

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENFERMAGEM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE MESTRADO INTITULADO:
TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO EM UM HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO: desafios e estratégias dos gestores em unidades assistenciais

Belo Horizonte

2023

Andreia Portilho Silva Ribeiro

PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO: desafios e estratégias dos gestores em unidades assistenciais

Produto técnico/tecnológico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado apresentado ao curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde, da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Gestão de Serviços de Saúde.

Área de concentração: Gestão de Serviços de Saúde.

Linha de pesquisa: Tecnologias Gerenciais em Saúde

Orientadora: Profa. Dra. Carla Aparecida Spagnol

Belo Horizonte

2023

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 OBJETIVOS	4
3 METODOLOGIA	5
3.1 Participantes	5
3.2 Técnica de coleta de dados	6
3.3 Aspectos éticos	6
3.4 Análise de dados	7
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	7
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	12
REFERÊNCIAS.....	15

1 INTRODUÇÃO

Este relatório é o produto da pesquisa intitulada: “TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO: desafios e estratégias de gestão das chefias de unidades assistenciais”. A principal finalidade desse relatório é apresentar a instituição estudada um diagnóstico inicial em relação ao contexto de terceirização do trabalho administrativo nas unidades assistenciais. Tem por objetivo expor os desafios impostos por tal modelo, as possibilidades de melhoria no que diz respeito às exigências contratuais, além de apresentar as estratégias utilizadas pelas chefias das unidades estudadas para manter o atendimento, cumprimento de tarefas e prazos, de forma adequadas e visando a qualidade e segurança que são premissas da instituição.

Em decorrência da terceirização, as chefias apontaram que na instituição os contratos de trabalho, da maioria dos trabalhadores do apoio administrativo, tornaram-se precários, traduzidos por baixos salários que não são compatíveis com a complexidade das atividades realizadas. Observa-se na instituição que tal fator pode estar ocasionando rotatividade da força de trabalho. Essa rotatividade pode impactar de forma significativa os processos de trabalho administrativo das unidades assistenciais.

Ressalta-se também, conforme os relatos das chefias entrevistadas, que o tempo gasto para o treinamento de novos profissionais, a necessidade de cumprimento de prazos e às demandas urgentes que são inerentes ao processo de atendimento aos pacientes, comprometem o funcionamento adequado do sistema de apoio administrativo nas unidades assistenciais, pois, tais trabalhadores, realizam tarefas como recepção de pacientes nos ambulatórios, com inserção de dados em sistemas de gerenciamento e faturamento de consultas, disponibilização de prontuários, que ainda são físicos e orientação geral aos pacientes sobre outros locais de atendimento no complexo hospitalar e rede de atenção à saúde do município.

A partir da necessidade de analisar os desafios enfrentados pelos gestores das unidades assistenciais do hospital estudado, mediante ao cenário de terceirização das equipes administrativas que atuam nesses setores foram elaboradas as seguintes questões norteadoras para este estudo:

Qual a visão das chefias das unidades assistenciais acerca da qualidade do trabalho administrativo prestado em suas unidades de gestão, relacionados a força de trabalho terceirizada que atua nestes setores?

- Que estratégias essas lideranças buscam para minimizar os problemas ocorridos que podem impactar na qualidade nos processos de trabalho das equipes administrativas que dão apoio à assistência prestada aos usuários?

Para responder a essas questões foi elaborado como objetivo geral: analisar os desafios vivenciados pelas chefias nas unidades assistenciais da Divisão de Cuidados de um Hospital Universitário de Minas Gerais, tendo em vista o cenário de terceirização dos trabalhadores administrativos que se acentuou a partir do modelo de gestão implementado pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). Por objetivos específicos: compreender a visão das chefias das unidades assistenciais acerca da terceirização das equipes administrativas que atuam nestes setores; descrever as principais repercussões nas atividades administrativas das unidades assistenciais, decorrentes da terceirização da força de trabalho da equipe de apoio administrativo; identificar fatores facilitadores e dificultadores do processo de trabalho das equipes administrativas terceirizadas que atuam nas unidades assistenciais do referido hospital; e, conhecer nesse contexto da terceirização, que estratégias são utilizadas por essas chefias para garantir a qualidade do atendimento prestado aos clientes internos e externos do hospital estudado.

2 OBJETIVOS

O presente estudo apresenta como objetivo geral: analisar os desafios vivenciados pelos gestores nas unidades assistenciais vinculadas a Divisão Gestão de Cuidados de um hospital universitário de Minas Gerais, tendo em vista o cenário de terceirização dos trabalhadores administrativos que se acentuou a partir do modelo de gestão implementado pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). Por objetivos específicos: compreender a visão das chefias das unidades assistenciais acerca da terceirização das equipes administrativas que atuam nesses setores; descrever as principais repercussões nas atividades administrativas das unidades assistenciais, decorrentes da terceirização da força de trabalho da equipe de apoio administrativo; identificar fatores facilitadores e dificultadores do processo de trabalho das equipes administrativas terceirizadas que atuam nas unidades

assistenciais do referido hospital; e, conhecer, nesse contexto da terceirização, que estratégias são utilizadas por estas chefias, para garantir a qualidade do atendimento prestado aos clientes internos e externos do hospital estudado.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo de caso, de caráter descritivo, que foi desenvolvido na perspectiva da abordagem qualitativa de pesquisa. Para Triviños (2009), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. O estudo de caso, segundo Yin (2010), possibilita reter características holísticas e significativas do comportamento dos processos organizacionais e administrativos, contribuindo para a compreensão de um fenômeno de interesse específico.

O cenário da investigação foi um hospital geral público e universitário, referência municipal, metropolitana e estadual para média e alta complexidade. Esse hospital é credenciado para atendimento a todas as especialidades oferecidas pelo SUS, exceto radioterapia, com destaque para o atendimento de patologias onco-hematológicas, cardiológicas e para a realização de transplantes de medula óssea e órgãos sólidos.

3.1 Participantes

Os participantes da pesquisa foram as 15 chefias de Unidades da Divisão de Gestão do Cuidado da instituição. O critério de inclusão dos participantes foi, obrigatoriedade, de nomeação formal em cargo de chefia, vinculada à divisão supracitada. Foram excluídas as chefias que estavam em licença saúde prolongada, na ocasião da realização das entrevistas.

A amostra foi finalizada após saturação dos dados, considerando que a amostragem é uma ferramenta conceitual frequentemente empregada nos relatórios de investigações qualitativas em diferentes áreas no campo da saúde, entre outras. É usada para estabelecer ou fechar o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompendo a captação de novos componentes (BARCELLOS; FONTANELLA, 2008). Dessa forma, foram realizadas 12 entrevistas, sendo uma delas a entrevista

piloto, que teve como função verificar se o roteiro de entrevista estava adequado e atendia aos objetivos da pesquisa.

3.2 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro com perguntas, com o propósito de atender aos objetivos da pesquisa e porque esse tipo de instrumento, de acordo com Trivínos (2009) e Minayo (2014), pode proporcionar novas hipóteses que surgem à medida que se conduza a técnica, sendo uma ação importante no processo de interação social entre os sujeitos.

Yin (2001) também menciona que a entrevista é uma das mais importantes fontes de dados para um estudo de caso. Neste trabalho, o objetivo da entrevista foi justamente identificar os desafios destes gestores, de nível tático operacional, frente à terceirização da mão de obra administrativa, assim como as suas estratégias desenvolvidas para garantir a qualidade dos processos de trabalho de apoio à assistência direta aos pacientes.

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, após o consentimento dos participantes e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.3 Aspectos éticos

A pesquisadora se comprometeu a observar os princípios éticos que regem a pesquisa científica, a partir da Resolução 466 de 12/12/2012, do Conselho Nacional de Saúde, que trata de ética em pesquisa. Essa resolução regulamenta as normas para a realização de pesquisas que envolvem seres humanos (BRASIL, 2012).

Assim, este projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas da Universidade Federal de Minas Gerais e pela Gerência de Ensino e Pesquisa da instituição estudada, sob o número CAAE 64666022.5.0000.5149 e do parecer 5149.

Os participantes envolvidos nessa pesquisa foram esclarecidos sobre o TCLE e o assinou em duas vias antes do início do estudo. As entrevistas foram realizadas somente após a assinatura desse termo, gravadas em meio digital para assegurar o

registro e serão arquivadas por cinco anos pela pesquisadora responsável, sendo destruídas *a posteriori*.

A participação nesta pesquisa foi voluntária e a pesquisadora se comprometeu em garantir o sigilo, a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Os dados coletados foram usados somente para a pesquisa e os resultados serão divulgados em eventos ou revistas científicas.

3.4 Análise de dados

Após a transcrição das entrevistas realizadas, as informações obtidas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo do tipo categorial temática.

A análise de conteúdo é uma técnica cujo objetivo é descrever as características de um texto que auxiliará na investigação do problema de pesquisa (FRANCO, 2008). Essa técnica é dividida em três etapas: pré-análise, exploração do material; tratamento dos resultados obtidos; e inferência e interpretação dos dados (BARDIN, 2016).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo demonstrou que, em relação a terceirização da força de trabalho administrativa, as chefias consideram que tem ocorrido impactos aos processos de trabalho administrativos da instituição que estão relacionados, principalmente, a alta rotatividade, absenteísmo e baixa qualificação dos trabalhadores contratados pela empresa. Para essas chefias, esses profissionais têm demonstrado insatisfação no que diz respeito aos baixos salários e benefícios oferecidos pela sua contratante, o que leva a ocorrência da precarização do trabalho na instituição.

Em artigo de revisão de literatura realizado por Mandarini, Alves e Sticca (2016), que tinham como objetivo identificar os impactos da terceirização para a saúde e trabalho, relatam que após busca de informações em 16 artigos publicados entre 2007 e 2014, foi identificado que os trabalhadores terceirizados, de maneira geral, não demonstram identidade com a empresa e tem condições de trabalho precário.

De acordo com Druck *et al.*(2018), os resultados dos estudos realizados nos últimos 25 anos em relação a terceirização no Brasil, têm evidenciado e enfatizado a indissociabilidade entre essa prática de contratação e a precarização do trabalho em

todos os segmentos. Considerando que os indicadores construídos pelos estudos levantados revelaram a degradação do trabalho em todas as suas dimensões: no desrespeito aos direitos trabalhistas, nas más condições de trabalho e nos baixos salários.

Conforme discorrem os autores, em relação à precarização de tal vínculo, foi evidenciado nas entrevistas que os trabalhadores não se sentem parte da instituição, apresentam índices de absenteísmo e rotatividade significativo, pois buscam e aguardam apenas uma nova oportunidade no mercado de trabalho para se desligarem da empresa, demonstrando insatisfação decorrente dos baixos salários e benefícios oferecidos pela sua empregadora.

Nessa perspectiva, Lai Wan (2007), explica que a satisfação dos funcionários se torna um aspecto relevante para a organização, considerando que a produtividade, retenção de funcionários e satisfação de clientes estão associados a níveis de satisfação do empregado, visto que funcionários satisfeitos e motivados irão gerar maior empatia e satisfação no cliente, o que se refletirá positivamente no desempenho organizacional.

O sentimento dos trabalhadores terceirizados de não pertencer a instituição, segundo as chefias, faz parte da sua rotina e, para tentar minimizar essa questão, elas chefias têm utilizado estratégias de envolvimento, com discussão de indicadores de qualidade das unidades e que estão diretamente ligados às atividades administrativas, além de ações de valorização e motivação dos profissionais dentro de suas unidades e equipes. Essas ações têm demonstrado serem importantes para manter o funcionamento das unidades e cumprimento de prazos prioritários.

No que diz respeito a qualificação dos trabalhadores, a grande maioria dos chefes das unidades relatou que um número considerável não possui qualificação adequada, apesar da descrição de qualificação e perfil desejável para os trabalhadores, estarem descritos no edital de contratação elaborado pela instituição. Muitos desses profissionais não têm sequer uma qualificação mínima no que diz respeito ao manuseio de computadores e atendimento ao público. Além disso, pela particularidade e complexidade do trabalho em instituições de saúde, há a necessidade de que os trabalhadores possuam também habilidades como por exemplo: empatia, agilidade e proatividade, sendo que a falta dessas características não é identificada nos trabalhadores contratados e, isso, se torna um fator agravante,

denotando fragilidades em relação a qualidade dos resultados e das entregas no trabalho.

Compreende-se como qualificação os conhecimentos específicos que o trabalhador tem sobre os processos produtivos e as máquinas para atingir metas. Há a referência mais ampla do termo qualificação, no sentido de relação social entre os agentes sociais, que envolve a propriedade, significado e uso dos conhecimentos, saberes, competências, habilidades, necessários a uma profissão, ocupação ou atividade de trabalho (FELIZARDO, 2010).

Para Paiva (2000)

[...] o conceito de qualificação estava vinculado à escolarização e sua correspondência no trabalho assalariado, no qual o status social e profissional estavam inscritos nos salários e no respeito simbólico atribuído a carreiras de longa duração (PAIVA, 2000, p. 56).

As fragilidades em relação a qualificação dos trabalhadores, evidenciadas pelas falas dos entrevistados, sugerem necessidade de exigências mais rígidas às empresas contratadas, em relação ao perfil adequado de trabalhadores recrutados, além realização de treinamento introdutório para atividades de atendimento ao público em área de saúde.

Segundo Braga (2002), o setor público busca, a princípio, a prestação coletiva de serviços públicos, sem necessariamente objetivar o lucro, mas, sim, a eficiência dos serviços ofertados, essa afirmação é corroborada por Souza e Sander (2019), quando afirmam que

[...] o modelo gerencial de administração pública, criado com a necessidade de haver uma nova forma de gerenciar com foco na qualidade dos serviços e redução de custos, também foca nos resultados e na governança (SOUZA; SANDER, 2019, p. 495).

Martins (2014) e Giosa e Morales (2017) discorrem sobre a dificuldade em contratação de empresas que atendam adequadamente ao serviço, considerando que a contratação ocorre por meio de licitação, em que o critério de escolha será sempre o menor preço. Essa questão implica na possibilidade de a empresa contratada não ter competência para executar as atividades exigidas.

Além disso, entende-se que não é possível que se executem, desenvolvam, qualifiquem ou se sustentem processos, sem que se considere o perfil e a qualificação dos trabalhadores, pois são indispensáveis ao amadurecimento e à concretização daquilo que se almeja alcançar a nível institucional e coletivo

Diante dos desafios relatados pelos chefes pesquisados, entende-se que para ocupar esse cargo nas unidades assistenciais da Divisão de Cuidados da instituição, eles devem ter habilidades para conduzir e extrair resultados satisfatórios, a fim de alcançar os objetivos estratégicos, de qualidade e de segurança, que são premissas do hospital em foco. Além de todas as atividades prescritas e com grande exigência de prazos, também tem ficado a cargo dessas chefias, o treinamento inicial e contínuo dos trabalhadores terceirizados que, em muitas situações, precisa ser repetido inúmeras vezes, devido à sua alta rotatividade; o monitoramento para avaliação sobre o correto cumprimento das tarefas; a organização das equipes para atender as ausências nos postos de trabalho diariamente, em algumas situações, a própria chefia assume o posto de trabalho, diante da necessidade de atendimento ao público ou cumprimento de prazos; e, além, é claro, de exercer papel de impulsionar dos processos de trabalho num contexto geral que espelha o descontentamento dos trabalhadores.

Chiavenato (2010) esclarece que um processo de gestão de pessoas moderno reflete a necessidade de investimento não apenas em produtos e serviços, mas, principalmente, nas pessoas que estão envolvidas nos processos de produção, pois, são justamente elas que dão o tom organizacional, gerando satisfação e encantamento nos clientes. Assim, uma gestão adequada das pessoas exige dos gestores, habilidades, atitudes e conhecimentos que são capazes de gerar valores em qualquer organização.

Quando se trata de gestão de pessoas para se obter resultados, chama a atenção o fato de que as chefias não exercem gestão direta dos trabalhadores, assim, nota-se que existem dificuldades para que se mantenha o funcionamento dos setores, inclusive no que diz respeito ao planejamento dos afastamentos por motivo de férias e reposições de profissionais, que não é realizado por essas lideranças e, sim, pela empresa contratada, que não consegue realizar reposição em tempo hábil e com profissional minimamente preparado para assumir as atividades nas unidades assistenciais. Nesse contexto, apesar da terceirização possibilitar uma reposição de mão de obra com maior agilidade, de ter sido apontada como ponto positivo por algumas chefias, esse processo não se mostra eficaz para a maioria das unidades pesquisada.

Na ocorrência de não fixação de profissionais para realização das tarefas, a falta de continuidade nos processos de trabalho administrativos irá ocorrer, se for

observado que não existem profissionais adequados para a cobertura destes postos de trabalho e cada uma das unidades tem inúmeras atividades diferentes. Percebe-se a necessidade de continuidade de estudos dentro da instituição para que se identifique e quantifique os prejuízos que decorrem da descontinuidade do trabalho realizado por esses profissionais.

Chiavenato (2010) adverte que, para operar de forma eficaz, faz-se necessário que a empresa tenha equilíbrio entre suas entradas e suas saídas. A rotatividade de pessoas é o fenômeno que indica o nível de intercâmbio dos recursos na organização, dessa forma, possuem capacidade para influenciar nos processos e nos seus resultados.

Além disso, sugere-se a instituição em estudo, que acompanhe com maior rigor o desempenho da empresa nos requisitos que foram contemplados no contrato vigente e, ainda, inclua para os próximos contratos a obrigatoriedade de monitoramento da contratada em relação ao *turnover* e absenteísmos dos trabalhadores. O monitoramento deve ser desdobrado em ações da contratada, que possam favorecer a redução desses índices, objetivando melhora no atendimento aos serviços prestados para instituição.

Silva *et al.* (2012) também chamam atenção para as limitações e as ameaças em relação à eficiência dos serviços prestados por meio de contratos de terceirização, o que reforça a ideia de que existe a necessidade de acompanhamento e monitoramento de resultados. Para Chiavenato (2010), a palavra monitorar tem o significado de seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento.

Em suma, o constante treinamento, diálogo e aproximação, atividades que promovam a valorização dos trabalhadores, envolvimento e conscientização sobre o impacto dos processos de trabalho administrativo em cada unidade e sua importância para o contexto geral, no que diz respeito ao atendimento de forma adequada aos pacientes, além de discussão de resultados baseados em indicadores de qualidade contratualizados na instituição, tem sido ações das chefias nas unidades assistenciais para se obter melhores resultados diante do contexto desafiador.

Portanto, pode-se dizer que, para garantir melhorias relacionadas à segurança desses processos, faz-se necessário, sob o ponto de vista da instituição, ajustes contratuais que precisam ser continuamente monitorados pelos setores responsáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou que a alta rotatividade, o absenteísmo e a baixa qualificação dos trabalhadores contratados pela empresa terceirizada, na visão das chefias pesquisadas, são as principais repercussões encontradas e que interferem diretamente nos processos de trabalho administrativos da instituição.

Segundo as entrevistadas, os trabalhadores terceirizados têm demonstrado insatisfação no que diz respeito aos baixos salários e benefícios oferecidos pela sua contratante. Além de expressarem um sentimento de não pertencer a instituição.

No que diz respeito a qualificação dos trabalhadores, apesar de terem sido descritas no edital de contratação da empresa terceirizada, foi relatado pelas chefias entrevistadas que um percentual significativo de trabalhadores, não possui qualificação mínima para desempenhar atividades relacionadas aos processos de trabalho no contexto hospitalar. Além disso, em algumas situações, falta qualificação básica, até mesmo, para manuseio de computadores e atendimento ao público e ainda necessitam desenvolver habilidades como por exemplo: empatia, agilidade e proatividade, sendo esses identificados como fatores agravante, para um panorama que realmente denota fragilidades em relação a qualidade dos resultados e das entregas no trabalho.

Para as chefes das unidades vinculadas à Divisão de Cuidados da instituição, conduzirem e extraírem resultados satisfatórios junto aos trabalhadores terceirizados, faz-se necessário utilizar de estratégias que envolvam a equipe, principalmente nas discussões dos indicadores de qualidade voltados para as atividades administrativas, além de realizarem ações de valorização e motivação dos profissionais dentro de suas unidades. Essas ações têm se demonstrado relevantes para manter o funcionamento adequado das unidades, sem perder de vista o norte institucional da qualidade e segurança, além do cumprimento de prazos prioritários.

Além de todas as atividades circunscritas às suas funções, tem ficado a cargo dessas chefias o treinamento: inicial e contínuo dos trabalhadores terceirizados, devido à alta rotatividade; o monitoramento e avaliação das atividades realizadas; a reorganização das equipes para suprir as ausências nos postos de trabalho; além de assumir um papel de liderança para impulsionar os processos de trabalho em um contexto geral, que mostra o descontentamento dos trabalhadores.

Apesar dessas chefias não exercerem gestão direta dos trabalhadores terceirizados, nota-se que existem diversas dificuldades, principalmente no que diz respeito a reposição em tempo hábil e com profissional minimamente preparado para assumir as atividades nos setores, nas ausências devido a férias e licenças saúde. Nesse contexto, apesar da possibilidade de reposição de mão de obra com maior agilidade, de ter sido apontada como ponto positivo da terceirização por algumas chefias, o processo não se mostrou eficaz para a maioria das unidades. Ressalta-se a necessidade de continuidade de estudos dentro da instituição para que se identifique e quantifique as repercussões que decorrem da descontinuidade do trabalho realizado por esses profissionais.

As fragilidades evidenciadas na qualificação dos trabalhadores sugerem a necessidade de exigências mais rígidas para empresas contratadas em relação ao perfil adequado dos profissionais recrutados e de realização de treinamento introdutório para atividades de atendimento ao público em área de saúde.

Além disso, sugere-se que a instituição acompanhe com maior rigor o desempenho da empresa nos requisitos que foram contemplados no contrato vigente e, ainda, inclua para os próximos contratos a obrigatoriedade de monitoramento da contratada em relação ao *turnover* e absenteísmos dos trabalhadores, a fim de ser desdobrado em ações da contratada que possam favorecer a redução desses índices, objetivando melhora no atendimento aos serviços prestados para instituição.

Existe necessidade de sistematização de acompanhamento contínuo em relação aos resultados dos serviços prestados pela empresa terceirizada, pelos setores responsáveis pelo gerenciamento desse contrato. Portanto, para garantir melhorias relacionadas à qualidade e segurança dos processos, como por exemplo: atendimento ao público, segurança das informações, faturamento de contas, controle de materiais para que se evitem desperdícios, entre outros, faz-se necessário que se realizem ajustes contratuais nos editais para que sejam recrutados profissionais que sejam capazes de lidar com a complexidade e volume de trabalho da instituição.

Pode-se apontar como benefício desta pesquisa, um diagnóstico inicial da instituição em relação ao contexto de terceirização do trabalho administrativo, que apresentou os desafios impostos por esse modelo, a fim de realizar adequações no planejamento da contratação de novas empresas prestadoras desse serviço. Além disso, foram identificadas algumas estratégias dos gestores de unidades de caráter assistencial que devem ser consideradas como relevantes para garantir o

funcionamento das suas unidades, incluindo a manutenção e melhoria da qualidade dos serviços administrativos de apoio à assistência.

Como limitação deste estudo, aponta-se que não foram incluídas nessa análise, outras unidades que realizam atendimento ao público e nem aquelas de natureza puramente administrativa, que também contam com grande quantitativo de profissionais terceirizados.

Sugere-se como possibilidade de continuidade de estudo que se mapeie e mensure os impactos relatados pelas chefias das unidades estudadas com o objetivo de identificar numericamente as relações de custo benefício estabelecidas nessa modalidade de contratação para instituições públicas de saúde da mesma natureza do hospital estudado, considerando a escassez de estudos nesta área.

Pode-se também sugerir para as próximas contratações a exigência de alguns itens para a empresa terceirizada, como por exemplo:

- 1- Obrigatoriedade de monitoramento de índices de *turnover*, com apresentação de relatórios trimestrais a gestão.
- 2- Manutenção de índices de *turnover* entre 10 e 20% ao ano.
- 3- Realização de entrevistas de desligamento para identificar motivação das saídas.
- 4- Realização de entrevistas para contratação dos profissionais a fim de identificar o perfil, com adequação às atividades em área de saúde.
- 5- Contratação de candidatos que tenham comprovadamente conhecimentos básicos em informática.
- 6- Realização de treinamento introdutório de atendimento ao público em área de saúde.
- 7- Pagamento do benefício de auxílio alimentação em sua integralidade aos trabalhadores, sem possibilidade de realização de convênios para fornecimento de refeição.

REFERÊNCIAS

BARCELLOS, B.J.; FONTANELLA, J.R.; TURATO, E.R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRAGA, D. G. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/q3zt8/pdf/braga-9788575412527.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília: Diário Oficial da União, Brasília, 13 jun. 2013. Seção 1, p. 59. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 15 set. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCK, G., *et al.* **A terceirização no serviço público: particularidades e implicações**. 2018. Cap. 6, p. 113-141. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8709>. Acesso em: 12 de set. 2023.

FELIZARDO, J. M. Capitalismo, organização do trabalho e tecnologia da produção e seus impactos na qualificação da força de trabalho. **Revista do LABOR**, v. 1, n. 3, p. 1-12, 2010.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília/DF: Líber Livro, 2008.

GIOSA, L; MORALES, V. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 10.ed. São Paulo: Meca, 2017.

LAI WAN, H. Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. **Journal of european industrial training**, v. 31, n. 4, p. 297-322, 2007

MANDARINI, M. B; ALVES, A.M; STICCA, M.G. Terceirização e impactos para a saúde e trabalho: Uma revisão sistemática de literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 143-152, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.2.660>. Acesso em: 22 nov. 2023.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014

PAIVA, V. Qualificação, crise do trabalho assalariado e exclusão social. In: GENTILI, P.; FRIGOTTO, G. (Orgs.). **A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho**. Buenos Aires: GLACSO, 2000.

SILVA, R. M. *et al.* **A terceirização no setor público brasileiro**: um estudo acerca da terceirização na Universidade Federal de Uberlândia e seus impactos na qualidade do ensino. 2012. Disponível em: <https://silو.tips/download/a-terceirizaao-no-setor-publico-brasileiro>. Acesso em: 18 jun. 2023.

SOUZA, R; SANDER, A. Terceirização no Serviço Público: vantagens e desvantagens da contratação de serviços terceirizados, em uma empresa pública, nas funções administrativas, na percepção de seus gestores. **Revista Metodista de Administração do Sul**, v. 4, n. 5, 2019, p. 491-514, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas S. A., 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010