

Desafios da Gestão em Fisioterapia Hospitalar

Challenges of Physiotherapy Management in Hospital

Taissa Driessen¹ e Cecília Leão Oderich²

1. Fisioterapeuta pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). Pós-graduada em Gestão Hospitalar pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) e em Fisioterapia Cardiorrespiratória pela UTP. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1973-3630>

2. Administradora. Mestre e Doutora em Administração (PPGA/UFRGS). Professora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Unioeste, Campus Foz do Iguaçu, PR. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1776-7019>
 tadiessen@hotmail.com e cecilia.oderich@unioeste.br

Palavras-chave

Gestão de pessoas
 Gestão de pessoas na saúde
 Gestão hospitalar
 Gestão na fisioterapia

Keywords

People management
 Health people management
 Hospital management
 Physiotherapy management

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo identificar os principais desafios da gestão hospitalar em fisioterapia tendo como base a pesquisa teórica realizada em artigos científicos, livros, dissertações e publicações sobre o tema. Devido ao aumento do número de fisioterapeutas atuando em hospitais, surgiu a demanda para gestores neste setor, e assim como outras áreas da saúde, um dos principais desafios encontrados na área da fisioterapia é a falta de formação técnica para exercer cargos de gestão. A área hospitalar é um desafio por si só, pela complexidade do ambiente hospitalar e pela multidisciplinaridade. Sendo assim o desafio existe nos subsistemas do hospital, no setor de fisioterapia e na estrutura organizacional inteira. A atuação fisioterápica deve ocorrer de forma humanizada, não somente seguindo protocolos técnicos, essa visão mais atual deve estar focada no paciente e não somente na doença, sendo esse também um desafio dos gestores, principalmente atualmente em ambientes que temos atuação de gerações diferentes na assistência. A habilidade do gestor em perceber o outro, conhecer o seu liderado, tem influência direta no rendimento da sua equipe, além da capacidade de uma comunicação assertiva e diferenciada para cada tipo de colaborador compõe os outros desafios da gestão na fisioterapia hospitalar.

Abstract:

This work aims to identify the main challenges of hospital management in physiotherapy based on theoretical research carried out in scientific articles, books, dissertations and publication on the subject. Due to the increase in the number of physiotherapists working in hospitals, there was demand for managers in this sector, and like other areas of health, one of the main challenges encountered in the area of physiotherapy is the lack of technical training to exercise management positions. The hospital area is a challenge, due to the complexity of the hospital environment and its multidisciplinary. Therefore, the challenge exists in the hospital subsystems, in the physiotherapy sector and in the entire organizational structure. Physiotherapeutic action must take place in a humanized way, not only following technical protocols, this more current view must be focused on the patient and not only on the disease, which is also a challenge for managers, especially currently in environments where we have different generations of care. The manager's ability to perceive the Other, to know the person being led, has a direct influence on the performance of his team, in addition to the ability to communicate assertively and differentiated for each type of employee, these are Other management challenges in hospital physiotherapy.

Artigo recebido em: 21.06.2023.

Aprovado para publicação em: 11.10.2023.

INTRODUÇÃO

A gestão hospitalar é uma área complexa devido aos aspectos peculiares do ambiente hospitalar. Atualmente a organização hospitalar funciona mais como uma grande empresa do que como os estabelecimentos

de caridade de antigamente, sendo assim está em constante transformação e necessita absorver os avanços tecnológicos, estar preparado para atender cada vez melhor seu cliente, neste caso o paciente e seus familiares, que estão cada vez mais exigentes e, ainda, equilibrar as contas.

No ambiente hospitalar o capital humano é o recurso mais valioso para instituição, também é o que pode ser mais volátil e imprevisível, sendo assim o papel dos gestores neste ambiente é de suma importância, pois consegue exercer influência direta nas pessoas que estão em contato direto com o cliente. O bom gestor melhora o desempenho de cada liderado, rendendo resultados positivos tanto na qualidade da prestação de serviços como na sustentabilidade da empresa.

Com o passar dos anos e a ampliação da assistência fisioterapêutica no ambiente hospitalar, através da regulamentação e recomendação da atuação dos fisioterapeutas, principalmente nas unidades de terapia intensiva, o número destes profissionais dentro das unidades hospitalares cresceu, sendo assim a demanda por gestores destes profissionais também.

A qualidade no serviço prestado é primordial para instituição hospitalar, os avanços tecnológicos acontecem de forma muito rápida assim como a cobrança dos profissionais e clientes para disponibilização destes serviços, por outro lado, os repasses das operadoras de saúde e do sistema único de saúde (SUS) não são atualizados na mesma velocidade, gerando assim uma necessidade ainda maior de equilíbrio em gastos e despesas, mais uma vez se destacando o trabalho do gestor. Profissional este que está em todos os níveis da instituição hospitalar e que pode auxiliar na redução dos custos hospitalares e cumprindo as metas estabelecidas pela empresa.

Como o ambiente hospitalar é um local de trabalho onde são necessários muitos profissionais especializados que atuem em conjunto para assistência do paciente, a presença do gestor competente é essencial para direcionar o atendimento de qualidade em conformidade com objetivos da instituição, legislação e planejamento da equipe multidisciplinar.

O presente trabalho tem como questão de pesquisa: quais são os principais desafios da gestão em fisioterapia hospitalar? Para tal proposta será utilizado a pesquisa bibliográfica realizada em artigos científicos, livros, dissertações e publicações sobre o tema. Os objetivos visam expor a complexidade da gestão na área da saúde e em fisioterapia hospitalar e identificar algumas possíveis soluções para os desafios encontrados.

METODOLOGIA

O método teórico foi realizado através de pesquisa de revisão bibliográfica do tipo narrativa sobre o tema em artigos científicos, dissertações, livros e publicações.

GESTÃO HOSPITALAR

A gestão de um hospital é complexa pois envolve muitas pessoas e setores para o seu funcionamento, dentro dos setores médicos-assistenciais estão várias especialidades e diferentes profissionais como médicos, enfermeiros, nutricionistas, fisioterapeutas entre outros. Na área administrativa ou de apoio estão outros vários, como farmácia, higienização, hotelaria, tecnologia de informação, laboratório, tesouraria. Essa grandiosidade ocorre não somente neste ambiente interno, mas também do ambiente externo que envolve muitos fornecedores, órgãos governamentais, prestadoras de saúde, clientes e seus familiares.

Porto e Granetto (2020) defendem que as organizações hospitalares valorizem a gestão de pessoas, pois são elas que sinalizam como os colaboradores serão agregados, recompensados, desenvolvidos, mantidos e

monitorados, através das políticas e práticas no processo, fazendo com que a organização possa oferecer serviços com qualidade e eficiência.

A humanização é algo bastante exaltado e necessário na assistência à saúde, Mezzono (2012) a define como a realização de atividades condizentes com a dignidade e direitos da pessoa e dever de todos. As pessoas devem ser atendidas em todos seus aspectos; biológico, sociológico, psicológico e na dimensão filosófica e teológica, isso sendo vivenciado não somente pelos pacientes, mas também pelos profissionais da instituição, o que certamente depende a habilidade dos gestores e alta direção para proporcionar tal experiência.

Couto e Pedrosa (2007) evidenciam que a deficiência na estrutura organizacional ou na capacitação profissional diminui ou prejudica a viabilidade da organização, sendo assim, ter uma empresa com um modelo de sistema viável permite autonomia dos setores, proporcionando a união do todo organizacional, e quem faz as conexões dos subsistemas com a diretoria são os gestores. Líderes competentes fortalecem os vínculos dos colaboradores com a instituição e fortalecem o compromisso com a direção que viabiliza o funcionamento da empresa, através de estratégias que conseguem solucionar problemas, mantendo os funcionários bem treinados e capacitados para exercer funções de alto grau de especificidade, mas também que sejam flexíveis para absorver a rápida transformação do mundo atual.

Ferreira (2022) enfatiza que o comportamento organizacional trazendo um ambiente de trabalho atrativo, pautada na gestão do reconhecimento, incentivo, elogios, desperta no colaborador a percepção que o crescimento da organização pode ser também o seu crescimento pessoal e profissional estimulando para melhores resultados. São essas habilidades que os gestores necessitam desenvolver, associado ao apoio da empresa nas ações que necessitam autonomia para tomada de decisão.

Outra particularidade dos hospitais que vale ser ressaltada é o alto custo fixo, em torno de 70%, devido sua estrutura e equipamentos, por este motivo os aparelhos ou ativos imobilizados devem ter sua utilização maximizada, especialmente aqueles que geram renda no seu uso. Sendo assim planejamento estratégico e medidas de desempenho são essenciais para a sustentabilidade da organização atendendo as expectativas do cliente, acionistas e trabalhador. Salientando que as empresas hospitalares podem ter natureza militar, religiosa ou filantrópica, nas suas especificidades e apresentando uma infinidade de processos o que só ressalta a necessidade de excelência operacional para os mapeamentos de processos e atividades correlacionadas (Couto e Pedrosa, 2007).

GESTÃO EM FISIOTERAPIA HOSPITALAR

O início da fisioterapia é recente no Brasil, tem sua regulamentação através do Decreto-Lei 938 do ano 1969. Inicialmente mais voltado a área de ortopedia e traumatologia, mas rapidamente se expandindo para praticamente todas as áreas da medicina.

Em 2007, uma resolução da Agência Nacional de Vigilância Sanitária / Ministério da Saúde impõe as condições mínimas do funcionamento das Unidades de Terapias Intensivas (UTIs), dentre elas está a necessidade da presença do serviço de fisioterapia por no mínimo 18 horas por dia. No capítulo II, sessão III art 14 “IV – Fisioterapeutas: no mínimo 01 (um) para cada 10 (dez) leitos ou fração, nos turnos matutino, vespertino e noturno, perfazendo um total de 18 horas diárias de atuação” (Resolução número 07, 2010; Ministério da Saúde). Além da obrigatoriedade também estabeleceu a quantidade de pacientes que este profissional pode atender.

A especialidade da fisioterapia em Terapia Intensiva é reconhecida desde 2011 pelo Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (COFFITO) através da Resolução nº 402/2011, o que fortaleceu ainda mais a atuação dos fisioterapeutas dentro dos hospitais. No artigo 6 desta resolução, assim como nas outras especialidades reconhecidas pelo COFFITO, o conselho estabelece que o fisioterapeuta também pode exercer as seguintes funções: coordenação, supervisão e responsabilidade técnica; gestão; direção; chefia; consultoria; auditoria e perícia.

Muitos hospitais já adotaram uma escala de fisioterapeutas cobrindo as 24 horas dentro das UTIs e muitos estados aprovaram leis desta obrigatoriedade, assim com a Associação Brasileira de Fisioterapia Cardiorrespiratória e Fisioterapia em Terapia Intensiva recomenda a presença ininterrupta do fisioterapeuta. Um Acórdão do COFFITO, número 472 de 2016, reforça esta recomendação.

A necessidade do fisioterapeuta em praticamente todos os setores assistenciais fortalecido pela regulamentação da atuação fez crescer o número de fisioterapeutas dentro dos hospitais. A contratação destes profissionais pode ocorrer de forma direta pela instituição ou através de serviços terceirizados de fisioterapia, mas de qualquer modo, esses profissionais necessitam de um líder e esses gestores encontram muitos desafios, sendo nestes artigos encarados como os mesmos dos gestores da área de saúde em geral, por não ter sido encontrados artigos específicos na área de fisioterapia hospitalar. Poucos artigos foram encontrados sobre qualidade de atendimentos de forma geral e alguns em gestão de clínicas, mas tais artigos não tem relação com a realidade da gestão em fisioterapia dentro dos hospitais. Pois os desafios encontrados dentro de uma grande corporação são distintos de uma empresa de pequeno porte, onde as responsabilidades e áreas de atuação são diferentes.

ANÁLISE DA GESTÃO EM FISIOTERAPIA HOSPITALAR ÊNFASE NAS PESSOAS

Um tipo de gestão estudada para área da saúde é a gestão democrática, nesta maneira de gestão segundo Arruda *et al.* (2022), o líder reconhece o valor de cada integrante da sua equipe e sabe que cada um é responsável por um diferencial dentro da instituição. Identificar tais especificidades é tão importante quanto incentivar a cooperação, o compartilhamento, as trocas, as interações, as discussões, as avaliações, a participação e o envolvimento de todos.

Arruda *et al.* (2022) também destacam que quanto menos centralizada for a gestão, maiores são as chances de a empresa desenvolver equipes mais produtivas, motivadas e dinâmicas. Porque neste modelo mais democrático de gestão, a equipe deve ser mais participativa, tomando decisões acompanhado de seu líder, e a partir do momento que o colaborador auxilia na proposta de tarefa, a tendência é o maior engajamento, pois se sente mais responsável em que o projeto dê certo, vislumbrando um sentimento de pertencimento à aquele local de trabalho.

A retenção de talentos e o desenvolvimento de pessoas e suas capacidades têm papel primordial para um resultado positivo na gestão. A união e rendimento da equipe são fortalecidos através do envolvimento nas decisões e tarefas propostas, além da clareza nos objetivos do setor. Porém outro grande desafio para o gestor são os conflitos que podem existir entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Mas que se bem trabalhado podem enriquecer o setor, pois a troca de experiências entre as gerações pode estimular as gerações mais antigas procurarem atualizações, por exemplo, assim como a vivência de muitas situações práticas devidos anos de experiência podem auxiliar nos direcionamentos de decisões. Nascimento (2021), alerta para necessidade de possíveis novos modelos e adaptações administrativas para manutenção da convivência harmo-

niosa e assim o melhor aproveitamento técnico e pessoal de diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho.

Couto e Pedrosa (2007, p. 161) faz algumas considerações,

A gestão estratégica de pessoas não se limita à aplicação de um ou mais modelos de gestão, mas sim à busca do equilíbrio entre tecnologias e processos adotados pela empresa e a qualidade humana... Nos serviços prestados na saúde, a qualidade é algo intrínseco e percebido pelo cliente através do atendimento – agilidade, cortesia, segurança e confiança.

Sendo assim os mesmos autores destacam que gerenciar de forma estratégica produz resultados positivos através mobilização do talento, desde que esses profissionais tenham capacidade de adaptação e flexibilidade (Couto; Pedrosa, 2007).

Barros (2022) em um artigo de revisão, relacionou a retenção de talentos a gestão por competências, onde descreve ser imprescindível para sobrevivência das empresas a adoção deste tipo de gestão que valoriza e desenvolve o colaborador, que estimula a relação entre as pessoas e sendo também mais assertivo na escolha da função / setor de atuação, conseguem manter o desenvolvimento e crescimento dos profissionais, pois este, mais satisfeito, tende a trabalhar mais motivado.

A capacitação destes profissionais em gestão é de extrema importância para o sucesso da gestão. Pois segundo Pizete e Birk (2021) para que o gestor de pessoas atenda às necessidades da empresa, ele necessita aliar competência técnica e interpessoal, pois além de saber executar as tarefas técnicas, para estar apto em avaliar a competência profissional do colaborador, necessita saber se relacionar com as pessoas para desta forma fortalecer o trabalho em equipe, estimulando a equipe a se manter motivada e exercendo papel de liderança.

Segundo Araújo Filho (2020) é necessária uma avaliação frequente, diagnosticando, observando e avaliando o ambiente organizacional pelos gestores com objetivo de proporcionar um ambiente de satisfação, calor humano e o respeito mútuo.

Santoro e Bido (2021) descrevem algumas estratégias utilizadas atualmente que merecem destaque no desenvolvimento de competências individuais, da equipe e dos gestores: *feedbacks* com os colaboradores; conversas com troca de informações onde são pontuadas melhorias, identificadas habilidades técnicas ou capacidades pessoais que possam ser aperfeiçoadas, além de reforçar o compromisso mútuo; *Follow up* das avaliações, metas e tarefas estabelecidas; acompanhamento do que foi determinado, verificar se o que foi delegado está sendo cumprido, se os prazos determinados estão sendo atingidos além de reforçar a importância, podendo negociar ou redirecionar algum ponto específico.

Chiavenato (1999) já definia gestão como a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Na sua definição ele coloca não somente os objetivos organizacionais, e sim também os individuais, pois o profissional e o gestor são pessoas que também tem seus anseios e características únicas que devem ser respeitadas, em contrapartida a empresa necessita alcançar seus objetivos para sua manutenção e crescimento.

A gestão em fisioterapia hospitalar não é diferente. Necessita de cooperação e interação entre a equipe do setor e com a equipe multidisciplinar, para desenvolver um trabalho de excelente qualidade com mínimo custo possível.

A motivação pessoal de cada funcionário para o cargo é diferente, mas o trabalho em equipe e a cooperação multiprofissional é de suma importância para um serviço de qualidade. Mas como manter o colaborador motivado? Segundo Medeiros *et al.* (2019), é crucial o líder conhecer sua equipe e suas motivações pessoais, para de forma inteligente e individualizada conseguir estimular sua equipe a trazer bons resultados. Já no iní-

cio das pesquisas sobre o ambiente de trabalho e a influência da subjetividade do trabalhador no seu rendimento, Elton Moya (1933) demonstrou que quando os funcionários participam das decisões que afetam o seu trabalho tendem a produzir com mais qualidade.

McNeil (2013) destaca que a energia empresarial é ativada quando as pessoas que trabalham na organização agem pelos princípios éticos, vencem desafios, correm riscos, trabalhando assim com o corpo e o coração. Melhor ainda se essa energia vier do topo da organização, mas nada impede que surja em outros níveis, pois pode acontecer uma reação em cadeia, se espalhando por todo hospital.

A palavra motivação deriva do latim *motivos*, *movere*, que significa “*mover*”, então é aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de produzir um comportamento orientado (Maximiano, 2000), o que tem uma relação direta com a fisioterapia, que é a terapia do movimento, onde os profissionais estão engajados para que o paciente se movimente, para que ele consiga realizar uma tarefa, alcançar um objetivo, para voltar a ter sua independência. Faz parte da essência da fisioterapia estimular o outro a conseguir, mas assim como o gestor precisa que o colaborador faça sua parte no processo, na fisioterapia o paciente também tem seu papel, ambos trabalhando com uma equipe.

A eficiência do gestor pode otimizar tempo, custos e resultar em um atendimento de qualidade, conhecendo as competências de cada funcionário aliado a missão, visão e planejamento estratégico da empresa, sendo assim conforme Freitas (2012) uma fonte de valor e resultados para a organização e seus *stakeholders*, se tornando um setor cada vez mais estratégico, competitivo e sustentável.

Bergamini, em 1994, definiu o líder como administrador do sentido e agente de mudança, sendo eficaz quando tem profundo conhecimento do contexto cultural da organização e habilidade interpessoal em conhecer seus liderados, auxiliando-os na autorrealização.

Outro grande desafio é a comunicação efetiva entre o líder e seus colaboradores, pois um dos grandes problemas encontrados nas corporações é a falha na comunicação. Tudo aquilo que afeta a interpretação da mensagem recebida, tais como: ruídos da comunicação, barulhos no ambiente no momento da troca de informações, mensagens extensas, incompletas, desorganizadas e mal formuladas, pode prejudicar o entendimento do receptor. Devido à falta de alinhamento de informação e o tipo de comunicação não eficaz, ocorrem conflitos entre os colaboradores afetando a comunicação, motivação e o desempenho para o alcance de resultados e objetivos (Ferreira *et al.*, 2018). A comunicação é um grande desafio, mas também pode ser uma excelente ferramenta para solução de problemas quando utilizada uma comunicação assertiva.

A comunicação assertiva é aquela que ocorre de forma clara, sem deixar dúvidas da mensagem que deve ser transmitida, a comunicação deve ser feita mostrando segurança na informação, sem deixar dúvidas da informação passada, seja ela de forma falada, ou por mensagem, também não deve conter agressividade (Ferreira *et al.*, 2018).

A assistência de qualidade é uma realidade na área da fisioterapia hospitalar, porém como mensurar essa qualidade é mais uma das dificuldades enfrentadas pelos gestores, segundo Mandelli *et al.* (2007), exceto pelos *guidelines* e indicadores clínicos, não há padronização dos recursos para tal medida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios na gestão em saúde e conseqüentemente na gestão em fisioterapia hospitalar são grandes e variados, porém os avanços e pesquisas na área de gestão de pessoas vem crescendo, mas ainda com escassez de trabalhos, sendo necessários trabalhos na área da saúde e especificamente na área da fisioterapia.

A gestão dos profissionais da área da fisioterapia hospitalar deve seguir os avanços em gestão de pessoas, utilizando uma gestão democrática e por competências, com uma comunicação assertiva, fortalecendo a relação líder, colaborador e empresa pela valorização do conhecimento, estimulando a capacitação frequente, alinhado às decisões multidisciplinares e a visão estratégica da empresa.

Assim como Mandelli *et al.* (2007), poucos trabalhos específicos da gestão em fisioterapia foram encontrados, tais autores realizaram uma revisão sistemática sobre qualidade na gestão em fisioterapia. Acredita-se que devido a juventude da profissão e sua introdução recente na área hospitalar, mais recente ainda a atuação do fisioterapeuta como gestor, ficando sugestão para futuros estudos mais específicos. Tais autores sugerem pesquisas interdisciplinares para criação de sistemas de mensuração de qualidade na fisioterapia.

O gestor da área da fisioterapia dentro do ambiente hospitalar, necessita do conhecimento técnico para decisões assertivas para o setor e para o hospital. Associado ao aprimoramento e especialização na área de gestão destes profissionais, certamente os desafios podem ser superados.

A visão administrativa das grandes corporações necessita modernizar a maneira como tratar e valorizar seus colaboradores, adotando técnicas de gestão mais atualizadas, humanizadas e modelos de administração mais horizontalizada. De forma lenta, mas o processo de mudança já tem sido percebido nas grandes corporações de saúde.

Certamente mais trabalhos científicos são necessários nesta área, associando isso a modernização das empresas e aperfeiçoamentos dos líderes em fisioterapia é muito provável que teremos ótimos resultados e principalmente pacientes melhores assistidos, pois ele deve ser o centro do cuidado e pautando as decisões nos diversos níveis da instituição hospitalar para que a humanização seja uma realidade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO FILHO, Gilberto Carlos De. Boas práticas da gestão de recursos humanos para melhor produtividade organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 05, Ed. 11, Vol. 04, pp. 111-122. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/produktividade-organizacional>>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/produktividade-organizacional.

ARRUDA, Ariana Lima; FREITAS, Camila Fernanda; CARVALHO, Marcia Roberta. **Gestão de pessoas no ambiente hospitalar**. Artigo 1662 – 1-10-2022112.

BARROS, Janaína Escarlado de. A aplicação da gestão por competências como estratégia para retenção talentos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano. 07, Ed. 10, Vol. 01, p. 161-171. Outubro de 2022. ISSN: 2448-0959. Link de acesso: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/retencao-talentos>>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/retencao-talentos.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. **Rev. de Adm. de Empresa SP**, v. 34, n. 3, p.102-114Mai./Jun.1994.

BRASIL. **Decreto-lei 938 de 13 de outubro de 1969**. Provê sobre as profissões de fisioterapeuta e terapeuta ocupacional, e dá outras providências. Diário Oficial da União 1969; 14 out.

BRASIL – Ministério da Saúde – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Dispõe sobre os requisitos mínimos para funcionamento de Unidade de Terapia Intensiva e dá outras providências**. Resolução número 7, de 24 de fevereiro de 2010. Link de acesso: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2010/res0007_24_02_2010.html>.

BRASIL – Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (COFFITO). **Disciplina a Especialidade Profissional Fisioterapia em Terapia Intensiva e dá outras providências**. Resolução número 402 de 03 de agosto de 2011. Link de acesso: <<https://www.coffito.gov.br>>.

BRASIL – Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (COFFITO). **Dispõe sobre o trabalho do Fisioterapeuta no período de 24 horas em Centros de Terapia Intensiva (CTIs)**. Acórdão número 472 de 20 de maio de 2016. Link de acesso: <<https://www.coffito.gov.br>>.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COUTO, Renato Camargos; PEDROSA, Tânia Moreira Grillo. **HOSPITAL Acreditação e Gestão em Saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2007.
- FERREIRA, Ana Carla Nascimento; MELO, Bruna Rocha de; ÁVILA, Mayara Maria Uchôa; SÁ, Diego Leonel Alves de. **A comunicação assertiva dentro das organizações: para influência de resultados**. 2018.
- FERREIRA, Pammela da Silva. Importância da cultura organizacional na gestão de pessoas. **Revista Científica Multidisciplinar**, Núcleo do Conhecimento, Ano. 07, Ed. 11, Vol. 12, pp. 101-118. Novembro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-da-cultura>>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-da-cultura.
- FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.
- MANDELLI, Patsy Geraldine Balconi; SANTOS, Fernanda dos; FREIRE, Patrícia de Sá; BASTOS, Lia Caetano. **Qualidade na gestão de serviços de fisioterapia: uma revisão sistemática**. XIX SEMEAD Seminários em Administração. Novembro 2016. ISSN 2177-3866.
- MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. New York: The Macmillan, 1933.
- MCNEILL, A. **Ser líder empresarial**. 2013. Disponível em: <<https://student.dei.uc.pt/~mafonso/ge/LiderEmp.html>>. Acesso em: 23 março. 2023.
- MEDEIROS, José Marcos de; MEDEIROS, Sanmily Silva de; SILVA, Sandra Barbosa da; MOURA, Manoel. Gestão de pessoas: Comunicação interpessoal, motivação e liderança. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 04, Ed. 10, Vol. 04, pp. 49-61. Outubro de 2019. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/motivacao-e-lideranca>>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/motivacao-e-lideranca.
- MEZZOMO, Augusto Antonio. Fundamentos da humanização hospitalar: uma visão holística. **Revista BIOETHIKOS**, Centro Universitário São Camilo, 2012;6(2):217-221. Link de acesso: <<http://www.saocamilo-sp.br/pdf/bioethikos/94/a12.pdf>>.
- NASCIMENTO, Cristiane dos Santos. Os Desafios na Gestão de Pessoas de Gerações Diferentes no Ambiente de Trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 06, Ed. 06, Vol. 14, p. 20-30. Junho de 2021. ISSN: 2448-0959. Link de acesso: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/geracoes-diferentes>>.
- PIZZETE, Márcio. BIRCK, Elizabeth da Silva Mello. Liderança e gestão de pessoas na atualidade. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 04, Ed. 06, Vol. 02, p. 69-77 Junho de 2019. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-e-gestao>>.
- PORTO, Maria Eduarda de Araújo & GRANETTO, Sérgio Zeno. Gestão de pessoas nos ambientes hospitalares: uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, vol. 6, n. 6, p. 38366-38382, jun 2020.
- SANTORO, Sergio. SOUZA, Diógenes de. Estratégias de aprendizagem utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras. **Gestão & Regionalidade**, V. 37, n. 112, p. 151-168, set./dez. 2021, São Caetano do Sul, SP. ISSN 2176-5308.

