somente fariam a opção para aquela unidade hospitalar, aqueles candidatos que realmente estivessem dispostos a permanecer na Unidade pelo período mínimo de 3 anos.

Quanto aos cargos da área administrativa, alguns gestores pontuaram o cargo de Assistente Administrativo como um dos mais desafiadores. Um gestor justificou a saída de assistentes administrativos de sua equipe com os baixos salários oferecidos para essa categoria. Esses profissionais saíram em busca de melhores oportunidades de emprego, seja para ocupar posição de

chefia ou para atuar em outros cargos públicos com oferta de salários melhores. Um dos gestores acredita que os cargos de nível médio, como é o caso dos assistentes, é uma espécie de “trampolim” para outros cargos na área pública, ou seja, esses empregados entram no cargo de nível médio, mas continuam estudando e buscando novas oportunidades em outros órgãos públicos. Além disso, alguns assistentes administrativos assumem papel de extrema importância e responsabilidade dentro da EBSEH, como no caso dos pregoeiros e fiscais de contrato, e não recebem a remuneração ou incentivos que sejam atrativos para isso.

No caso da área administrativa, a falta de profissionais não implica diretamente nos cancelamentos de procedimentos de saúde, mas afeta o abastecimento de materiais e insumos essenciais nas atividades hospitalares, gera atraso nos processos licitatórios, atrasos nos processos de pagamento de funcionários, nas fiscalizações de contrato, além de falhas e inconsistências nos processamentos de informações. Na área médica e assistencial, a falta de profissionais faz com que alguns procedimentos sejam reagendados, como no caso de cirurgias, o que pode implicar no aumento das filas de espera para a realização de cirurgia, consultas e procedimentos. Os gestores verificaram que nos cargos administrativos com maiores salários (os de nível superior), a rotatividade de funcionários é bem menor. A saída de profissionais da instituição faz com que o conhecimento difundido na organização seja perdido, pois aquele empregado que foi capacitado para atuar em determinada área, vai levar todo o treinamento e conhecimento aprendido na instituição para o novo local de trabalho, assim a organização tem perda de capital intelectual e levará tempo e investimento financeiro até conseguir capacitar um novo profissional para a mesma atividade.

Na área médica, existe uma dificuldade no provimento de vagas, principalmente no caso de especialistas, como tem sido no caso dos Médicos Anestesiologistas, Cirurgia Cardiovascular e Pediátrica. Os procedimentos realizados por esses especialistas são hoje realizados por funcionários terceirizados. Para os gestores, o salário ofertado pode ser um dos fatores para essa falta de profissionais, mas não é o mais relevante, já que, “a questão de falta de política de retenção e valorização e, especialmente, a rápida e expressiva mudança de processos e cultura nos últimos anos com a transição de gestão para a EBSEH tiveram mais influência da saída destes profissionais”.

Um outro ponto importante identificado por um dos gestores é a capacidade física limitada da Instituição, que é antiga, e conta com pouco espaço para a atuação das equipes, fazendo com

que eventos, reuniões, capacitação de empregados e até mesmo a contratação de novos empregados seja sempre um desafio. Nesse contexto, o gestor ainda aponta um outro desafio, a questão da falta de capacitação específica para as chefias, já que “a ausência desse tipo de capacitação compromete a eficácia da liderança e a qualidade no ambiente de trabalho”.

Além de todos esses pontos abordados, um dos gestores citou três pontos importantes como desafios na Instituição. O primeiro é o fato da contratação dos empregados públicos da EBSEH ser realizada nos moldes celetistas. Para o gestor, a falta de estabilidade no modelo CLT comparado ao modelo estatutário é um agravante para a instituição, conforme já mencionado por Pinheiro (2019), ao apontar que essas diferenças decorrentes de regimes estatutários e celetistas acabam segregando inclusive a gestão de pessoas nas Universidades Hospitalares, já que, é necessário separar esses vínculos dentro das organizações, seja quanto às normativas, cálculos trabalhistas, levantamentos funcionais, administração da frequência, dividindo a atuação da administração de pessoal em duas frentes. O segundo ponto é a atuação forte das entidades sindicais dentro da Instituição, e o terceiro é a falta de incentivos que permitam reconhecer o trabalho de profissionais que se destaquem em suas atividades.

A maior dificuldade enfrentada por outro gestor foi no âmbito das relações interpessoais, ao ter que provar aos seus superiores o motivo das decisões tomadas, explicar normativas e o motivo de não poder cumprir determinada ordem, e citou que a cultura organizacional da instituição hospitalar é ruim, o que leva diversos profissionais a se afastarem com problemas de ansiedade e transtornos psicológicos.

Como sugestões de melhoria, alguns gestores apontaram o aumento do quadro de pessoal, programas de capacitação contínua, incentivos financeiros, valorização dos funcionários, estabelecimento de política eficazes de gestão de pessoas, padronização da avaliação de desempenho, aumento do número de candidatos nos cadastros reserva dos concursos públicos, e adaptações nos espaços físicos da instituição. Outra sugestão foi ampliar a oferta de programas de residência para as especialidades médicas que apresentam baixa quantidade de profissionais e inscritos nos concursos, como no caso de Médico Cirurgia Pediátrica, Cirurgia Cardiovascular e Hemodinâmica.

Nota-se que todos os gestores envolvidos nesta pesquisa apontaram melhorias após a transição da gestão, como o estabelecimento de normas, fluxos de processos, retomada de obras paradas, abastecimento de insumos, normatização de processos, definição de orçamento e

investimento nas atividades do hospital. Entretanto, todos os gestores acreditam que os requisitos dos editais reguladores dos concursos poderiam ser melhorados, com especificações sobre os cargos e atividades realizadas. A falta de experiência dos profissionais que entram na instituição e o tempo despendido em treinamentos é outro agravante, já que para o treinamento desses profissionais, a equipe precisa se reorganizar e parar algumas atividades.

Um programa de valorização e retenção de profissionais é algo que deve ser implantado não só no HC/UFU, mas em toda a rede EBSEH, cita um dos gestores envolvidos na pesquisa. Segundo o gestor, esse foi um tema discutido em um encontro na sede da empresa, em que vários gestores apontaram que essa valorização deve ser sistêmica, e não só financeira, mas algo que permita valorizar o profissional, a carreira e o ensino. Uma sugestão de melhoria na carreira seria a liberação de parte de carga horária dos profissionais para atuação em comissões, além das participações como lideranças e responsáveis técnicos.

A gestão do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (HC/UFU) tem enfrentado desafios estruturais e administrativos, especialmente após a transição da gestão da FAEPU para a EBSEH. Entre os principais desafios identificados estão o déficit de profissionais, a rotatividade de pessoal, a burocracia na contratação e a necessidade de melhorias na gestão de pessoas. Esses aspectos encontram respaldo no referencial teórico sobre ingresso no serviço público, gestão de pessoas no setor público, rotatividade de pessoal e especificidades da EBSEH.

A forma de ingresso no serviço público por meio de concursos públicos é um dos principais desafios enfrentados pelos gestores do HC/UFU, conforme abordado na literatura sobre recrutamento e seleção no setor público (Maia, 2021; Ferreira e Vargas, 2014). O modelo de concursos utilizados para admissão de profissionais na EBSEH tem sido criticado pela falta de alinhamento entre os editais e as reais necessidades da instituição, tema também presente nos estudos de Oliveira (2017) sobre o processo de seleção nas organizações públicas.

Ademais, um dos problemas apontados pelos gestores do HC/UFU é a presença do "concursismo" – ou seja, candidatos que passam nos certames sem a experiência necessária para a função. Essa problemática reforça a discussão sobre a eficácia dos concursos na seleção de profissionais qualificados, conforme discutido por Rabelo (2011) e Fontinha et al. (2014).

A literatura sobre gestão de pessoas na administração pública (Carvalho et al., 2015; Silva, Santos e Caffé Filho, 2019) destaca que a gestão estratégica de recursos humanos é essencial para garantir a eficiência institucional. No entanto, no HC/UFU, os gestores relatam desafios como

cultura organizacional enrijecida, falta de padronização na avaliação de desempenho, sobrecarga de trabalho e falta de incentivos para retenção de talentos.

A satisfação dos servidores públicos é um fator crítico para a estabilidade das equipes (Garcia et al., 2023), e a falta de políticas de valorização profissional tem impactado a motivação e o desempenho dos colaboradores do HC/UFU. A gestão de pessoas em ambientes hospitalares (Porto e Granetto, 2020) é um tema especialmente relevante, pois envolve não apenas a administração de recursos humanos, mas também a manutenção da qualidade dos serviços de saúde prestados à população.

4.1.3 O Cenário e Os Desafios do Preenchimento de Vagas

O objetivo da observação participante é compreender os desafios enfrentados pela gestão de pessoas no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (HC/UFU), especificamente no processo de contratação e retenção de empregados públicos, considerando a dinâmica e o contexto organizacional. Yin (2015) destaca a importância da observação participante nos contextos organizacionais.

Para a análise dos desafios enfrentados pelos gestores foram realizadas diversas anotações, desde o início do processo de convocação. Os acompanhamentos foram realizados nos eventos de convocação e recebimento de candidatos, nas pactuações de horários entre as chefias e os candidatos, nas integrações de novos empregados, e em algumas reuniões entre gestores sobre o alinhamento do pedido de vagas. Todos esses passos são relevantes para compreender como é feito todo o processo e como é definido fluxo dessas atividades na Instituição.

As primeiras atividades foram observar as reuniões para alinhamentos dos pedidos de vagas. As unidades hospitalares do HC/UFU estão sempre acompanhando as atividades desempenhadas no hospital e o quadro de pessoal. Assim, as chefias se reúnem para discutir as necessidades de vagas e as demandas para esses cargos. Feito esse levantamento, é enviado o pedido de vagas à sede da EBSERH, que vai analisar todos os pedidos realizados, tanto de vagas novas, quanto de reposição de desligamentos e movimentações, e mediante disponibilidade orçamentária e análise do dimensionamento de pessoal, é feita a liberação de vagas para posterior convocação.

Após a solicitação e liberação de vagas, ocorrem os eventos de convocação. Esses eventos, normalmente, são realizados uma vez por mês e são de responsabilidade da Divisão de Gestão de Pessoas do HC/UFU. Ao ser convocado, os candidatos devem comparecer ao Hospital, e apresentar a documentação necessária para a contratação. Após a entrega de documentos são direcionados ao agendamento das coletas de sangue e exames admissionais. Finalizada essa etapa, os candidatos das áreas assistenciais e médicas, são recebidos pelas chefias de cada unidade para conhecimento do local de trabalho, das atividades, e definição da escala a ser cumprida. Nessa etapa, os gestores apresentam as opções disponíveis de escala e também o que se espera desses candidatos em suas lotações, assim como as atividades que serão desempenhadas na instituição.

Essa fase é extremamente relevante, já que, nesse momento, ocorre o primeiro contato, a primeira interação entre o candidato e a chefia nomeada de cada setor, unidade ou divisão. Nesse primeiro momento, chefia e candidato discutem os horários disponíveis dentro das atividades realizadas, de acordo com as especificações de cada cargo. Entretanto, mesmo com algumas opções de horário e local de atuação, essa é uma das etapas que os candidatos mais desistem das vagas, seja por falta de interesse ou disponibilidade nos horários disponíveis para atuação, ou por causa da lotação que não consideram agradável ou gostariam de estar em outra unidade. Normalmente, no caso de candidatos com outros vínculos, a resistência em aceitar os horários disponíveis na instituição é maior. Na área administrativa, os horários são apresentados no dia da integração dos novos empregados, pois para a lotação desses empregados, é analisado o currículo e a experiência deles através de conversas com as psicólogas organizacionais.

Nas convocações realizadas, foi possível observar que a adesão a alguns cargos é pequena na Instituição. Algumas convocações realizadas são ineficazes, com o comparecimento de poucos candidatos para a entrega de documentos. No caso da área médica, os editais de convocação não conseguem trazer esses candidatos para a Instituição. Em uma convocação realizada em julho de 2023, mais da metade dos candidatos não compareceu, configurando desistência do certame. Em outros casos, foi observado que os candidatos justificavam a desistência no certame pela falta de requisitos, já que, muitas vezes, esses candidatos se inscrevem nas provas dos concursos sem terem os títulos de especialista ou a residência exigida no edital normativo.

Ainda na análise dos processos de convocação, observa-se que nos processos seletivos, tem-se a disponibilização de um cargo diferente dos demais disponibilizados em editais de concurso público. É o caso do cargo “Médico”, sem especialidade. Para essa atividade, o edital

regulamentador do PSS solicita apenas “Graduação em medicina e registro no conselho profissional”. Esse é um dos pontos que mais tem causado estranheza na comunidade hospitalar, pois um médico contratado que possui especialidade em determinada área, muitas vezes com mestrado e até doutorado, acaba recebendo financeiramente o mesmo valor de um médico sem especialidade, e que acabou de sair da faculdade, e ainda está na residência médica.

Outro evento da EBSEH no HC/UFU é a integração dos recém-admitidos. O que é a integração? Na maioria das vezes, é o primeiro dia de trabalho do empregado EBSEH, que é recepcionado por uma equipe da Divisão de Gestão de Pessoas, a Unidade de Desenvolvimento de Pessoal, que é responsável pela organização desse evento. Após o acolhimento desses novos empregados, é feita uma apresentação da empresa, das normas vigentes, da segurança do trabalho, assim como a distribuição de equipamentos de segurança necessários à execução do cargo, e leitura e assinatura do contrato de trabalho. Além dessa Unidade da Divisão, as outras duas unidades da Divisão de Gestão de Pessoas participam desse evento, sendo uma na elaboração dos cadastros e contratos, e outra na parte de saúde e segurança do trabalho. Ao final desse evento, os empregados são liberados e suas chefias irão recebê-los. Buscando atender às demandas hospitalares de forma rápida e eficaz, algumas divisões realizam os treinamentos dos novos funcionários nas primeiras semanas de atividade.

Além desses eventos de convocação e contratação, alguns empregados também podem ser movimentados para o HC/UFU. Com a norma de movimentação vigente, os empregados inscritos no banco de oportunidades, mediante a disponibilização de vagas, podem ser movimentados para outra unidade hospitalar. Nessas observações, foi possível constatar nos boletins da sede da EBSEH, que a quantidade de pessoas recebidas por movimentação no HC é bem menor que a quantidade de pessoas que saem da instituição. Quando um empregado sai por meio da movimentação pelo banco de oportunidades, a vaga é repostada pela empresa em outra convocação, normalmente no mês subsequente ao da movimentação do empregado, o que deixa a unidade em que a pessoa estava lotada com déficit de profissionais. As reposições de vagas geradas por movimentação ou desligamento também devem ser solicitadas à sede da EBSEH, nos prazos estabelecidos para isso. O artigo 18 da norma operacional de movimentação fala sobre a questão das listas de candidatos, pois a reposição da movimentação é feita por candidatos da rede (inscritos no banco), e quando o hospital não tem mais lista local para essa vaga, as movimentações podem ser suspensas.

Esse tem sido um dos motivos mais desafiadores para os empregados que desejam movimentar, e que acabam culpando os gestores do hospital por bloquearem as movimentações de empregado. Acontece que sem lista local de candidatos para uma determinada convocação, não é possível dar andamento às reposições de vagas, o que tem gerado insatisfação nas chefias nomeadas já que não possuem disponibilidade de lista reserva para uma reposição de forma imediata.

Outro ponto observado é a questão da saída de profissionais de determinadas categorias da Instituição. Ao procurarem a unidade de administração de pessoal para realizarem a solicitação de desligamento, esses empregados costumam afirmar que financeiramente não é viável continuarem na empresa, e preferem prestar serviços a outras empresas. Dos cargos que mais tiveram rescisões, nota-se pelo volume de vagas disponíveis nos editais de concurso e de processos seletivos que a especialidade de Médico Anestesiologia é uma das mais difíceis de contratar e reter esses profissionais.

Com relação ao cargo de Assistente Administrativo, a rotatividade também é significativa. Normalmente, os empregados que buscam a área de gestão de pessoas do Hospital para solicitar desligamento, justificam suas saídas pela aprovação em outro concurso. Ou seja, pode-se dizer que os salários oferecidos aos assistentes administrativos e aos médicos especialistas não têm sido capazes de garantir a permanência desses profissionais na Instituição. Na área médica, foi possível observar que é baixa a adesão às convocações e contratações.

No caso das movimentações, pode-se observar que a maioria das pessoas que buscam sua mudança de domicílio são empregados da área assistencial. Diariamente, são publicados os boletins de serviços pela sede da EBSEH com as portarias de movimentação de empregados. No HC/UFU não é diferente. A maioria das portarias de movimentação publicadas são de cargos assistenciais, depois administrativos, e em menor quantidade da área médica.

Ao realizar a triangulação dos dados da pesquisa, observa-se que, como citado pelos gestores, a oferta de vagas e cadastro reserva nos editais de concurso tem sido limitada. Pela quantidade de vagas ofertadas no primeiro concurso da EBSEH, realizado para o provimento de cargos exclusivamente em Uberlândia, para repor todas as lacunas deixadas pela fundação, a quantidade disponibilizada em edital estava bem abaixo do quadro de pessoal da fundação. Assim, fica evidente que ao citarem que o quadro de pessoal não está completo, os gestores entrevistados mostram que as vagas liberadas em edital não têm sido suficientes para a reposição de pessoal. Importante mencionar aqui também que todas as vacâncias deixadas por funcionários estatutários,

da Universidade, que estavam lotados no HC, são repostos pela EBSEH e não mais pela Universidade. Então, aos poucos, está ocorrendo também a transição do quadro de servidores RJU para o quadro de empregados EBSEH, contratados de forma celetista.

Ainda pelos editais analisados, entrevistas realizadas e análises feitas nas observações da pesquisa, durante as convocações e entrega de documentos dos candidatos, nota-se que alguns cargos estão sempre com vagas em aberto, em todos os concursos realizados e nos processos seletivos simplificados, como no caso dos Médicos Anestesiologistas, Clínica Médica, Cirurgia Geral, Neonatologia, Pediatria, Enfermeiro e Técnico em Enfermagem. As dificuldades apontadas pelos gestores quanto à captação de alguns cargos são relevantes e podem ser comprovadas por meio dos editais publicados para os concursos públicos e processos seletivos.

Sobre os requisitos dos editais, apontados pelos gestores, como um dos pontos que pode ser melhorado, observa-se que os editais publicados dos concursos públicos cobram apenas a comprovação da titulação mínima exigida, como por exemplo, nos casos de Médicos Especialistas, são exigidos o diploma de graduação e o diploma de residência ou título de especialista, e registro no conselho profissional. No caso da área assistencial, é necessário apenas o curso de graduação e registro no conselho competente, exceto nos casos de cargos com especialidade, que além desses documentos, é necessário apresentar o documento que comprove essa especialidade. No caso dos processos seletivos realizados quando esgotaram as listas de candidatos dos concursos, a experiência vale como pontuação para fins de classificação dos candidatos, desde que a comprovação dessa experiência seja emitida pela empresa em que o candidato trabalhou anteriormente ou esteja em atuação.

No caso do absenteísmo relatado pelos gestores, verifica-se que foram publicados alguns editais de contratação temporária de cargos com lista do concurso. Essas convocações são realizadas para suprir as lacunas deixadas por afastamentos superiores a 30 dias, conforme cita o Procedimento Operacional Padrão, publicado pela EBSEH em 2024. No ano de 2024, foram publicados 21 editais com convocações temporárias com lista do concurso, tanto do 02/2019, como do 01/2023.

A rotatividade de profissionais da área médica é um dos maiores desafios enfrentados pelo HC/UFU. O turnover na saúde pública impacta diretamente a continuidade dos serviços e a qualidade do atendimento aos pacientes, conforme discutido por Pierantoni et al. (2015) e Medeiros

et al. (2010). Os gestores apontam que a rotatividade é agravada pela falta de uma política de retenção e valorização de profissionais, resultando na saída frequente de especialistas.

A substituição constante de profissionais exige novos treinamentos e readaptação das equipes, dificultando a estabilidade dos processos e gerando aumento na carga de trabalho dos profissionais remanescentes. Esse fenômeno está alinhado com os estudos de Pinho, Silva e Oliveira (2022) sobre os impactos do turnover no serviço público e sua relação com a eficiência operacional.

O modelo de concursos públicos utilizado para admissão de profissionais na EBSE RH tem sido questionado pela falta de alinhamento entre os editais e as necessidades institucionais. Estudos sobre seleção de profissionais e recrutamento no setor público indicam que esse modelo pode levar a dificuldades na contratação de candidatos qualificados (Ferreira e Vargas, 2014; Hurtado et al., 2020). No HC/UFU, observa-se que, frequentemente, os editais resultam em baixa adesão de profissionais especializados, como médicos anesthesiologists e enfermeiros.

A observação participante demonstrou que a desistência de candidatos ocorre por razões como incompatibilidade de horários e preferência por outras lotações. A literatura sobre rotatividade no setor público (Vieira, 2014; Pereira, 2018) destaca que essas desistências afetam a continuidade dos serviços e a estabilidade das equipes.

Sobre as melhorias citadas pelos gestores, foi possível observar que foram realizadas diversas obras, e retomadas obras importantes, como a do novo Pronto Socorro da UFU. Essa obra teve início no ano de 2012, e foi interrompida por diversas vezes. A obra pronta foi entregue em setembro de 2024, com a presença de diversas personalidades, como o Presidente da República, o Reitor da UFU, Ministros, Deputados, Gestores do HC/UFU, Funcionários do Hospital, e estudantes da Universidade (Diário de Uberlândia, 2024).

A transição para a gestão da EBSE RH trouxe melhorias na padronização de processos, normatização administrativa e estrutura organizacional, como discutido por Paula et al. (2019) e Dalcin et al. (2021). No entanto, os gestores do HC/UFU relataram desafios como burocracia excessiva, morosidade na reposição de vagas e dificuldades no abastecimento de materiais e insumos.

A gestão de pessoas na EBSE RH também é abordada na literatura (Oliveira, 2021; Pinheiro e Borges, 2019), destacando que a rigidez dos processos administrativos pode limitar a capacidade de resposta às demandas hospitalares. Apesar dos avanços, os gestores defendem que há

necessidade de revisão do modelo de seleção de profissionais e adaptação das normas operacionais para reduzir a rotatividade e otimizar o desempenho das equipes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para esta pesquisa foi analisar os desafios enfrentados pela EBSEH no preenchimento de cargos no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.

Buscando compreender os desafios enfrentados na área de gestão de pessoas, o referencial teórico apresentou assuntos como o ingresso no serviço público, gestão de pessoas no setor público, rotatividade de pessoal, e gestão de pessoas na EBSEH. O estudo dos desafios enfrentados pelos gestores do HC/UFU é fundamentado nos temas abordados no referencial teórico, que incluem o ingresso no serviço público, gestão de pessoas no setor público, rotatividade de pessoal e a gestão da EBSEH (Maia, 2021; Oliveira, 2017; Pierantoni et al., 2015; Paula et al., 2019).

Para o primeiro objetivo específico da pesquisa, foram analisados os editais de concursos públicos realizados após a assinatura do contrato de gestão entre a Universidade e a Estatal. A pesquisa levou em consideração as vagas disponibilizadas para os concursos e as convocações realizadas. A análise desses editais apontou que o número de vagas oferecida no primeiro concurso da EBSEH no HC/UFU foi em número inferior ao quadro de pessoal da FAEPU, fundação responsável pela gestão do Hospital até a transição da gestão. Além disso, esses editais apontaram que as vagas para alguns cargos são sempre disponibilizadas em concursos e processos seletivos, o que demonstra a dificuldade de contratação de algumas especialidades.

O segundo objetivo específico buscou identificar os desafios da gestão de pessoas no Hospital de Clínicas da UFU não visão dos gestores da Unidade Hospitalar. Para esse objetivo, foram realizadas entrevistas com alguns gestores da Instituição, por meio de questionário com perguntas abertas enviadas por e-mail. As perguntas buscaram conhecer a opinião dos gestores sobre o dimensionamento de vagas nas equipes, transição da gestão fundacional para a EBSEH, o processo de contratação na empresa e os problemas da área de gestão de pessoas, desempenho e distribuição de atividades nas equipes, e qualificação dos profissionais contratados.

Quando realizada a análise dos editais publicados para os concursos públicos da EBSEH no HC/UFU em conjunto com as respostas das entrevistas dos gestores selecionados, fica evidente que o dimensionamento e o quadro de vagas disponíveis nos concursos não é o desejado e esperado pela Instituição. A falta de pessoal para o desempenho das atividades gera sobrecarga na equipe, desconforto, estresse e principalmente, o adiamento de procedimentos que não podem ser realizados sem a equipe correta. A entrevista com os gestores confirmou a informação de Pinheiro

et al. (2017) sobre a dificuldade com a contratação de algumas especialidades médicas que impactam na realização de procedimentos e cirurgias.

Para o terceiro objetivo, analisar o processo de preenchimento de vagas, foi realizada a observação participante. Verificou-se que o processo de provimento de vagas começa na reunião de alinhamento entre as chefias para realizar levantamentos e análises quanto às necessidades da Instituição. Após essa análise, é realizada a solicitação de vagas à sede da EBSEH, que analisa o pleito com base no orçamento disponível e dimensionamento de pessoal e serviço realizado no momento da assinatura do contrato de gestão. Durante o acompanhamento dos processos de convocação e recebimento de candidatos, notou-se que as convocações realizadas para alguns cargos não conseguem atrair candidatos, e mesmo quando algum candidato comparece, a desistência pode acontecer durante todo o processo de entrega de documentos e realização de exames admissionais até a assinatura do contrato. Alguns cargos, com requisitos específicos e diferenciados, que exigem especialidade, apresentam baixa adesão dos candidatos. Além disso, observa-se que muitos desses cargos não conseguem formar lista de cadastro reserva. Conforme descrevem Coelho e Menon (2017), mesmo após a contratação por concurso público, pode ocorrer a desistência por parte dos candidatos.

Como apontado pelos gestores entrevistados, diversos fatores apontam para a saída dos profissionais da Instituição, como a falta de valorização dos profissionais, salários não atrativos, falta de políticas de gestão de pessoas e falta de incentivos, inclusive financeiros. Além desses fatores, a sobrecarga de trabalho e o estresse gerado pela falta de pessoal na execução das tarefas é outro desafio enfrentado pelos gestores, que muitas vezes implica no afastamento de empregados e pedidos de demissão. Oliveira (2014) considera que a contratação de forma celetista e não estatutária, como no regime jurídico único, contribui para que a rotatividade seja um fator comum em todas as Unidades da EBSEH.

Os gestores entrevistados, quanto à transição da gestão para a EBSEH, apontaram diversas melhorias, como no estabelecimento de normas e legislações, a realização de concursos públicos e processos seletivos de forma regular, com cargos que contemplam diversas especialidades, transparência nos processos da Instituição, investimento em infraestrutura, padronização de processos, garantia de orçamento e investimento para atividades do Hospital.

A gestão de pessoas na administração pública requer estratégias de retenção de talentos e satisfação no trabalho (Silva, Santos e Caffé Filho, 2019; Garcia et al., 2023). No HC/UFU, os

desafios incluem falta de padronização de processos, ausência de incentivos para retenção e baixa satisfação no trabalho.

A transição para a gestão da EBSEH trouxe melhorias como normatização administrativa e maior transparência (Paula et al., 2019; Oliveira, 2021). No entanto, a rigidez dos processos administrativos pode dificultar a adaptação às necessidades hospitalares, o que gera resistência por parte dos profissionais da saúde.

A rotatividade de profissionais na área da saúde é um dos desafios mais críticos enfrentados pelo HC/UFU. O turnover resulta na perda de conhecimento organizacional, sobrecarga de trabalho e dificuldades na continuidade dos serviços (Pierantoni et al., 2015; Pinho, Silva e Oliveira, 2022). As observações realizadas mostraram que a rotatividade afeta principalmente os cargos de médicos especialistas, enfermeiros e assistentes administrativos.

A literatura também aponta que a rotatividade está relacionada à baixa remuneração em relação ao mercado, falta de incentivos e dificuldades na progressão de carreira (Medeiros et al., 2010; Brauer et al., 2022). No HC/UFU, a baixa adesão aos concursos reflete essas dificuldades, resultando na necessidade frequente de novos certames.

O estudo apresentado avaliou apenas o quadro de pessoal e as opiniões dos gestores do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia, o que pode não representar a realidade e o cenário de outros hospitais da rede. A observação participante também teve foco somente nas convocações e contratações da unidade hospitalar da cidade de Uberlândia, sem avaliar outros hospitais.

Como contribuição acadêmica, este estudo buscou atender à promoção de conhecimento à comunidade acadêmica, conforme artigo 4º, inciso II, do Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, quanto ao tema de gestão de pessoas em uma organização pública. Como dito no referencial teórico, por Monego et al. (2021), a área de gestão de pessoas, com foco nos recursos humanos das organizações, passou a ser mais reconhecida após a Segunda Guerra Mundial. Assim, Dias et al. (2017) apontam a gestão de pessoas como ferramenta estratégica que auxilia nas atividades de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. Partindo do pressuposto que todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, precisam gerir e desenvolver suas equipes, esta pesquisa buscou demonstrar os desafios de uma organização pública hospitalar por diferentes ângulos.

5.1 Limitações da Pesquisa

Dentre as limitações desta pesquisa, pode-se citar a dificuldade com as entrevistas dos gestores, já que, em dezembro, quando os termos de consentimento foram enviados, estavam sendo transferidas as atividades e pacientes do antigo Pronto Socorro para o novo prédio, inaugurado em setembro, e que fez com que grande parte da equipe de gestores e funcionários estivesse com a atenção voltada à adequação do novo bloco. Por isso, nem todos os gestores selecionados participaram da entrevista. Dos 13 gestores selecionados, apenas 7 participaram da entrevista.

Além disso, em outubro de 2024, as Universidades tiveram as eleições para a reitoria. Assim, nos meses de novembro e dezembro, iniciaram as atividades de transição da nova gestão, tornado o ambiente universitário atípico nesse período. Já no mês de janeiro, a posse da nova gestão foi outro empecilho, que dificultou o envio das respostas, pois nesse período, foi iniciada a transição da gestão dentro do hospital, com troca de cargos, agendamento de reuniões, afetando as atividades e o clima do Hospital de Clínicas da UFU. Com relação aos dados para a pesquisa, pode-se considerar que a falta da planilha de situação das convocações disponibilizada no concurso 02/2019 não permitiu analisar o provimento de vagas pelo concurso 01/2023.

5.2 Estudos Futuros

Para pesquisas futuras, sugere-se pesquisas com os empregados da rede EBSEH, com questionamentos que busquem conhecer o ponto de vista dos funcionários, os motivos que contribuem para os pedidos de demissão, as sobrecargas de trabalho, a visão desses empregados quanto às equipes de trabalho, a distribuição de atividades e sugestões de melhorias. Esse recorte permitiria unir o ponto de vista dos empregados e compará-los com o ponto de vista dos gestores da EBSEH. Além dessa pesquisa, sugere-se pesquisas que busquem analisar a gestão antes e após a entrada da EBSEH no Hospital de Clínicas da UFU, permitindo comparar as duas formas de gestão, incluindo a área de pessoal no ambiente.

5.3 Produto Tecnológico

Como produto tecnológico, desenvolveu-se o sumário executivo, disponibilizado no Apêndice III. O sumário executivo tem como objetivo apresentar de forma resumida a pesquisa, os objetivos, metodologia e melhorias sugeridas. Além disso, ele aponta os desafios citados pelos

gestores, as disfunções do edital e a observação realizada nos processos de contratação. Dessa forma, ele pode ser utilizado como ferramenta de apoio para as tomadas de decisão, pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 2, p. 401 a 422-401 a 422, 2005.
- AKITA, Laura da Silva; SANTOS, Gabriele Carvalho dos; VENÂNCIO, Gabriely Vitória dos Santos. **Recrutamento e seleção de pessoas**. 2021.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.
- BORGES, Janiele Cristine Peres; BARCELOS, Márcio; RODRIGUES, Marcio Silva. Empresarização da saúde pública: o caso da EBSEH. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 4, p. 75-90, 2018. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i4.27119>
- BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. Brasília, 1934. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm>
- BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Brasília, 1937. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm>
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 8.080**, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília, 1990. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm>
- BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>
- BRASIL. **Lei nº 9.962**, de 22 de fevereiro de 2000. Disciplina o regime do emprego público do pessoal da Administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9962.htm>
- BRASIL. **Lei nº 12.550**, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12550.htm>
- BRASIL. **Lei nº 173**, de 27 de maio de 2020. Estabelece o Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19), altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências. Brasília, 2020. Disponível em <

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-complementar-n-173-de-27-de-maio-de-2020-258915168>>

BRAUER, Marcus et al. O turnover e seus impactos na organização: Um estudo de caso na perspectiva de gerentes. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 16, n. 2, p. 512-530, 2022. <https://doi.org/10.55908/RGCV16N1-030>

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, p. 9, 2019.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva et al. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia SEGET**, 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, Fernando de Souza; MENON, Isabela de Oliveira. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis) funções do processo de recrutamento e seleção—os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 151-180, 2018. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3497>

CUNHA, Adriano Sergio da; CAVALCANTI, Fernando Rossoni. Recrutamento e seleção de pessoal: análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 11, n. 131, p. 76-80, 2012.

DALCIN, Tomás. **Impacto da adesão dos Hospitais Universitários Federais à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)**. 2019. Dissertação de Mestrado.

DÍARIO DE UBERLÂNDIA. **Após mais de 10 anos de obras, novo Pronto-Socorro da UFU é entregue em Uberlândia**. Disponível em <<https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/36425/apos-mais-de-10-anos-de-obras-novo-pronto-socorro-da-ufu-e-entregue-em-uberlandia#:~:text=A%20obra%2C%20iniciada%20em%202012,novos%20leitos%20nesta%20primeira%20etapa.>>. Acesso em: 30 de set. 2024.

DIAS, Bernadete OSV; SANTOS NETA, Maria do Carmos; MARTINS, Pablo Luiz. **Processo de recrutamento e seleção na administração pública: a provisão de cargos por concurso público**. 2017.

EBSERH. **Faepu comemora 54 anos**. 2020. Disponível em <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hc-ufu/comunicacao/noticias/faepu-comemora-54-anos>>. Acesso em: 27 de nov. 2023.

EBSERH. **Nossa História**. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hc-ufu/acesso-a-informacao/institucional/sobre>>. Acesso em: 15 de maio. 2023.

EBSERH. **Organograma**. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hc-ufu/acesso-a-informacao/institucional/organograma>>. Acesso em: 15 de maio. 2023.

EBSERH. **Situação da Convocações**. 2023. Disponível em < <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/agentes-publicos/concursos-e-selecoes/concursos/2019/concurso-no-2-2019-regiao-sudeste-hc-ufu/situacao-das-convocacoes/2023>>. Acesso em: 30 de nov. 2023.

EBSERH. **Sobre os Hospitais Universitários**. 2024. Disponível em <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/sobre-os-hospitais-universitarios-federais>>

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/pestacaoarticleview/1125franciele/4n2.pdf>. Acesso 01 de Set. de 2020.

FLAUSINO, Vinícius Silva et al. **Cultura e poder na organização hospitalar: as relações de poder na implantação da EBSEH em um hospital universitário**. 2015.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa (J. E. Costa, Trad.; 3ª ed.). Porto Alegre: Artmed. 2009.

FONTAINHA, Fernando de Castro et al. **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos?** 2014.

GARCIA, Gabriel Adolfo et al. Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 1, p. 55-72, 2023. <https://doi.org/10.23925/recape.v13i1.54564>

GIL, A.C. **Como elaborar pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1991.

G1. **Reitor viaja a Brasília para reunião sobre troca na gestão do HC-UFU**. Disponível em <<https://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/2016/02/reitor-viaja-brasilia-para-reuniao-sobre-troca-na-gestao-do-hc-ufu.html>>. Acesso em: 28 de nov. 2023.

G1. **Administração do HC-UFU pela EBSEH é aprovada por conselho em Uberlândia**. Disponível em < <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/administracao-do-hc-ufu-pela-ebserh-e-aprovada-por-conselho-em-uberlandia.ghtml>>. Acesso em: 28 de nov. 2023.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

GOMES, Nairana Abadia do Nascimento. **As condições e relações de trabalho dos profissionais de saúde do Hospital de Clínicas da UFTM a partir da gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH)**. 2018.

GOMES, Renata Machado dos Santos et al. A criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH): um estudo de caso. **Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário**, v. 5, p. 26-38, 2016. <https://doi.org/10.17566/ciads.v5i0.278>

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

HANAI, Jorge et al. Revisitando a Literatura Estrangeira em Gestão de Pessoas. **Revista de Administração FACES Journal**, 2022.

HURTADO, Angela Borralho et al. Rotatividade de Pessoal em cargos Intermediários na Administração Pública. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 4, n. 1, 2020.

KRIPKA, Rosana; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa Lara. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **CIAIQ2015**, v. 2, 2015.

LINHARES, Letícia Machado. **Rotatividade no serviço público: estudo de caso do cargo de analista de planejamento e orçamento. 2014. 100 f.** 2014. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília.

MAIA, Bóris. A institucionalização do concurso público no Brasil: uma análise sócio-histórica. 2021. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília (3) 663-684 jul/set 2021.
<https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i3.4639>

MARCONDES, Mariana Mazzini et al. Observatórios sociais e desigualdades no Brasil: Uma análise exploratória e descritiva. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, p. 1-18, 2022. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.82951>

MARTÍNEZ, F. Longo. **Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público.** 2004.

MAYER, Ana Paula da Costa et al. Impactos nos níveis de eficiência no hospital universitário de Santa Maria: antes e após a contratação da EBSEH. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 147-172, 2021. <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1197>

MATTOS, Carlos André Corrêa et al. Job satisfaction among brazilian federal public servants:: a multivariate application of the job satisfaction scale. **REVISTA ENIAC PESQUISA**, v. 12, n. 1, p. 160-182, 2023. <https://doi.org/10.22567/rep.v12i1.931>

MEC. **Apresentação – EBSEH.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ebserh--empresa-brasileira-de-servicos-hospitalares>>. Acesso em 30 maio, 2023.

MEDEIROS, Cássia Regina Gotler et al. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência & saúde coletiva**, v. 15, p. 1521-1531, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000700064>

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MONEGO, Emilia et al. Teorias da administração e das relações humanas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021.
<https://doi.org/10.51891/rease.v7i8.1882>

OLIVEIRA, Antonio Batista da Silva; CASTRO JUNIOR, Joel de Lima Pereira;
MONTALVÃO, Sergio de Sousa. O mito da meritocracia: academicismo e falhas metodológicas nos concursos públicos brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 694-720, 2023.
<https://doi.org/10.1590/0034-761220220150>

OLIVEIRA, Antonio Batista da Silva. **Seleção de pessoas para o setor público brasileiro: competências, legislações e visão estratégica.** 2017.

OLIVEIRA, Flávia Regina Buzar Perroni Magalhães. **Manual para a utilização do Dashboard de gestão de pessoas da rede Ebserh.** 2021.

OLIVEIRA, José Arimatés. MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.

OLIVEIRA, Thiago Aguiar; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; TORDERA, Núria. Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Uma Revisão Sistemática. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 22, n. 4, p. 2279-2288, 2022. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.24534>

PAULA, Renata Bocker de et al. **Desafios da gestão do HU/UFSC, após a criação da EBSEH pelo governo federal**. 2016.

PAULA, Renata Bocker et al. Gestão de Pessoas em um Hospital Universitário após Adesão à EBSEH. **Connection Scientific Journal**, v. 2, n. 1, p. 1-22, 2019. <https://doi.org/10.51146/csj.v2i1.13>

PEREIRA, Elaine Danielle Guedes. Rotatividade de pessoal no serviço público: um estudo das universidades federais do nordeste brasileiro. 2018.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 5-27, 2002. <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i1.278>

PIERANTONI, Celia Regina et al. Rotatividade da força de trabalho médica no Brasil. **Saúde em Debate**, v. 39, p. 637-647, 2015. <https://doi.org/10.1590/0103-110420151060003006>

PINHEIRO, Karina de Farias. **Os efeitos da EBSEH na gestão dos recursos humanos dos Hospitais Universitários Federais**. 2019. <https://doi.org/10.25247/2447-861X.2019.n247.p452-477>

PINHEIRO, Karina de Farias; BORGES, Ângela Maria Carvalho. Os efeitos da EBSEH na Gestão dos Recursos Humanos dos Hospitais Universitários Federais. **Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades**, n. 247, p. 452-477, 2019. <https://doi.org/10.25247/2447-861X.2019.n247.p452-477>

PINHEIRO, Silvania Lopes et al. Taxa de cancelamento cirúrgico: indicador de qualidade em hospital universitário público. **REME-Revista Mineira de Enfermagem**, v. 21, n. 1, 2017. <https://doi.org/10.5935/1415-2762.20170024>

PINHO, Ana Paula Moreno; SILVA, Clayton Robson Moreira; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, 2022. <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i3.13039>

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de saúde pública**, v. 29, p. 318-325, 1995. <https://doi.org/10.1590/S0034-89101995000400010>

PORTO, Maria Eduarda Araújo; GRANETTO, Sérgio Zeno. Gestão de Pessoas nos ambientes hospitalares: Uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 38366-38382, 2020. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n6-398>

QUEIROZ, Danielle Teixeira et al. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Rev. enferm. UERJ**, p. 276-283, 2007.

RABELO, Fernanda Lima. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 3, n. 6, 2011.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

RESENDE, Haroldo Niemeyer. **Recrutamento e seleção estratégicos: uma reflexão sobre a administração pública federal brasileira**. 2014.

ROSA, Maria Elci. **A implantação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) e a gestão do trabalho dos hospitais universitários federais**. 2019.

SACCOL, Amarolinda Zanela et al. Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática. **São Leopoldo: Unisinos**, 2012.

SANTOS, Marcos Igor da Costa; SANTOS, Rayane Farias. Análise da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto em uma empresa do setor de vidros. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 14, n. 2, p. 338-356, 2022. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2022v14n2ID24088>

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, p. 11-28, 2010.

SILVA, Ana Corina Faustino. **Recrutamento e seleção por competências: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC**. 2016.

SILVA, Carlos George Costa; SANTOS, Everton Paulino; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. A Gestão de Pessoas no Setor Público: uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo/The Management of People in the Public Sector: A bibliographic review in the contemporary Brazilian scenario. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 45, p. 642-654, 2019. <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i45.1768>

SILVA, Lisiane Vasconcellos da et al. Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática. **São Leopoldo: Unisinos**, 2012.

SOARES, Simaria de Jesus; FONSECA, Valter Machado. Pesquisa científica: uma abordagem sobre a complementaridade do método qualitativo. **Quaestio-Revista de Estudos em Educação**, v. 21, n. 3, 2019. <https://doi.org/10.22483/2177-5796.2019v21n3p865-881>

SOUSA, Clara Valéria Grangeiro de. **Rotatividade, intenção de rotatividade e condições de trabalho no setor público: estudo com os servidores da Universidade Federal do Cariri-UFCA**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

TEIXEIRA, Josimar Martineli et al. **O desafio da seleção de pessoal estratégica no setor público: análise das limitações dos concursos públicos na avaliação das competências dos candidatos**. 2019.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, 2001.

UFU. **UFU e EBSEERH assinam contrato em Brasília**. 2018. Disponível em: <<https://comunica.ufu.br/noticia/2018/05/ufu-e-ebserh-assinam-contrato-em-brasilia>>. Acesso em: 25 de maio. 2023.

UFU. **Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia**. 2020. Disponível em <<https://ufu.br/unidades-organizacionais/hospital-de-clinicas-de-uberlandia-hcu>>. Acesso em: 28 maio, 2023.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VIEIRA, José Nilton de Souza. Crítica aos processos de recrutamento, seleção e formação dos especialistas em regulação. In: **VII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2014, Brasília.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

6 APÊNDICES

6.1 Apêndice I: Roteiro de entrevistas com os gestores do HC-UFU

Bloco 1 – Perguntas direcionadas às chefias que estão e estiveram à frente das divisões do HC

1 – Considerando a transição da gestão FAEPU para a EBSEH, você esteve em atuação no Hospital de Clínicas da UFU durante essa transição? Conseguiu notar alguma diferença entre as gestões na questão de pessoal?

2 – Quanto à transição da gestão do hospital, você acredita que houve melhorias na gestão do Hospital? Comente a respeito.

3 – Na sua opinião, quais os grandes problemas em relação à gestão de pessoas no HC/UFU?

4 – Você acredita houve melhorias na contratação de pessoal após a gestão da EBSEH? Se sim, pode citar algumas?

5 – Na gestão de sua equipe, a falta de pessoal tem afetado o desempenho das atividades? Quais problemas isso tem causado?

6 – Em sua equipe, quais os maiores desafios enfrentados? Falta de pessoal? Absenteísmo Rotatividade?

7 – Em sua área de atuação, é possível distribuir todas as atividades dentro da equipe que possui? No caso de ausência de algum profissional, consegue redistribuir as atividades de forma ágil e eficaz?

8 - O quadro de pessoal da sua equipe está completo? Você consegue dimensionar a quantidade suficiente de profissionais para a sua equipe para a realização das atividades?

9 - Se a resposta à primeira pergunta do item 8 foi “NÃO”, você acredita que esse fator tem comprometido a execução das atividades que estão sob sua gestão?

10 - Você acredita que os requisitos presentes no edital regulador do concurso da EBSEH atende ao perfil desejado para o profissional que o Hospital almeja? Acredita que isso poderia ser melhorado?

11 - A falta de experiência dos profissionais contratados em concursos públicos tem sido um desafio na gestão de sua equipe? Se sim, como tem conseguido contornar essa situação?

12 - Caso queira, descreva abaixo as maiores dificuldades enfrentadas na gestão de sua equipe, e como você acredita que poderia ter melhores resultados.

Bloco 2 – Perguntas direcionadas aos gerentes e superintendente do HC/UFU

- 1 – A forma como é realizada a contratação no Hospital de Clínicas (concursos e processos seletivos) tem sido eficaz na formação do quadro de pessoal da Instituição? Você acredita que existem falhas nesse modelo da gestão pública brasileira? Se sim, o que poderia ser melhorado?
- 2 - Você acredita que a retenção de profissionais qualificados é um desafio para a formação do quadro de pessoal das áreas ligadas à sua gerência? Como poderia ser realizada a retenção de profissionais no Hospital de Clínicas da UFU?
- 3 – Sobre a rotatividade dos profissionais EBSEH no HC/UFU, você acredita que salários e benefícios podem ser determinantes na saída dos profissionais da Instituição? Quais outros fatores podem influenciar a saída desses profissionais do Hospital?
- 4 – Dentre as áreas de sua equipe (administrativa, assistencial e médica) quais têm sido as mais desafiadoras quanto ao provimento de vagas?
- 5 – A falta de profissionais já trouxe prejuízos aos serviços do HC, tais como cancelamento de procedimentos? Em caso positivo, poderia citar algum?
- 6– Existe algum cargo em específico que tem sido desafiador para a Instituição?
- 7 – Como você avalia o processo de contratação e reposição de pessoal da EBSEH? Acredita que é necessário reavaliar e alterar a forma de provimento de vagas?
- 8 - Caso queira, descreva abaixo as maiores dificuldades enfrentadas na gestão de sua equipe, e como você acredita que poderia ter melhores resultados.

6.2 Apêndice II: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Gestão de pessoas na EBSEH: os desafios do provimento de vagas no Hospital de Clínicas da UFU”, sob a responsabilidade dos pesquisadores José Eduardo Ferreira Lopes e Lucile Fernandes Garcia.

Nesta pesquisa, nós estamos buscando analisar os desafios enfrentados pela EBSEH no processo de recrutamento, seleção e retenção de empregados públicos para atuarem no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.

O Termo/Registro de Consentimento Livre e Esclarecido está sendo obtido de forma virtual antes do início da sua participação na pesquisa e coleta de dados. O termo será aplicado pela pesquisadora Lucile Fernandes Garcia, e esse termo será enviado por e-mail aos participantes junto com o convite para participação na pesquisa. O retorno do termo preenchido pelos participantes será através do e-mail, em formato PDF. Antes de concordar em participar da pesquisa, você pode entrar em contato com os pesquisadores, em tempo real, para discutir as informações do estudo. O contato poderá ser realizado por telefone, por e-mail e através da plataforma Microsoft Teams, através do e-mail lucile.garcia@ebserh.gov.br, através de chat online.

Você tem o tempo que for necessário para decidir se quer ou não participar da pesquisa (conforme item IV da Resolução nº 466/2012 ou Capítulo. III da Resolução nº 510/2016).

Na sua participação, você receberá um e-mail com as perguntas realizadas pelos pesquisadores. Para as chefias de divisão foram propostas 12 questões que tratam do processo de provimento de vagas no Hospital de Clínicas. Para os gerentes e superintendentes foram propostas 8 questões que abordam o processo de contratação no Hospital de Clínica da UFU. As perguntas serão respondidas também de forma eletrônica, por e-mail.

Você tem o direito de não responder a qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal.

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa.

Nós, pesquisadores, atenderemos às orientações das Resoluções nº 466/2012, Capítulo XI, Item XI.2: f e nº 510/2016, Capítulo VI, Art. 28: IV - manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob nossa guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa.

Os resultados da pesquisa serão publicados, e ainda assim a sua identidade será preservada. Para a análise da pesquisa não serão divulgados os nomes de nenhum dos participantes. Caso necessário, serão utilizados nomes fictícios ou números, buscando garantir o sigilo das informações.

Os riscos consistem na possibilidade de identificação dos gestores envolvidos, já que o questionário será enviado por e-mail aos participantes. Esses riscos serão velados pelo pesquisador que se compromete a buscar as medidas necessárias para preservar as informações pessoais desses gestores. Cabe destacar que o questionário que será aplicado não irá identificar os participantes, e os e-mail serão direcionados de forma individual, à cada participante.

Para minimizar alguns riscos do ambiente virtual, é importante que você tenha todo o cuidado com a segurança e privacidade do local quando realizar o acesso às etapas virtuais da

pesquisa para que sejam garantidos o sigilo e a confidencialidade necessários. Antes, durante ou após o consentimento ou a coleta de dados, informe aos pesquisadores quaisquer condições adversas, como entradas inesperadas de pessoas no ambiente.

Os benefícios serão para os participantes da pesquisa e para os usuários dos serviços prestados pela empresa, já que tal análise permitirá conhecer a visão dos gestores do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia, quanto ao preenchimento de vagas e as dificuldades enfrentadas na Instituição no que diz respeito à gestão de pessoas, o que poderá auxiliar no desenvolvimento de novos procedimentos, políticas internas e outros, dentro da Empresa.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa. O termo de consentimento será preenchido e enviado aos pesquisadores pelo e-mail.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deve ser salvo nos seus arquivos clicando no [link](https://drive.google.com/drive/folders/1ASpGt24CpHaqXtnx80bbwmEP4qw_abdW?usp=drive_link) https://drive.google.com/drive/folders/1ASpGt24CpHaqXtnx80bbwmEP4qw_abdW?usp=drive_link. Este Termo está assinado pelo(a) pesquisador(a) responsável e contém seu telefone e endereço de contato para que você possa tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Em qualquer momento, caso tenha qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora Lucile Fernandes Garcia, pelo e-mail lucile.garcia@ufu.gov.br e telefone 34 996647225

Havendo algum dano decorrente da pesquisa, você tem direito a solicitar indenização através das vias judiciais (Código Civil, Lei 10.406/2002, Artigos 927 a 954 e Resolução CNS nº 510 de 2016, Artigo 19).

Para obter orientações quanto aos direitos dos(as) participantes de pesquisa, acesse a cartilha disponível no [link: https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf](https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf).

Você poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos – CEP, da Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; pelo telefone (34) 3239-4131; ou pelo e-mail **cep@propp.ufu.br**. O CEP/UFU é um colegiado independente criado para defender os interesses dos(as) participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, ... de de 20.....

Assinatura da pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do(a) participante de pesquisa

6.3 Apêndice III: Sumário Executivo

6.3.1 Introdução

A gestão de pessoas tem sido amplamente discutida no meio acadêmico e profissional devido à sua importância estratégica para as organizações. Independentemente da área, pública ou privada, a qualificação, retenção e motivação de profissionais são determinantes para o desempenho de qualquer instituição.

Em organizações hospitalares, a complexidade da gestão de pessoas se intensifica, pois a força de trabalho não apenas precisa estar adequadamente dimensionada e qualificada, mas também disponível para atender às demandas da assistência à saúde.

O Brasil possui uma ampla rede de hospitais universitários federais, que desempenham um papel fundamental no ensino, pesquisa e assistência à saúde dentro do Sistema Único de Saúde (SUS).

A EBSERH surgiu com o propósito de padronizar os processos de gestão hospitalar, viabilizar a contratação de pessoal e garantir a manutenção da qualidade dos serviços de saúde nos hospitais universitários. Entretanto, embora tenha possibilitado avanços em infraestrutura, processos administrativos e regularização da força de trabalho, no que diz respeito à gestão de pessoas, a empresa ainda tem enfrentado alguns obstáculos.

O Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia aderiu à gestão da EBSERH em 2018, buscando superar os desafios financeiros que comprometiam a eficiência da unidade. No entanto, com essa transição, surgiram novas dificuldades relacionadas ao provimento de vagas, à rotatividade de profissionais e à retenção de talentos, elementos que impactam diretamente o desempenho e a eficiência da instituição.

Diante desse cenário, a presente pesquisa se propôs a analisar os desafios enfrentados pelo HC/UFU na gestão de pessoas, identificando os principais problemas na contratação e retenção de profissionais, bem como os impactos que a escassez de pessoal tem sobre o funcionamento do hospital e a qualidade dos serviços prestados. A partir dessa análise, são propostas estratégias para aprimorar a administração da força de trabalho e otimizar os processos de provimento de vagas.

6.3.2 Objetivos da Pesquisa

Como objetivo geral, a pesquisa buscou analisar os desafios enfrentados pela EBSEH no tocante ao preenchimento de vagas no Hospital de Clínicas da UFU, bem como os impactos da falta de pessoal na operacionalização dos serviços hospitalares.

Como objetivos específicos, a pesquisa buscou:

- Examinar os editais de concursos públicos realizados após a adesão do HC/UFU à EBSEH, avaliando a eficiência no preenchimento de vagas;
- Identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores no gerenciamento da força de trabalho, incluindo aspectos como absenteísmo, alta rotatividade e sobrecarga de atividades;
- Analisar os impactos da escassez de profissionais na qualidade da assistência hospitalar e no desempenho institucional;
- Propor medidas e estratégias para otimizar a gestão de pessoas, reduzir a evasão de talentos e aprimorar o processo de provimento de vagas na unidade hospitalar.

6.3.3 Metodologia

A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, por meio de um estudo de caso único. A coleta de dados se deu através das seguintes técnicas:

- Análise documental: levantamento de editais de concursos públicos, normativas da EBSEH, relatórios institucionais e legislação vigente;
- Observação participante: acompanhamento in loco de eventos relacionados à convocação de profissionais, processos de recrutamento e reuniões gerenciais ao longo de 11 meses (fevereiro a dezembro de 2023);
- Entrevistas estruturadas: aplicação de questionários a 13 gestores do HC/UFU, gestores do hospital que estiveram e estão em atuação, a fim de compreender suas percepções sobre a gestão de pessoas na unidade.

A triangulação dessas fontes permitiu uma verificação completa das questões envolvidas, possibilitando uma visão aprofundada dos problemas enfrentados e potenciais soluções para a melhoria da gestão de pessoas no hospital.

6.3.4 Principais Resultados e Discussão

Os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo e análise documental confirmaram que os desafios do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia estão fortemente relacionados ao processo de contratação e retenção de profissionais.

Os desafios foram agrupados considerando os tópicos: Déficit de Pessoal, Deficiência nos processos de contratação e impactos da falta de profissionais.

I. Déficit de Pessoal

- Um dos problemas mais evidentes apontados pelos gestores entrevistados foi a falta de profissionais em diversas áreas, gerando sobrecarga de trabalho na equipe, aumento do absenteísmo, e saída de profissionais da instituição.
- O déficit de pessoal é um fator crítico que compromete diretamente a qualidade dos serviços prestados. Esse problema se dá tanto pela baixa adesão às convocações quanto pela saída prematura de profissionais.
- A rotatividade excessiva tem sido especialmente grave em setores estratégicos como:
 - a) **Área médica:** Especialidades como Anestesiologia, Clínica Médica, Cirurgia Geral, Neonatologia e Pediatria apresentam vagas recorrentes nos concursos, sem reposição efetiva.
 - b) **Área assistencial:** Cargos de enfermeiros, técnicos em enfermagem, fisioterapeutas e outros profissionais de apoio à assistência enfrentam dificuldades na manutenção do quadro de pessoal.

- c) **Área administrativa:** O cargo de Assistente Administrativo registra alta taxa de evasão, principalmente devido aos salários pouco atrativos e à falta de incentivos de progressão na carreira.
- A sobrecarga de trabalho tem levado a uma série de problemas internos, como estresse ocupacional, afastamentos frequentes e impacto na qualidade do atendimento ao paciente.
 - Atrasos nas reposições de pessoal comprometem a continuidade dos serviços, agravando o cenário de escassez.

II. Deficiências nos Processos de Contratação e Seleção

Os processos seletivos conduzidos pela EBSEH foram analisados detalhadamente, revelando diversas limitações que afetam a contratação de profissionais qualificados e comprometidos com a instituição. Foram levantados os seguintes desafios:

- Descrições genéricas dos cargos nos editais de concursos públicos, dificultando a seleção de profissionais alinhados às necessidades hospitalares.
- O formato de concursos nacionais e microrregionais tem atraído candidatos de diferentes estados, que frequentemente desistem após a nomeação devido à falta de adaptação à cidade e às condições de trabalho.
- A norma interna de movimentação da EBSEH permite transferências após apenas um ano de exercício, o que facilita a migração de profissionais para outras unidades e aumenta a rotatividade dentro do HC/UFU.
- Dificuldade na formação de cadastros reservas robustos, levando à realização de processos seletivos simplificados que, por sua vez, resultam em contratações temporárias e instáveis.

III. Impactos da Falta de Profissionais nos Serviços Assistenciais

A escassez de profissionais não apenas prejudica a rotina administrativa, mas também compromete a prestação dos serviços de saúde, resultando em atrasos no atendimento e na realização de procedimentos essenciais.

Principais desafios encontrados:

- Cancelamento e adiamento de cirurgias e procedimentos médicos, especialmente nas áreas que necessitam de especialistas, como no caso dos médicos anestesiologistas e cirurgiões.
- Dificuldades na gestão de insumos e suprimentos, devido à escassez de funcionários na área administrativa, responsáveis pelo controle e reposição de materiais hospitalares.
- Aumento da carga horária e das jornadas de trabalho dos profissionais remanescentes, afetando o desempenho das equipes, além de gerar custo com o pagamento de horas extras.
- Baixa adesão de novos contratados aos cargos de difícil provimento, como médicos especialistas, resultando na necessidade de contratação de terceirizados, o que pode elevar os custos operacionais do hospital.

6.3.5 Propostas de Melhorias

Diante dos desafios levantados, foram estruturadas recomendações e estratégias para aprimorar a gestão de pessoas no HC/UFU, buscando reduzir a rotatividade, melhorar a retenção de profissionais e otimizar o provimento de vagas.

Reformulação do Processo de Contratação:

- Ajuste nos critérios de seleção nos editais de concursos públicos, incluindo exigências mais alinhadas às necessidades do hospital.
- Ampliação do cadastro reserva, para permitir reposições mais rápidas e minimizar lacunas de pessoal.
- Adoção de prazos mínimos de permanência no cargo, ampliando a obrigatoriedade de permanência para três anos antes da possibilidade de movimentação para outra unidade.
- Melhoria nos fluxos burocráticos dos processos seletivos, reduzindo os prazos entre aprovação e nomeação dos candidatos.
- Criação de incentivos financeiros, tornando as vagas mais atrativas para os profissionais.
- Estabelecimento de planos de progressão na carreira, permitindo maior previsibilidade de crescimento dentro da instituição.

- Ampliação dos programas de residência médica e especialização, facilitando a formação e permanência de médicos especialistas na unidade hospitalar.
- Implementação de um plano de bem-estar e qualidade de vida no trabalho, para reduzir os índices de absenteísmo e afastamentos por doenças ocupacionais.

6.3.6 Conclusão

A pesquisa evidenciou que a gestão de pessoas na EBSEH enfrenta desafios significativos, comprometendo a estabilidade da força de trabalho e a eficiência da assistência hospitalar. O HC/UFU, especificamente, sofre com elevada rotatividade de pessoal, déficit de profissionais com especialidades, dificuldades no processo de contratação e ausência de políticas eficazes de retenção de talentos.

Os problemas identificados impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados aos pacientes, criando gargalos operacionais que dificultam o funcionamento adequado da unidade.

Principais conclusões:

1. A insuficiência de profissionais compromete a assistência hospitalar, exigindo medidas para recomposição da equipe.
2. O modelo atual utilizados nos concursos públicos da rede precisa ser reformulado, garantindo contratações mais alinhadas às demandas da unidade hospitalar.
3. A rotatividade elevada deve ser reduzida com políticas que incentivem a permanência dos profissionais no hospital por períodos mais longos.
4. A implementação de incentivos e planos de carreira pode melhorar a atratividade das vagas e reduzir a evasão de talentos.
5. A otimização dos processos internos facilitará a convocação e integração de novos empregados, promovendo maior estabilidade na equipe.

A adoção das recomendações propostas poderá tornar a gestão de pessoas na EBSEH mais eficiente, garantindo um ambiente hospitalar mais estável, produtivo e qualificado.