

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM MODELO PARA UM HOSPITAL  
DE MÉDIO PORTE**

Aline Dell Osbel

Lajeado, junho de 2015

Aline Dell Osbel

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM MODELO PARA UM HOSPITAL DE MÉDIO PORTE**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração de empresa.

Orientadora: Profa. Ma. Sandra Dorvelí  
Andres

Lajeado, junho de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

Chegou o momento de agradecer às pessoas que mais me ajudaram nessa etapa de minha vida, agradecê-las pela dedicação, empenho, carinho, incentivo, oferecidos nessa caminhada.

Agradeço à Deus, por estar sempre guiando meus passos até aqui.

Aos meus pais amados, Ivo e Marlene, que não mediram esforços para me ajudar. Mesmo sabendo que muitas vezes era mais difícil do que se pensava, sempre me incentivaram a estudar e me apoiaram . Agradeço pelo carinho, pelos conselhos, pelas palavras de otimismo, pelas noites que me buscaram depois da faculdade e por me ensinar o melhor caminho a percorrer.

À minha irmã Alice, que, sempre com seu jeito alegre e carinhoso, esteve ao meu lado dizendo-me que tudo daria certo, dando-me apoio. Sempre soube que podia contar com ela quando precisasse.

Ao meu namorado Paulo Henrique, que sempre me compreendeu, me escutou nas horas que eu mais precisei, com muito carinho e atenção.

A todos os meus amigos, mas em especial, aos amigos André ,Guilherme, e à amiga Carine, que me ajudaram muito no meu trabalho, pelas palavras de otimismo.

Aos meus nonos, dindos, dindas, tios, tias, primos, primas, afilhadas, afilhados e cunhados, por estarem sempre presentes na minha vida, dando força e coragem.

Aos meus colegas de trabalho e amigos, em especial à Maria Inês, que não mediu esforços em me deixar fazer o trabalho no hospital, à Fabiane, que sempre me escutou nas horas que mais precisei, pelas palavras de incentivo e coragem, e à Lourdes, que me ajudou em muitas dúvidas.

Aos meus professores e colegas de curso, que durante todos esses anos me ensinaram muito. Certamente, construímos muita amizade nessa caminhada.

Por fim, um agradecimento muito especial à minha orientadora Sandra, que não mediu esforços em ajudar-me, sempre respondendo rapidamente a meus questionamentos, auxiliando em dúvidas e contribuindo com sugestões de melhorias. Agradeço, também, pelas palavras de otimismo, e por acreditar em mim.

Muito obrigada!

## RESUMO

As organizações atuam no mercado na expectativa de serem eficientes no processo a fim de atender seus clientes com eficácia, uma vez que eles tornam-se mais exigentes quanto à qualidade de serviço prestado. Para melhorar seu desempenho, uma das ferramentas utilizadas na gestão de pessoas é a avaliação de desempenho, que proporciona um entendimento entre funcionário e supervisor, além de conseguir mediar, de forma eficaz, sobre algum conflito existente na organização. Este trabalho caracteriza-se, quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada; quanto ao problema, qualitativa; quanto aos objetivos, exploratória e quanto aos procedimentos técnicos, documental. Teve o objetivo geral de estruturar um modelo de avaliação de desempenho para um hospital de médio porte do interior do Rio Grande do Sul, a partir de um diagnóstico realizado através de entrevista, e de propor ações de implantação do modelo proposto.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Modelo de avaliação. Hospital de médio porte.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CCTEC – Comissão de Capacitação de Treinamento Educação Continuada

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

EPIS – Equipamento de Proteção Individual

LNT – Levantamento da Necessidade de Treinamento

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

RH – Recursos Humanos

SINE – Sistema Nacional de Emprego

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Delimitação do estudo .....	9
1.2 Definição do problema.....	9
1.3 Objetivos .....	10
1.3.1 Objetivo geral .....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 Justificativa.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Cultura e estratégia organizacional.....	13
2.2 Gestão de pessoas e planejamento de recursos humanos.....	15
2.2.1 Políticas de recursos humanos .....	16
2.2.2 Recrutamento e seleção .....	17
2.2.3 Treinamento e desenvolvimento.....	19
2.2.4 Administração salarial .....	20
2.2.5 Fatores de desempenho e desenvolvimento humano .....	21
2.3 Avaliação de desempenho .....	22
2.3.1 Importância e benefícios da avaliação de desempenho .....	23
2.3.2 Modelos de avaliação de desempenho .....	24
2.3.3 Implantação da avaliação de desempenho .....	25
2.3.4 Papel do líder no processo de implantação da avaliação de desempenho .....	26
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>28</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	28
3.1.1 Quanto á natureza .....	28
3.1.2 Quanto à natureza da abordagem.....	29
3.1.3 Quanto aos objetivos da pesquisa .....	29
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	30
3.1.5 Pesquisa documental.....	30
3.2 Instrumentos de coleta de dados .....	30
3.3 Tratamento e análise dos dados.....	31
3.4 Limitações do método .....	31

<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>33</b>
4.1 Histórico da empresa .....	33
4.2 Missão .....	34
4.3 Valores .....	34
4.4 Princípios .....	34
4.5 Visão.....	34
4.5 Filias da empresa .....	35
<b>5 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA .....</b>	<b>36</b>
5.1 Cultura e planejamento estratégico.....	36
5.2 Gestão de pessoas.....	37
5.2.1 Planejamento em recursos humanos .....	37
5.2.2 Políticas de recursos humanos .....	37
5.2.2.1 Administração salarial .....	39
5.2.2.2 Avaliação de desempenho .....	40
5.2.2.3 Setor pessoal .....	40
5.2.2.4 Segurança e saúde do trabalho .....	41
5.2.2.5 Indicadores de desempenho de recursos humanos.....	43
5.2.2.6 Estilo de liderança.....	43
<b>6 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>45</b>
6.1 Método de avaliação .....	45
6.2 Responsáveis pelo preenchimento do formulário .....	46
6.3 Composição do formulário de avaliação.....	46
6.4 Entrevista de <i>feedback</i> .....	47
6.5 Modelo de avaliação de desempenho para Hospital Santa Isabel.....	48
6.6 Implantação da avaliação de desempenho .....	49
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>55</b>
APÊNDICE A - Termo de livre consentimento e esclarecimento .....	56
APÊNDICE B - Lista de verificação para diagnóstico em recursos humanos ...	57
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>
ANEXO A - Avaliação de desempenho 1 .....	60
ANEXO B - Avaliação de desempenho 2.....	61

## 1 INTRODUÇÃO

Com o mercado cada vez mais competitivo, a gestão de recursos humanos das pequenas, médias ou grandes empresas se tornou estratégica. Na maioria das vezes, trabalhar com pessoas não é fácil, pois têm culturas, atitudes, pensamentos, opiniões e interesses diferentes e, muitas vezes, não se chega a um objetivo comum, surgindo, assim, conflitos. Falta, também, diálogo entre as chefias e seus subordinados, o que, muitas vezes, traz dificuldades no processo produtivo de cada funcionário, os quais podem desmotivar-se e desmotivar os colegas, ocasionando até mesmo brigas entre eles, dentre outros problemas. Foi assim que surgiu a ideia de propor uma avaliação de desempenho na empresa objeto deste estudo, pois, certamente, vai agregar muito para cada setor, cada funcionário e supervisores.

A gestão do conhecimento é o diferencial das empresas, não somente em relação à tecnologia, mas também em relação às pessoas que estão trabalhando dentro da organização, pois gera o comprometimento dos colaboradores, que é o fator fundamental para o crescimento da empresa.

A gestão dos recursos humanos permite identificar as necessidades de desenvolvimento para os funcionários, auxilia no gerenciamento de conflitos, na tomada de decisões, aumentos salariais e nas promoções. É, portanto, um setor muito importante dentro das empresas.

Com a avaliação de desempenho, o supervisor da empresa pode conversar com os funcionários para observar o que pode melhorar, devendo fornecer um *feedback* dos resultados da avaliação. Por isso, é indispensável que as empresas

estejam sempre buscando inovações, a fim de conhecer melhor seus colaboradores e visando o bem estar futuro.

Tendo a avaliação de desempenho na empresa, é possível identificar os fatores que merecem atenção nas áreas de planejamento de recursos humanos, assim como suas políticas de recrutamento, seleção e salários. Permite identificar aspectos importantes para os funcionários com o seu cargo, perceber a existência de algum problema com o setor de trabalho ou algum colega e observar a necessidade de treinamento como incentivo à motivação dos funcionários.

Assim sendo os gestores conseguem avaliar o subordinado, estabelecer metas de desenvolvimento técnico e pessoal, direcionar sua equipe para os resultados desejados pela empresa. Então, a partir de um diagnóstico, propôs-se um modelo de avaliação de desempenho para um hospital de médio porte, tanto pela sua importância em relação aos funcionários, quanto para a empresa.

### **1.1 Delimitação do estudo**

Este estudo delimita-se a propor e analisar uma avaliação de desempenho para uma empresa de médio porte. O tema está diretamente relacionado à área de recursos humanos, sendo que se trata de pesquisa exploratória qualitativa. A pesquisa aconteceu em um hospital de médio porte do interior do Rio Grande do Sul.

Chiavenato (2009a) comenta que a área de recursos humanos é como uma porta de entrada para os funcionários em uma organização, sendo ela responsável por encontrar mercado e, assim, ter mais confiança dos funcionários.

Em resumo, com a avaliação de desempenho é possível identificar o comportamento do funcionário, sua cultura, bem como da empresa em que trabalha.

### **1.2 Definição do problema**

Com o mercado cada vez mais exigente e competitivo, as organizações necessitam de funcionários comprometidos, desempenhando suas funções da

melhor maneira possível, alinhado aos valores e objetivos organizacionais.

Como em muitas empresas, o Hospital Santa Isabel quer sempre atender seus clientes da melhor maneira, colocando-os em primeiro lugar. Quer ser referência do bom atendimento na região em serviços de saúde e, para que isso aconteça, não basta ter apenas um espaço físico organizado e bonito. São necessárias pessoas comprometidas e motivadas para o trabalho. Isso exige uma ferramenta que possa auxiliar na tomada de decisão, com *feedbacks* para observar o desempenho das pessoas.

Foi com base nesse cenário que surgiu a seguinte questão da pesquisa: Qual o modelo de avaliação de desempenho mais adequado para um hospital de médio porte?

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos se classificam em geral e específicos, descritos a seguir.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Estruturar um modelo de avaliação de desempenho ideal para um hospital de médio porte.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Realizar um diagnóstico para identificar a gestão de pessoas existente;
- b) Propor, a partir do diagnóstico, um modelo de avaliação de desempenho;
- c) Sugerir ações visando à implantação da avaliação de desempenho.

### **1.4 Justificativa**

Acredita-se que, com a avaliação de desempenho se conseguirá diminuir desigualdades que acontecem nos setores, com os colegas e com a organização num todo.

Avaliação de desempenho [...] não é somente uma técnica, mas sim uma questão de atitude. Essa ferramenta deixa de ser conhecida como medo, insegurança, frustrações, mas passa ser a mensageira do otimismo da realização pessoal, a valorização dos pontos fortes de cada funcionário (BERGAMINI; BERALDO, 2007, p. 13).

Todo funcionário que está em uma empresa, se tiver motivação e gostar do que faz, vai buscar crescer dentro dela. A ferramenta de avaliação de desempenho, só irá auxiliá-lo, pois vai poder mostrar suas estratégias, seus objetivos dentro da organização, sua motivação com ele mesmo e com seus colegas e suas habilidades.

Segundo Chiavenato (2010), as pessoas fazem parte da organização. No momento em que as organizações perceberam a importância que seus funcionários têm para o crescimento da empresa, começarão a tratá-los como parceiros do negócio e, sobretudo, grandes fornecedores da empresa.

Bergamini e Beraldo (2007, p. 75) salientam que:

[...] a necessidade de avaliar periódica e sistematicamente surge do fato de que todos os supervisores, funcionários chefes, diretores, empregados, sentem a forma igual de lidar com as tarefas ou ainda de atingir as metas que necessitam fazê-los atingir.

Esses conceitos estabelecem a justificativa e a importância desse estudo acerca da avaliação de desempenho em um hospital de médio porte no interior do Rio Grande do Sul, pois só irá trazer benefícios para a empresa, para os setores e todos os funcionários.

Se houver aceitação por parte dela, esse modelo poderá ser transferido aos supervisores de cada setor, que, por sua vez, poderão repassá-lo para os funcionários.

Com este trabalho outros alunos do curso de Administração também poderão beneficiar-se, pois conseguirão fazer trabalhos semelhantes. Para a instituição o

desenvolvimento desse trabalho da mesma é importante, por ficar disponível como material de consulta.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Na fundamentação teórica, são apresentadas abordagens sob o ponto de vista de diversos autores, analisando e definindo temas como cultura e estratégia organizacional, gestão de pessoas e planejamento de recursos humanos e avaliação de desempenho.

### **2.1 Cultura e estratégia organizacional**

É importante para as empresas saberem o que realmente querem para o futuro, pois, assim, a organização poderá crescer cada dia mais. A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, comportamentos internos e externos, que são vivenciados por quem trabalha nessa organização.

Toda a organização trabalha em conjunto com outras organizações, para ter as entradas e saídas de produtos, mercadorias e serviços e, assim, concorrem entre si. Nesse ambiente, recebem as informações e os dados necessários para uma tomada de decisão.

Segundo Chiavenato (2009a), a cultura organizacional tem muitas misturas, como comportamentos, ideias, mitos, até mesmo histórias, trazidas pelas pessoas que a constituem. Entretanto, todas deverão trabalhar por um mesmo objetivo, por uma mesma missão, visão.

A cultura organizacional consiste em seis características principais:

- regularidade nos comportamentos observados, que são linguagens comuns e rituais;
- normas, ou seja, os comportamentos de como fazer as coisas;
- valor dominante, sendo o principal é a qualidade do produto;
- filosofia, que são as políticas da organização, as crenças de como os empregados e clientes devem ser tratados;
- regras, estabelecidas e relacionadas conforme o comportamento da organização. Devem ser aprendidas pelos novos funcionários para poderem ser aceitos na organização;
- clima organizacional, ou seja, o modo como os colaboradores se sentem no local físico da empresa, com as pessoas interagem.

A estratégia organizacional representa o que a organização deseja fazer, qual o negócio que pretende realizar e o destino a seguir. Tende a melhorar os recursos da organização em direção a resultados que alcancem os objetivos da organização.

Para Chiavenato (2009a), a estratégia organizacional tem três componentes básicos que são o ambiente, organização e adequação entre ambos, descritos a seguir:

- Ambiente: são as oportunidades existentes no ambiente, ou seja, no mercado;
- Organização necessita de recursos, sua capacidade e habilidades, também para os pontos fortes e fracos, os objetivos e compromissos;
- Adequação: é o modo que precisa ser adotado para que a organização tenha os mesmos objetivos, limitações, recursos, oportunidades, ameaças entre outros.

Segundo Barney e Hesterly (2011), a estratégia organizacional gera vantagens competitivas, e, assim, tende a evoluir. Essa evolução poderá ser explorada para obter lucros. Além disso, também é baseada em hipóteses e

suposições.

Enfim, a estratégia organizacional em um todo deve aproveitar as oportunidades, esquivar-se das ameaças ambientais, ampliar as forças internas e corrigir as fraquezas internas. Representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar as turbulências externas e aproveitar os pontos positivos da melhor maneira possível.

## **2.2 Gestão de pessoas e planejamento de recursos humanos**

A gestão de pessoas é o capital humano, caracterizado pela participação, envolvimento e desenvolvimento desses sujeitos. O dever do setor de recursos humanos é promover, planejar e controlar as atividades ligadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho, qualificação, além de atividades relacionadas à saúde e à segurança no ambiente de trabalho.

Conforme Chiavenato (2009a), o capital humano tem talentos e competências que fazem parte da organização e tornam-na mais ágil e competitiva. Mas, para que isso aconteça, é preciso utilizar quatro itens indispensáveis:

- **Autoridade:** cada líder poderá separar e delegar autoridade às pessoas com quem trabalha, para que os colaboradores trabalhem como aprenderam e para que possam ter o poder de tomar as decisões;
- **Informação:** ter acesso às informações e torná-las produtiva para tomadas de decisões;
- **Recompensa:** um forte motivador dentro de uma organização, fazendo com que os funcionários se sintam mais motivados;
- **Competências:** desenvolvimento das habilidades e competências para assim utilizá-las da melhor maneira possível.

Segundo Dutra (2011), as organizações estão cada vez mais complexas e exigentes. Assim, não basta ter pessoas competentes, mas, sim, é preciso formar um grupo de colaboradores que tenham os mesmos propósitos da organização, de

modo que estejam preocupados com o desenvolvimento dessa organização. Isso contribuirá para que tenham uma maior realização pessoal.

A melhor estratégia do setor de recursos humanos seria contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, pois daria mais ênfase nos traços humanos, como a criatividade, inteligência, curiosidade, e comprometimento com a organização (MILKOVICK; BOUDREAU, 2012, p. 137).

Chiavenato (2010) salienta que os modelos de planejamento de recursos humanos podem ser baseados no produto/serviço, no fluxo de pessoal e de planejamento integrado. São qualitativos e numéricos na maioria das vezes. E os principais fatores que intervêm no planejamento são o absenteísmo e a rotatividade.

Chiavenato (2010) comenta que o absenteísmo são as faltas ou ausências dos funcionários ao trabalho, sendo essas por atraso ou por algum outro motivo. Muitas vezes acontecem as faltas por desmotivação do funcionário, empobrecimento das tarefas, condições desagradáveis de trabalho, entre outras. Já a rotatividade é o número de pessoas que ingressam e saem de uma organização. É expressa por uma relação de percentual entre admissões desligamentos da empresa. Pode ser causada por uma inflação no sistema com adoção de novos recursos para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema para diminuir as operações ou custos e reduzir os resultados.

O planejamento de recursos é muito importante para a organização conseguir se organizar com recrutamento, seleção e avaliação de desempenho adequado e se prevenir para não acontecerem problemas como rotatividade, entre outros.

### **2.2.1 Políticas de recursos humanos**

Para Chiavenato (2009b), as políticas de recursos humanos têm o código de valores éticos da organização, por meio das quais governam as relações dentro da organização, com todos os setores e funcionários. Serve para orientar as pessoas na execução de suas tarefas e guiar as pessoas na realização dos objetivos dentro da organização.

Segundo Carvalho e Nascimento (2011), as políticas de recursos humanos

dependem da filosofia da empresa, dentre outros fatores, como a estabilidade política, reações de mercado, as questões econômicas e sociais.

Segundo Dutra (2007), os processos de gestão administrativos são divididos em dois princípios fundamentais, que são: as políticas, que são as decisões e comportamentos; e as práticas, que são os procedimentos, método e técnicas. As duas junto caracterizam a administração de carreira.

Segundo Chiavenato (2009a, p. 268), políticas de recursos humanos são:

Regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem orientação administrativa para impedir que os empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas. Assim, as políticas são guias para ação. Servem para prover respostas às questões ou os problemas que podem ocorrer com certa frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimento.

Portanto, a maneira com que a empresa se relaciona com seus funcionários deve ser baseada em políticas, que devem nortear as decisões. É através delas que as diretrizes sobre aplicação, provisão, manutenção, desenvolvimento e controle dos recursos humanos são definidas.

### **2.2.2 Recrutamento e seleção**

O órgão de recrutamento em uma empresa serve para observar se há funcionários suficientes para as demandas, se algum funcionário pode mudar de setor ou se há a necessidade de contratar mais funcionários.

O recrutamento dá subsídios para o processo de seleção, pois se não houver candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga, não há como efetuar a seleção. O processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado para o processo seletivo (FRANÇA, 2012, p. 30).

Ainda segundo França (2012), o recrutamento pode ser feito de duas formas: o interno e o externo. O recrutamento interno vai atrair os funcionários que estão na empresa, na qual irão se aperfeiçoar e vão sentir-se mais motivados para outras vagas que estarão surgindo dentro da própria empresa. O recrutamento externo vai buscar candidatos externos, ou seja, que não têm vínculo com empresa no mercado

de trabalho.

O recrutamento interno apresenta muitas vantagens para a empresa, que são:

- É mais econômico para a empresa, pois evita despesas com anúncios em jornais, rádios, custos de admissão, de integração do novo empregado, entre outros;
- É mais rápido. Dependendo o empregado, poderá ser promovido de imediato para a vaga destinada;
- Maior índice de validade e segurança, ou seja, o candidato já é conhecido e avaliado durante certo período de tempo;
- Gera motivação para os funcionários, pois irão perceber que a empresa valoriza seu pessoal interno e oferece-lhes oportunidades de crescimento;
- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento;
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, sendo que as oportunidades serão oferecidas para quem se mostrar interessado.

As vantagens do recrutamento externo são:

- Possibilidade de novos talentos e personalidade;
- Ter inovação da composição das equipes de trabalho;
- Atualização no estilo e nas tendências do mercado.

As principais fontes de recrutamentos são: consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa, a escolas de cursos técnicos, faculdades, entidades de classes; anúncios de vagas em locais visíveis da empresa; intercâmbio entre empresas; anúncios em jornais, revistas, rádio; entre outros.

Para Chiavenato (2010), o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação, ou seja, é uma atividade positiva. Já a seleção é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão, portanto é restritiva. O objetivo do recrutamento é ter o processo seletivo dos candidatos, enquanto a seleção é

escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e sua organização.

Segundo Milkovich e Boudreau (2012, p. 295), [...] “o recrutamento e a seleção internos determinam quais papéis são atribuídos a cada empregado. Assim, compartilham muito dos efeitos sobre eficiência e a equidade com o recrutamento e a seleção externos e demissões”.

Portanto, o recrutamento e seleção internos na empresa permitem absorver funcionários que têm as competências requisitadas para o cargo, exigindo, desta forma, menos despesas de contratação. E, em contrapartida, gera uma maior motivação dos candidatos pela oportunidade de crescimento profissional.

### **2.2.3 Treinamento e desenvolvimento**

Para que a empresa tenha um bom andamento é necessário que a mesma tenha um bom recrutamento e seleção. Entretanto, isso não será suficiente, é muito importante os funcionários terem um treinamento e desenvolvimento, tanto os que já estão na empresa, pois sempre surgem novos programas, como os funcionários que estão ingressando na mesma.

Conforme França (2012), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento é um processo para promover a aquisição de habilidades, regras, atitudes, conceitos, que busquem a melhoria entre os empregados e as devidas exigências. E o desenvolvimento é um processo de longo prazo, para assim conseguir aperfeiçoar e motivar os empregados a fim de torná-los, no futuro, membros da organização.

Leme (2005) comenta que os procedimentos tradicionais de treinamento estão baseados no famoso Levantamento da Necessidade de Treinamento (LNT), em que o superior analisa e informa ao setor de Recursos Humanos os treinamentos necessários àquele setor.

Para França (2012), o treinamento não deve ser observado pela empresa como um curso ou evento, mas sim como um treinamento que possa contribuir para

a capacitação dos empregados, proporcionando aumento de moral, eficiência, eficácia e, acima de tudo, produtividade. O treinamento também melhora o ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento das pessoas na organização nunca deve parar, pois mesmo apresentado um trabalho com qualidade e eficiência, sempre há alguma melhoria para ser feita em qualquer setor, e sempre há uma tarefa a ser incentivada. Além disso, o autor comenta que a busca pelo desenvolvimento entre as organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas.

Portanto, segundo os autores citados acima, o treinamento e o desenvolvimento são itens imprescindíveis dentro da organização. Deve haver reforços periódicos, pois assim os funcionários ficarão mais confiantes com o trabalho e a empresa.

#### **2.2.4 Administração salarial**

A administração de salário é muito importante em uma organização, portanto, ela precisa conhecer os valores desse cargo, levando em consideração a situação do mercado.

Para Chiavenato (2009b), a administração de salários é como normas e procedimentos que precisam estabelecer ou manter estruturas de salários justas na organização. Portanto, devem apresentar um equilíbrio entre informações: internas e externas. Assim, a realidade salarial interna e externa pode definir sua política salarial, ou seja, normatizar os procedimentos a respeito da remuneração do pessoal.

Conforme Chiavenato (2010), a maioria dos funcionários está interessada em investir com trabalho qualitativo, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades e, dessa maneira, espera receber uma remuneração.

Segundo Souza et al. (2005), a remuneração afeta diretamente o funcionário, que tanto pode atrair como reter bons profissionais. Além disso, a remuneração

afeta a estrutura de custos da organização e gera impactos no sistema organizacional.

### **2.2.5 Fatores de desempenho e desenvolvimento humano**

Há muitos fatores importantes da avaliação de desempenho, sendo o desenvolvimento humano o principal.

A avaliação de desempenho [...] tem muito benefícios e beneficiários. A vantagem de ter avaliação de desempenho dentro de uma empresa é permitir que próprio desempenho, tanto o individual como o coletivo melhore, beneficiando a todos (FRANÇA, 2012, p. 116).

Conforme Chiavenato (2010), as principais razões para avaliar o desempenho dos colaboradores são:

- Recompensas: proporciona justificar aumentos salariais, promoções, transferências, e, às vezes demissões de funcionários;
- Retroação: observar como as pessoas interagem com o colaborador, seu desempenho, competências e atitudes;
- Desenvolvimento: cada colaborador tem conhecimento de seus pontos fortes e pontos frágeis;
- Relacionamento: permite que cada colaborador possa melhorar seu relacionamento com as pessoas que estão na organização;
- Percepção: a avaliação proporciona que cada colaborador conheça como as pessoas pensam a seu respeito;
- Potencial de desenvolvimento: conhecer profundamente o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores para assim poder definir carreiras entre outros;
- Aconselhamento: oferece informações ao gerente ou ao setor de recursos humanos sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores.

Para Junior e Filho (2011), um dos principais fatores da avaliação de desempenho é o desenvolvimento profissional: os funcionários conseguirão diminuir erros e promoverá incentivos nos pontos positivos de cada funcionário.

Cada autor descreve do seu jeito, porém todos têm o mesmo entendimento, ou seja, que os fatores de avaliação são muito importantes para o desenvolvimento das empresas, contribuindo em questões de relacionamento, percepção de recompensas para os funcionários, que assim agregará mais conhecimento e retorno para a empresa.

### **2.3 Avaliação de desempenho**

O setor de Recursos Humanos é muito importante para as empresas. Esse setor traz a avaliação de desempenho que torna-se uma ferramenta indispensável dentro da organização. Quando a avaliação for feita de forma positiva, terá muitos benefícios e beneficiários. A empresa irá permitir desempenho individual e coletivo de funcionário para que melhore o que precisar e beneficie a todos.

França (2012) afirma que o desempenho pode ser medido por meio de quatro tipos de dados recolhidos, que são:

- Produção, que são os volumes de vendas, unidades produzidas, lucros;
- Pessoais, que é a rotatividade, taxa de absenteísmo, número de queixas registradas;
- Administração por objetivos, que significa observar se o funcionário atingiu ou não suas metas e objetivos traçados;
- Medição subjetiva, que refere-se ao comportamento do funcionário, a liderança e a atitude.

Bergamini e Beraldo (2007, p. 91) comentam que a avaliação de desempenho de uma maneira mais rica atende a três dimensões, que são:

- Revisão do cumprimento das metas ou atingimento de resultados;
- Apreciação do comportamento da pessoa: ou seja, a maneira como realiza seus objetivos;
- Avaliação de potencial: estimativa sobre os rumos que o indivíduo pode tomar na sua carreira dentro da organização.

De acordo com Moscovici (2013, p. 94), “o *feedback* ajuda o indivíduo ou o grupo a melhorar seu desempenho, e assim, alcançar seus objetivos”.

Ou seja, com uma avaliação de desempenho dentro de uma empresa, todos sairão ganhando, pois traz muito aprendizado tanto para supervisores quanto para colaboradores. Traz também descobertas sobre funcionários que talvez o supervisor não saiba. Além disso, todos ganharão um *feedback* da avaliação para ver como estão na empresa.

### **2.3.1 Importância e benefícios da avaliação de desempenho**

Em empresas, o maior problema que enfrentam é o desenvolvimento da qualificação e o potencial dos funcionários. Dessa forma, a avaliação de desempenho está se tornando uma ferramenta importante, principalmente para o setor de recursos humanos, como aponta França (2012), pois as informações administrativas, como a parte de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento são tomadas com a ajuda dos resultados da avaliação de desempenho.

Para Marras (2000), a avaliação de desempenho basicamente é para acompanhar o desenvolvimento dos empregados na organização, para medir seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes. É através dela que as empresas percebem quando é necessário treinamento e desenvolvimento para os funcionários.

Conforme Junior e Filho (2011), a avaliação de desempenho é indispensável, pois irá melhorar o desempenho individual e grupal na empresa; contribuirá para um liderado mais motivado; proporcionará uma relação mais próxima entre líder e liderado; melhorará a comunicação; favorecerá o desempenho do colaborador e no desenvolvimento de suas habilidades.

A importância da avaliação de desempenho dentro das empresas trará muitos

benefícios, como, de todos chegarem ao mesmo objetivo da empresa, cada setor ter uma meta atingida no fim do semestre ou final de ano e assim por diante.

### **2.3.2 Modelos de avaliação de desempenho**

Vários são os modelos de avaliação de desempenho, entretanto, para saber qual modelo de avaliação é essencial para cada empresa, é preciso observar as características de cada empresa. Todos os modelos de avaliação têm suas diferenças, mas todos têm o mesmo objetivo, que é ser uma ferramenta de auxílio para empresa e o funcionário. Alguns modelos apresentados serão citados abaixo.

Conforme Reis (2003), o modelo de avaliação 360 graus, também conhecido como *feedback* 360º, é uma maneira de avaliação onde o avaliador recebe um *feedback* de todos integrantes que interagiram com o avaliado, pode ser colegas, supervisores e clientes.

Para Bergamini e Beraldo (2007), a avaliação direta ou absoluta, é quando o avaliador se preocupa somente com o avaliado, tendo o objetivo de passar todas as características de avaliado sobre seu desempenho no trabalho.

No modelo da autoavaliação, segundo Gil (1999), é o avaliado que se autoavalia, ou seja, ele próprio emite seu parecer levando em consideração seu desempenho e atitudes. Esse modelo de avaliação acontece mais com pessoas que têm um alto grau de maturidade profissional.

Além dos modelos de avaliação, também existem os métodos de avaliação que são: as escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e comparativos, definidos conforme autores a seguir.

As escalas gráficas avaliam o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utilizam um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação de fatores (CHIAVENATO, 2010, p. 249).

Segundo Marras (2000, p. 177), o método de escolha forçada é “[...] um instrumento de controle que neutraliza o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis”. Com isso, a escolha forçada torna-se o instrumento mais eficaz que os demais em uso.

Chiavenato (2010) comenta que a pesquisa de campo é um dos métodos mais completos de avaliação. Para esse método, precisa-se de um especialista em avaliação com os gerentes, para que os dois, em conjunto, avaliem o desempenho dos funcionários.

Para Marras (2000, p.176), o método do incidente crítico “[...] é onde o avaliador concentra-se em determinar os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar os traços de personalidade”.

Já o método comparativo, conforme Marras (2000), é o a comparação que acontece entre os empregados e os demais componentes o grupo em geral.

Segundo autores, muitos são os modelos e métodos de avaliação de desempenho que a empresa pode propor para os seus funcionários. No Anexo A, há um método de modelo de escala gráfica onde, conforme Chiavenato (2010), as questões são pré-definidas e de fácil entendimento aos avaliadores. No Anexo B, Chiavenato (2010) considera que, com a eliminação da opinião pessoal e a generalização, surgiu a avaliação de escolha forçada, que é uma avaliação feita por meio de dois blocos com frases descritivas, nas quais nota-se o comportamento dos funcionários. Sendo assim, é preciso saber quais as frases que mais representam o seu desempenho e as que menos representam o seu desempenho.

### **2.3.3 Implantação da avaliação de desempenho**

Conforme Lucena (2004), para que aconteça a implantação de avaliação desempenho, é necessária uma análise do ambiente organizacional, pois, certamente, para muitas organizações, acontecerão mudanças operacionais de trabalho, novas atitudes, novos comportamentos, nova atuação gerencial, que envolverá toda a força da empresa: administradores, gerentes, supervisores e empregados.

Com tais mudanças Chiavenato (2010), salienta para que as empresas tenham clareza sobre certas questões como: a) Por que avaliar o desempenho?; b) Qual o desempenho que deve ser avaliado?; c) Como avaliar o desempenho?; d) Quem deve fazer a avaliação de desempenho?; e) Quando avaliar o desempenho?;

e f) Como comunicar a avaliação de desempenho? Para haver a implantação, essas questões deverão estar bem claras.

De acordo com Junior e Filho (2011), para a implantação da avaliação de desempenho, a organização deve seguir algumas etapas, que são:

- Planejamento: planejar os objetivos e cronograma de ações;
- Preparação dos líderes: treinar os líderes da organização para a implantação;
- Treinamento de facilitadores: ter formação de especialistas nas diversas áreas da empresa;
- Comunicação e sensibilização: divulgar os objetivos e a forma de como vai ser a avaliação para toda a organização;
- Construção de um sistema de medição para a implantação: orientar as ações que precisam mudar e o que está correta.

#### **2.3.4 Papel do líder no processo de implantação da avaliação de desempenho**

O papel do líder é indispensável para o processo de implantação de avaliação de desempenho, pois motivará sua equipe para que todos tenham e cheguem ao mesmo objetivo de cada empresa.

Segundo Chiavenato (2010), o líder da empresa precisa ter conhecimento e habilidade para a implantação do processo de avaliação de desempenho, pois é ele que irá julgar e estimular o valor, as qualidades e excelência das pessoas.

Conforme Carvalho e Nascimento (2011), os líderes deveram ter treinamento para a implantação do processo de avaliação de desempenho, pois os mesmos terão que explicar o funcionamento do processo. Assim, tendo treinamento, eles conseguirão passar um clima de tranquilidade e confiança aos funcionários.

Para Vergara (2003), o líder precisa ser criativo, ter habilidade na busca de clarear problemas, ter iniciativa, ética e comprometimento, ter habilidade de

autoaprendizado, e conhecer os pontos fortes e fracos dos funcionários, tanto os pessoais, como os profissionais.

Após estudos relativos aos temas sobre cultura organizacional, planejamento estratégico, avaliação de desempenho e outros, realizados com o intuito de atender o que foi proposto neste trabalho, segue-se abordando o método utilizado, o diagnóstico e o modelo de avaliação para o hospital de médio porte.

## **3 PROCEDIMENTO METODOLOGICO**

Este capítulo apresenta os caminhos seguidos para a elaboração da pesquisa, ou seja, no que se referem à natureza, aos objetivos, ao plano de coleta de dados, à análise de dados e às suas limitações.

Segundo Gil (1999, p. 26), “método é o caminho para se chegar a determinado fim. É método científico, o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Em relação à caracterização da pesquisa, observa-se sua classificação quanto à natureza, à abordagem, aos objetivos da pesquisa e também aos procedimentos técnicos.

#### **3.1.1 Quanto à natureza**

Quanto à natureza, essa pesquisa classifica-se como aplicada, pois, como diz Vergara (2007, p. 47), “[...] sua finalidade é prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada no nível da especulação”.

### **3.1.2 Quanto à natureza da abordagem**

No que diz respeito à abordagem, as pesquisas podem ser qualitativas, quantitativas e quali-quantitativa. Este trabalho constitui-se de pesquisa qualitativa, em que o objetivo é compreender em profundidade, sem preocupação estatística.

Segundo Malhotra (2011), a pesquisa qualitativa define o problema desenvolve abordagem, proporciona melhor visão e entendimento do problema que estarão sendo investigado. A mesma é baseada em amostras pequenas, onde os dados são analisados de uma maneira não estatística.

A pesquisa qualitativa observa variáveis para compreender o estudo do problema e assim contribuir no processo de alguma mudança que pode ocorrer e também podem possibilitar o entendimento do comportamento dos indivíduos.

### **3.1.3 Quanto aos objetivos da pesquisa**

O estudo dos objetivos da pesquisa é de natureza exploratória, pois foi preciso buscar mais conhecimento sobre o assunto abordado no trabalho, envolvendo levantamento de dados e entrevistas, para assim ter mais informações e poder levantar hipóteses, a fim de tornar mais claro o problema para posterior solução.

Malhotra (2011, p. 58) comenta que a “[...] pesquisa exploratória é mais que um processo de descoberta informal, a mesma depende muito da curiosidade e da percepção do pesquisador”.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), uma pesquisa exploratória é o estudo que tende a aumentar a familiaridade do pesquisador em relação à um fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa posterior.

A pesquisa exploratória é como uma base para obter mais conhecimento para suprir os objetivos designados no trabalho. Nessa perspectiva, também, avaliou-se o papel do líder, modelos de avaliação, a importância de ter uma avaliação de desempenho nas empresas, entre outros.

### **3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos**

Muitos são os procedimentos técnicos que podem desenvolver cada pesquisa: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso e pesquisa de campo. Nesse trabalho se desenvolve a pesquisa documental.

### **3.1.5 Pesquisa documental**

A pesquisa documental, segundo Lakatos e Marconi (2010), é definida como uma coleta de dados, limitada a documentos escritos ou não. Pode ser feita no momento em que está ocorrendo o fato ou fenômeno.

As fontes documentais que foram disponibilizadas pelo hospital foram as fichas de admissão de funcionários, manual das políticas de recursos humanos, e demais informações como os valores, missão e visão da empresa, descritos no Capítulo 4.

## **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

Na coleta de dados são observados os métodos possíveis para responder o problema de pesquisa. Vergara (2007, p. 54) define que é necessário “[...] correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como de justificar a adequação de um a outro”.

Para Lakatos e Marconi (2010), entre os procedimentos de coletas de dados temos a observação, teste, entrevista, questionário, análise de conteúdo e atitudes, entre outros.

Nessa pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados:

- Entrevistas qualitativas e semiestruturada por meio de uma lista de verificação para diagnóstico em recursos humanos (APÊNDICE B);
- Observação *in loco*, ou seja, observação de como os funcionários

trabalham no hospital.

Ocorreu um diálogo entre o entrevistador e gestor através de questões pré-estruturadas, que proporcionou uma melhor visão e entendimento do problema. Além disso, foi possível observar como atuam os funcionários em cada tarefa estabelecida. Em vista desses instrumentos, conseguiu-se conhecer as pessoas seus processos de trabalho, e, assim, propor um modelo de trabalho.

### **3.3 Tratamento e análise dos dados**

Para Vergara (2007, p. 59), “[...] os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento, e posteriormente a interpretação dos dados, ou seja, é necessário fazer a correlação entre os objetivos e formas de atingi-los”.

Segundo Malhotra (2011), nesta fase da pesquisa tem que ter cuidado, para não ter interpretações incorretas, e, para que isso não aconteça, é necessário que se obtenham resultados de qualidade.

Tendo em vista que esta é uma pesquisa qualitativa, segundo Roesch (2005), que se utilize a técnica de Análise de Conteúdo para a análise dos dados. E assim estrutura-se um modelo de avaliação de desempenho para um hospital de médio porte.

Para a descrição do diagnóstico da gestão de pessoas existente foi realizada uma entrevista com a diretora do hospital, através de questões semiestruturadas, sobre a cultura da empresa, planejamento e políticas de recursos humanos, apresentado no Apêndice B.

### **3.4 Limitações do método**

Para Vergara (2007), qualquer método possui limitações e possibilidades. Sendo assim, é muito importante antecipar-se das críticas que os leitores podem fazer com relação ao trabalho.

Nesta pesquisa, também podem ter ocorrido algumas limitações quanto às respostas das entrevistas, assim tendo interpretações errôneas, levando a distorção de informações.

Por ser uma pesquisa em um hospital e fazer uso de informações somente deste, a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho pode não ser adequado a outro.

Outra limitação que pode ter ocorrido refere-se à interpretação dos resultados, já que a pesquisadora tem o envolvimento com a organização. Há o comprometimento de se praticar a imparcialidade por parte da pesquisadora.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **4.1 Histórico da empresa**

A história do Hospital Santa Isabel teve início em meados de 1918, quando aproveitou a estrutura do então hotel da cidade e de um consultório médico. Na década de 1930, o hospital passou para sua atual localização e foi assumido pela Sociedade Gramadense, um grupo de novos líderes que, com muito comprometimento, atenderam às necessidades da comunidade.

Ao longo da década de 1940, sob a liderança de frei Constantino Van Ryn, foi construída a atual sede da instituição, oficialmente inaugurada em 23 de fevereiro de 1953. Neste ano, as irmãs da Divina Providência passaram a integrar a comunidade, assumindo a coordenação e batizando a casa de saúde como Hospital Santa Isabel.

Desde então, o hospital vem prosperando, crescendo e auxiliando no desenvolvimento do município de Progresso, tendo 62 funcionários e as irmãs da Divina Providência que nos auxiliam quando necessário. Hoje, o hospital Santa Isabel é referência regional e conta com leitos de clínica médica adulta e pediátrica, com um dos mais modernos centros cirúrgicos da região, centro obstétrico e neonatal, serviço de ultrassonografia, radiologia, laboratório de análises clínicas e fisioterapia. Além dos serviços de recepção, administração, faturamento, farmácia, recursos humanos, serviço de arquivo médico e estatístico, higienização, serviço de nutrição e dietética, enfermagem, processamento de roupas e costura própria.

O hospital tem compromisso com a realização de ações concretas de cuidado a vida, com segurança, humanização, ética e carinho.

## **4.2 Missão**

Promover o bem estar e qualidade de vida a toda comunidade e microrregião, através do atendimento interdisciplinar qualificado em contínua atualização, pregando pela humanização, segurança e respeito ao cliente.

## **4.3 Valores**

Ética;

Humanização;

Excelência;

Credibilidade;

Responsabilidade Social.

## **4.4 Princípios**

Ter a humanização como base para aprimorar a qualidade do atendimento voltado à promoção da vida;

Manter um comportamento ético, preservando sempre a privacidade do paciente e o sigilo profissional;

Contar com o comprometimento de todos os profissionais na busca por qualidade, segurança e finalização dos processos, tendo como filosofia de trabalho a fé cristã, a solidariedade e o carisma das Irmãs da Sociedade Sulina Divina Providência.

## **4.5 Visão**

Ser o hospital de referência para comunidade e microrregião em qualidade e

segurança nos serviços de saúde.

#### **4.5 Filias da empresa**

O Hospital Santa Isabel está ligado a uma rede mantida pelo Hospital Divina Providência, localizada em Porto Alegre. Outros hospitais estão nessa mesma rede, como o Hospital Independência, de Porto Alegre, e o Hospital São José, de Arroio do Meio /RS.

## **5 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA**

Nesse contexto, apresenta-se a maneira que o Hospital Santa Isabel desenvolve a gestão das pessoas. Assim sendo, foi realizado um diagnóstico da empresa na área de recursos humanos (APÊNDICE B), que são relatados a seguir.

### **5.1 Cultura e planejamento estratégico**

Cada hospital da rede tem seus valores, missão e visão, descritos de forma que todos os funcionários e clientes possam observar. O hospital Santa Isabel apresenta um planejamento estratégico, sendo que todos os anos os líderes de cada setor e as Irmãs que trabalham no hospital participam de uma reunião para planejar e descrever suas metas e deveres no planejamento.

Há algum tempo o hospital tinha o funcionário do raio x como sendo terceirizado, mas, agora, esse funcionário é contratado pelo próprio hospital Santa Isabel.

A empresa possui um sistema computadorizado que permite fazer internações de pacientes, estoques de remédios, altas dos pacientes, emitir notas e relatórios necessários. O técnico de informática repassa aos funcionários as mudanças que podem ocorrer no sistema e como podem solucionar eventuais problemas.

O hospital Santa Isabel também conta com o apoio do município, participando

de feiras, eventos de saúde, palestras que acontecem dentro do hospital e fora, celebrações, missas. Além disso, alguns funcionários do hospital participam de um grupo de lazer que acontece no hospital e no município. Na empresa, há várias comissões que são responsáveis pela assessoria e pelo gerenciamento de alguns setores da instituição, como a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), o Comissão de Capacitação de Treinamento Educação Continuada (CCTEC), a comissão de resíduos, entre outros.

Também, todo mês, a empresa tem metas para atingir em relação à quantidade de atendimentos ambulatoriais, internações, exames radiológicos, tudo muito bem especificado. Se a meta não for atingida, o faturamento diminui, o percentual financeiro do hospital.

## **5.2 Gestão de pessoas**

Nesse tópico é possível entender um pouco mais sobre a gestão de pessoas do hospital Santa Isabel.

### **5.2.1 Planejamento em recursos humanos**

Com o passar do tempo, o hospital Santa Isabel passou a observar a importância de ter um planejamento de recursos. E foi assim que a área de recursos humanos foi ampliada para um novo ambiente, para que o funcionário responsável pudesse trabalhar com mais eficiência e qualidade.

### **5.2.2 Políticas de recursos humanos**

O hospital Santa Isabel, como todas as empresas, tem algumas políticas de recursos humanos para desenvolver. São elas:

- a) Recrutamento e Seleção: o processo de recrutamento começa sempre pela parte da liderança de cada setor. Quando o líder perceber que

necessita de mais funcionários, ele comunica à direção, e, no mesmo instante, ao responsável de recursos humanos. Após a autorização da direção, é feita a seleção dos currículos candidatos a serem chamados para entrevista. A entrevista é feita pela direção e pelo líder do setor que está necessitando o funcionário. Não é feita prova, mas recomenda-se que o candidato apresente os certificados dos cursos, para assim evidenciar conhecimentos específicos da área.

O recrutamento interno, a direção conversa com o líder de cada setor e os mesmos verificam se algum funcionário tem perfil para outra vaga. Se tiver, vão conversar com esse funcionário para ver se ele está interessado. Se o funcionário aceitar a vaga, é feita a transferência para a área que o funcionário irá trabalhar.

Já no recrutamento externo, o responsável pelo setor de recursos humanos, entra em contato com Sistema Nacional de Emprego (SINE), para entrar em contato com funcionários de perfil compatível para aquela vaga. Se o SINE tiver alguém, irá telefonar para o interessado, agendando a entrevista. Se não tiver, a empresa poderá observar os currículos que já possui e ver se há algum perfil que se encaixe naquilo que estão precisando, e entra em contato para ver se o candidato aceita as propostas. Se for aprovado, nos primeiros 30 dias, o novo funcionário estará acompanhando permanentemente por um colega para auxiliá-lo.

- a) Admissão: a admissão de um funcionário é condicionada aos termos do processo de seleção e recrutamento, como já citados anteriormente. Depende, ainda, da avaliação médica e da apresentação dos documentos exigidos dentro do prazo estipulado pelo empregador.
- b) Rescisão de contrato é feita de duas maneiras: quando o funcionário solicita o desligamento, ou quando a empresa demite o funcionário. Quando o funcionário pedir para sair, ele tem que fazer uma carta manual, colocando uma justificativa do desligamento da empresa. O responsável dos recursos humanos irá encaminhar a carta e todos os documentos necessários para a mantenedora, onde será providenciado o acerto, e também será comunicado à Unimed Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) para a exclusão do funcionário. Quando o

funcionário for demitido, ele não precisa fazer a carta, e os demais trâmites seguem os mesmos. No dia do acerto, o preenchimento da carteira de trabalho e o atestado de demissão precisam estar providenciados pelo setor de recursos humanos. Se o funcionário tiver menos que um ano na empresa, é a diretora que faz o acerto. Mas se tiver mais que esse tempo, há a participação do juiz da paz.

- c) Diferenciais: a empresa oferece aos seus funcionários folga no dia do aniversário; café dos aniversariantes; plano de saúde e odontológico com acomodação diferenciada; jornal de circulação interna; ginástica laboral; ótimo ambiente de trabalho; cursos, treinamentos, capacitações, oportunidades de desenvolvimento pessoal, espiritual e profissional; descontos na drogaria Santa Isabel; confraternizações; vestiários com armários individuais e refeitório.
- d) Férias: a área de recursos humanos emite um comunicado mensal aos gestores sobre a necessidade de gozo de férias de algum funcionário do respectivo setor. O gozo das férias pode ocorrer em trinta dias corridos, ou em dois períodos, de acordo com a preferência do funcionário e da necessidade da empresa. Entretanto, não é possível gozar as férias em período inferior a dez (10) dias. O período para férias também não poderá começar em sexta feiras e feriados. O pagamento das férias ocorrerá dois dias úteis antes da data prevista para o funcionário sair de férias.
- e) Pagamento: a empresa paga os salários no último dia útil de cada mês, por depositado em conta corrente, na agência bancária. Se acontecer algum erro ou diferenças, é comunicado ao Departamento de Pessoal, no primeiro dia útil após o correspondente pagamento.
- f) Falecimento: o acordo coletivo da rede garante ao funcionário os dois dias abonados de trabalho em caso de falecimento de pai, mãe, filho e cônjuge.

#### **5.2.2.1 Administração salarial**

Conforme garantido pelo sindicato, o aumento salarial ocorre anualmente. Os

benefícios que o Hospital Santa Isabel oferece é assistência médica, cursos de especialização profissional; fornecimento gratuito de refeições para plantonistas e vale transporte.

#### **5.2.2.2 Avaliação de desempenho**

O Hospital Santa Isabel sempre quer que os funcionários trabalhem em equipe, cada qual no seu setor, mas um ajudando o outro no que for necessário. Todos os empregados, sem distinção, devem colaborar de forma eficaz na realização das atividades da empresa. Harmonia, cordialidade, respeito e espírito de compreensão devem predominar nos contatos estabelecidos independentemente de posição hierárquica. O sentido de equipe deve ser soberano na execução de tarefas á realização dos objetivos da empresa.

A empresa não realiza avaliação de desempenho, porém, o que acontece a cada dois anos é pesquisa de clima, realizada por profissionais terceirizados.

Como cultura da empresa, oferece uma avaliação de satisfação para os clientes do hospital, ou seja, para os pacientes que estão internados. A cada dois dias, uma das recepcionistas passa nos quartos e deixa a pesquisa para os pacientes poderem preencher com tranquilidade, colocando o que está bom e que poderia melhorar. Todo mês é apresentado um relatório da pesquisa de satisfação por escrito, o qual é exposto no mural do refeitório, de modo que todos os funcionários possam ter acesso para observar o que melhorou e que poderá ainda ser melhorado.

#### **5.2.2.3 Setor pessoal**

Todo empregado deve: assumir os compromissos no contrato de trabalho, com zelo, atenção e competência; obedecer às ordens e instruções de seus superiores; agir com disciplina e ética no local de trabalho; zelar pela boa conservação das instalações, equipamentos e máquinas, comunicando a sua chefia as anormalidades; zelar pela ordem, higiene e capricho no local de trabalho; usar os

equipamentos de segurança de trabalho, bem como os que forem determinados em virtude da legislação que regulamenta sua atividade; manter um espírito colaborativo com a empresa e com seus colegas; informar ao responsável pelos recursos humanos sobre qualquer modificação em seus dados pessoais e estado civil; responder por prejuízo causado à empresa, quer por dolo ou culpa, e cumprir os processos, protocolos e normas técnicas.

Para a empresa conseguir controlar a entrada e saída de cada funcionário, tem o cartão ponto digital, no qual devem registrar a entrada, a saída e os intervalos. Os eventuais enganos ou esquecimentos de registros devem ser imediatamente comunicados ao responsável pelos recursos humanos da empresa.

Se ocorrerem ausências e atrasos, o funcionário deverá justificar o fato ao superior imediato, verbalmente ou por escrito, quando solicitado. Cabe à empresa descontar e somar os períodos relativos a atrasos, saídas mais cedo, faltas ao serviço, exceto de faltas legais e ausências legais. Se acontecer faltas ilegais, não justificadas perante a correspondente chefia, acarretam a aplicação de penalidades.

#### **5.2.2.4 Segurança e saúde do trabalho**

A empresa não tem técnico de segurança, mas conta com o grupo da CIPA, que tem a funcionalidade de prevenir acidentes. Além disso, o hospital Santa Isabel tem suas dicas e normas de segurança de trabalho, que são:

- Lavagem das mãos: a lavagem rotineira das mãos com água e sabão elimina, além da sujeira visível ou não, todos os microrganismos que se aderem à pele durante o desenvolvimento das atividades, mesmo estando a mão enluvada. A lavagem das mãos é a principal medida de bloqueio da transmissão de germes.
- Manipulação de instrumentos e materiais: os instrumentos e materiais sujos com sangue, fluídos corporais, secreções devem ser manuseados de modo a prevenir a contaminação da pele e dos olhos, nariz e boca, roupas, e ainda, prevenir a transferência de microrganismos para outros pacientes e para o ambiente. Todos os instrumentos reutilizados têm

rotina de reprocessamento. Deve-se verificar que estejam limpos ou desinfetados/esterilizados adequadamente antes do uso em outro paciente ou profissional e conferir se os materiais descartáveis estão sendo realmente descartados em local apropriado.

- Manipulação de materiais perfuro-cortantes (agulhas): o profissional de saúde deve ter cuidado ao manusear, limpar, transportar ou descartar agulhas, lâminas de barbear, tesouras e outros instrumentos de corte ou punctura.
- Cuidados com material perfuro-cortantes: ter a máxima atenção durante a realização dos procedimentos com este material; não utilizar os dedos como anteparo durante a realização de procedimentos que envolvam materiais perfuro-cortantes; não reencapar, entortar, quebrar ou retirar as agulhas da seringa com as mãos; não utilizar agulhas para fixar papéis; desprezar todo material perfuro-cortante como agulha, lâminas de bisturi, entre outros, mesmo que estéril em recipientes resistentes á perfuração e com a tampa, conforme especificação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT); carregar descartável sempre pelas alças; todo material contaminado deve ser transportado embalado ou coberto e com o uso de Equipamento de Proteção Individual (EPIs).
- Vacinação: todos os profissionais de saúde devem estar vacinados contra a hepatite B e o tétano. O profissional deve ter consciência de que vacina é uma proteção específica contra importantes doenças.
- Equipamentos de proteção individual (EPI): o profissional deve usar luvas; máscaras, gorros e óculos de proteção quando necessário:
  - Luvas devem ser usadas sempre que houver possibilidade de contato com o sangue, secreções e excreções, como mucosas ou com áreas de pele não íntegra (ferimentos, feridas cirúrgicas e outros). As luvas estéreis estão indicadas para procedimentos invasivos e assépticos. Luvas grossas de borracha estão indicadas para limpeza de materiais e de ambiente. As luvas devem ser trocadas após contato com material biológico, entre as tarefas e procedimentos num mesmo paciente, pois podem conter uma

alta concentração de microrganismos. Devem ser removidas luvas logo após o uso, antes de tocar em artigos e superfícies sem material biológico e antes de atender outro paciente, evitando a dispersão dos microrganismos ou do material biológico aderido nas luvas.

- Máscaras, gorros e óculos de proteção, devem ser usados durante a realização de procedimentos com possibilidade de respingo de sangue, nas mucosas da boca, do nariz e dos olhos do profissional. O gorro está indicado, especificamente, para profissionais que trabalham com procedimentos que envolvam dispersão de aerossóis, projeção de partículas e para a proteção dos pacientes durante os procedimentos cirúrgicos.
- Os capotes (aventais) devem ser utilizados durante os procedimentos com possibilidade de contato com material biológico, inclusive em superfícies contaminadas.

#### **5.2.2.5 Indicadores de desempenho de recursos humanos**

O hospital não tem muita rotatividade de emprego e absenteísmo. As horas extras são de duas horas por dia. Os treinamentos acontecem na admissão de um funcionário e também quando solicitado pelo superior de cada setor. Tudo sendo que o pago pelo hospital.

Todos os anos, a empresa pede para funcionários participarem de certos cursos para seu crescimento, aprendizado pessoal e empresarial. Sendo esses cursos de motivação, como atender seu cliente, ética profissional, liderança e cada qual no seu setor que trabalha.

#### **5.2.2.6 Estilo de liderança**

No hospital Santa Isabel o estilo de liderança que predomina é o democrático, pois a opinião dos funcionários para tomada de decisão é sempre bem-vinda e muito

importante para o crescimento da empresa. É nesse contexto que a empresa sempre busca treinamentos de liderança para assim conseguir definir o estilo de cada funcionário que trabalha na empresa.

No capítulo a seguir, é apresentada a descrição da elaboração da avaliação de desempenho, bem como os principais passos para ter um modelo de avaliação simples e com qualidade.

## 6 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste capítulo é apresentado o modelo de avaliação de desempenho para o hospital Santa Isabel, o qual foi elaborado a partir do diagnóstico descrito no Capítulo 5. Antes do modelo de avaliação, foi descrito o método de avaliação, a composição do formulário e a entrevista de *feedback*. Após esses itens, é apresentado o modelo de avaliação de desempenho mais apropriado para o hospital.

### 6.1 Método de avaliação

Para o hospital Santa Isabel, o método que mais se identificou foi o método da Escala Gráfica, pois permite avaliar o desempenho do funcionário por meio de fatores e características pré-definidas. É um método mais consistente e confiável, segundo Chiavenato (2010), além de que seu desenvolvimento é mais barato e mais aceitado pelos avaliadores.

A escala gráfica divide-se em quatro níveis, com valores de 1 a 4, como estão descritos abaixo.

- Pouco desenvolvido, não atinge as expectativas avaliadas: corresponde à pontuação 1;
- Em desenvolvimento, atinge parcialmente as expectativas, necessitando de apoio e treinamento: corresponde à pontuação 2;

- Desenvolvido, atinge as expectativas avaliadas: corresponde à pontuação 3;
- Muito desenvolvido, supera as expectativas avaliadas: corresponde à pontuação 4.

## **6.2 Responsáveis pelo preenchimento do formulário**

Os principais responsáveis pelo preenchimento do formulário são os funcionários da empresa, que realizam uma avaliação de si mesmo. Após, o superior faz seus apontamentos e, após o preenchimento dos dois, eles sentam juntos e fazem uma avaliação de consenso. Ou seja, o funcionário vai poder falar sobre suas competências ou dificuldades na empresa e o superior vai tentar ajudá-lo.

Esse meio de avaliação permite ao funcionário pensar no que ele pode melhorar para si mesmo e para o crescimento da empresa. Além disso, o superior irá observar se tem algo para mudar na organização para o bem estar de todos que ali trabalham e o bom andamento da empresa. Essa forma, todos crescem junto com motivação e qualidade de atendimento.

Para Junior e Filho (2011), uma avaliação de desempenho é muito importante para os funcionários, pois irá mostrar o que as pessoas pensam do seu trabalho, a contribuição, a importância que o mesmo tem dentro de uma organização.

## **6.3 Composição do formulário de avaliação**

Para ter um formulário de avaliação bem elaborado, é preciso conhecer a missão, a visão, os princípios, os objetivos e as estratégias da empresa que se quer pesquisar. Sendo assim, esse formulário atenderá a realidade da empresa.

Todo formulário de avaliação tem os princípios básicos de informação, confidencialidade, clareza, validade, rapidez de resposta, confiabilidade de dados, democracia e credibilidade (GRAMIGNA, 2002), e deve ser simples, conter o menor número de folhas possíveis e ser um instrumento de informação para a direção

(LUCENA, 2004).

O formulário de avaliação de desempenho proposto para o Hospital Santa Isabel, é composto pelos seguintes indicadores: institucional, conhecimento, relacionamento, atitudes e habilidades. Cada um desses indicadores tem algumas questões que devem ser preenchidas pelo avaliado e pelo avaliador conforme os níveis que estão descritos. Os níveis de qualidade estão todos definidos, sendo que assim fica fácil para o avaliado poder responder a pesquisa, e para o avaliador conseguir observar os funcionários motivados e os que não estão motivados.

Outro item importante no formulário são dois espaços para o preenchimento de sugestões e elogios que tragam contribuições no desempenho do avaliado, e também para melhor desenvolvimento, se necessário, do avaliado.

#### **6.4 Entrevista de *feedback***

Depois que o funcionário e o superior preencherem a avaliação, irão realizar um encontro para conversarem sobre as respostas, apontando os pontos mais importantes, se algo precisa melhorar, etc. Ou seja, o superior dará um *feedback* para seu funcionário, sempre de forma positiva, aberta, sincera, objetiva e motivando-o para seu trabalho, explicando os resultados e até mesmo os prejuízos que a empresa poder ter. O mesmo participara de treinamentos para estar preparado para dar esse *feedback* da melhor maneira possível.

O *feedback* é muito importante para as empresas, pois ajuda nas novas técnicas com os funcionários, que irão sentir-se bem na organização, ao perceber que ela preocupa-se com o desenvolvimento do seu trabalho, e assim podendo alcançar seus objetivos traçados na empresa (MOSCOVICI, 2013).

Como já referido anteriormente, para se ter um *feedback*, é necessário que aconteça avaliação de desempenho nas empresas, pois com ela o superior poderá observar como está o andamento do seu funcionário, o que ele pensa da empresa, como ele trabalha, o que o motiva a trabalhar naquela empresa, como é o relacionamento com seus colegas, o trabalho em equipe, entre outros.

Segundo Bergamini e Beraldo (2007), a avaliação de desempenho faz com que os funcionários saibam quais seus pontos fortes e fracos, o que precisam melhorar para seu crescimento e o da empresa. Além disso, conseguem planejar e alcançar seus comportamentos da melhor maneira possível.

Nesse sentido, uma entrevista de *feedback* vai proporcionar ao funcionário, aspectos que necessitam mudar, ou apenas esclarecer dúvidas, mostrar caminhos, reconhecer e valorizar os colegas com quem trabalhamos um bom tempo, o seu jeito e a sua forma de agir. Com certeza, isso trará somente motivação e qualidade no trabalho do funcionário, e a empresa crescerá cada dia mais.

## 6.5 Modelo de avaliação de desempenho para Hospital Santa Isabel

Quadro 1- Ficha de avaliação de desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO									
Nome do avaliado:									
Cargo:									
Data da admissão:									
Data da avaliação:									
Pouco Desenvolvido (1): não atinge as expectativas avaliadas									
Em Desenvolvimento (2): atinge parcialmente as expectativas, assim necessitando de apoio e treinamento									
Desenvolvido (3): atinge as expectativas avaliadas									
Muito Desenvolvido (4): supera as expectativas avaliadas									
Indicadores HSI	Fatores avaliados	Avaliado				Avaliador			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Institucional	<p>Conhece a missão, visão, valores e princípio do Hospital Santa Isabel. Zela pelo patrimônio e tem espírito de economia. É pontual nos horários.</p> <p>Tem cuidado com a apresentação pessoal (uniforme, cabelos, maquiagem, barba, sapatos, crachá, unhas).</p>								
Conhecimento	<p>Tem conhecimento suficiente para realizar suas tarefas. Contribui para o desenvolvimento da empresa. Busca conhecimento nos outros setores do Hospital Santa Isabel. Está familiarizado com os processos da área que trabalha. Participa dos encontros e da comissão que há no Hospital Santa Isabel.</p>								

(Continua...)

(Conclusão)	Participa dos treinamentos que o Hospital Santa Isabel oferece.																			
Relacionamento	Sabe se relacionar de forma educada com as pessoas. Sabe trabalhar em equipe. Respeita a hierarquia da instituição. Sabe aproveitar críticas de colegas ou superiores positivas ou negativas. Gosta de trabalhar em grupo. Mostra interesse e disponibilidade em ajudar quem precisa.																			
Atitudes e Habilidades	Sabe lidar com mudanças. Consegue resolver os problemas. Tem organização no seu trabalho (prazo, tempo e qualidade). Busca e transmite informações de forma clara, sabendo ouvir e compreendê-la. Possui comportamento ético (sigilo, respeito, postura). Tem atenção nas tarefas realizadas. Apresenta equilíbrio nos problemas do dia a dia. Participa na realização contínua de todo Hospital Santa Isabel. Tem comprometimento e responsabilidade com a empresa.																			
Comentários do avaliado:																				
Comentários do avaliador/ (elogios/ sugestões):																				
Assinatura do avaliado										Assinatura do avaliador										

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

## 6.6 Implantação da avaliação de desempenho

Para a implantação de avaliação de desempenho, a empresa terá que passar por alguns itens como estão descritos abaixo.

- Reunião com a diretoria e os superiores de cada setor para apresentação da proposta da avaliação de desempenho e esclarecimentos de dúvidas;
- Treinamento com funcionário e direção;
- Incluir aplicação de pré-teste para alguns funcionários;
- Aplicação da avaliação de desempenho pelos superiores para os subordinados;

- Realização da verificação dos dados, sugestões e melhorias para a empresa;
- Se necessário, conversar com os funcionários sobre a avaliação, para obter melhorias no andamento do trabalho;
- Desenvolvimento de uma reunião com a diretora e os superiores para a apresentação dos resultados da avaliação proposta.

No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais, para observar se todos os objetivos foram atingidos, qual a importância do trabalho para a acadêmica e a empresa.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho tem significativa importância nas organizações, pois é uma ferramenta que pode qualificar a equipe de trabalho e as relações na empresa, ficando evidenciadas as expectativas da empresa em relação ao funcionário e do funcionário em relação à empresa.

Com os estudos bibliográficos, conseguiu-se entender o conceito, a estrutura e os modelos de avaliação de desempenho. Para atender o primeiro objetivo específico, efetuou-se um diagnóstico do Hospital Santa Isabel, conhecendo, assim, os processos de gestão de pessoas dessa empresa, suas necessidades e a importância que tem uma avaliação de desempenho.

A partir deste diagnóstico, foi estruturado um modelo de avaliação de desempenho, que constituiu o segundo objetivo específico, permitindo estruturar os fatores relevantes ao hospital, como comunicação e trabalho em equipe, habilidades de relacionamento e de prestação de serviço ao cliente.

E, por fim, para atender o terceiro objetivo específico, constou-se as ações de implantação do modelo de avaliação de desempenho na empresa. Para a sua efetivação é necessário que área de Recursos Humanos trabalhe com os funcionários e direção através de treinamentos e conscientização da importância dessa avaliação.

Com a implantação é possível diminuir carências e aumentar potencialidades, ajudando, assim, toda empresa, não somente o funcionário. A sua implantação pode gerar algumas expectativas de melhoria e também restrições de aceitação à

mudanças organizacionais. Sendo assim, os superiores devem explicar a importância que tem essa avaliação para empresa, e pedir que preencham com muita atenção, pois é muito importante para a empresa saber o que o funcionário pensa e como se sente trabalhando na mesma. Pois os superiores também serão avaliados pela direção.

O modelo de avaliação foi estruturado a partir das necessidades do Hospital Santa Isabel, observadas pelos funcionários e direção.

A realização deste trabalho foi muito importante para a autora e, acredita-se, para empresa que foi o foco deste estudo. Imagina-se que, se ela seguir os passos para a implantação da avaliação de desempenho apresentados aqui, terá funcionários mais comprometidos e motivados para o trabalho. Temos que aprender a conviver com mudanças, já que as empresas que querem crescer mudam. É uma atitude fundamental para a sociedade onde vivemos.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay. B.; HESTERLY, Willian. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Conceitos e casos. 3. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2011.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, v. 1, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009b.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PHR: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Boods, 2002.

JUNIOR, Thomaz Wood, FILHO, Picarelli Vicente. **Remuneração estratégica**. 3. ed.

5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George. T.; BOUDREAU, Johm. W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 22. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio em administração**: guia para estágios e trabalho de conclusão, dissertação e estudo de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; BITTENCOURT, Francisco Reage; FILHO, João Lins Pereira; BISPO, Marcelo Macedô. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FVG, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – Termo de livre consentimento e esclarecimento****CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES****Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento**

A presente pesquisa vincula-se a linha de Pesquisa na Área de Recursos Humanos, do curso de Administração de Empresas, do centro Universitário UNIVATES, e tem o objetivo de apresentar um modelo de avaliação de desempenho para a empresa Sociedade Sulina Divina Providência Hospital Santa Isabel, localizada na cidade de Progresso, na região do Vale do Taquari, no estado do Rio Grande do Sul.

Assim, desejo a autorização desta empresa para desenvolver o trabalho, considerando que se trata de uma pesquisa acadêmica, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Progresso-RS, março de 2015.

De acordo com o Termo, manifesto concordância.

---

Sociedade Sulina Divina Providência Hospital Santa Isabel

---

Aline Dell Osbel  
Graduanda em Administração de Empresas

## APÊNDICE B – Lista de verificação para diagnóstico em recursos humanos

<p><b>Área de Planejamento da empresa</b>  <b>1. Cultura e Planejamento estratégico</b></p>
1. A empresa possui plano de negócio ou planejamento estratégico?
2. Seus valores são definidos e divulgados aos funcionários?
3. A empresa possui políticas, são divulgadas?
3. Tem algum tipo de terceirização dentro da empresa?
4. A empresa busca inovação?
5. A empresa possui comissões internas?
6. Tem metas para atingir?
<p><b>Área de Gestão de pessoas</b>  <b>2. Planejamento em recursos humanos</b></p>
1. A empresa tem planejamento em recursos humanos?
<p><b>2.1 Políticas de recursos humanos</b>  <b>2.1.1 Recrutamento e Seleção</b></p>
1. A empresa possui descrição de cargos?
2. Como é a forma de admissão dos candidatos? Tem alguma prova, entrevista para fazer?
3. Existe recrutamento interno e externo de funcionários?
4. De que maneira é feita a seleção dos funcionários?
5. A empresa oferece acompanhamento para o novo funcionário durante o período de sua experiência?
<p><b>2.1.2 Administração Salarial</b></p>
1. Há política salarial definida na empresa?
2. A empresa oferece para seus funcionários algum benefício e incentivo?
<p><b>2.1.3 Avaliação de desempenho?</b></p>
1. Como é o trabalho na empresa, em equipe ou individual?
2. Tem algum tipo de avaliação, ou de desempenho, ou avaliação de clima, entre outras?
<p><b>2.1.4 Setor de pessoal</b></p>
1. Quais os deveres e obrigações dos funcionários?
2. Possui registro dos funcionários para controle de faltas, horas extras, entre outros?

(Continua...)

(Conclusão)

<b>2.1.5 Segurança e Saúde</b>
1. A empresa tem técnico em segurança do trabalho?
2. Tem o controle de acidentes de trabalho, dentro da empresa?
3. A empresa mantém saúde ocupacional?
4. Como são as condições do ambiente de trabalho? Possui os equipamentos necessários para segurança e riscos que podem acontecer?
<b>2.1.6 Indicadores de desempenho de recursos humanos</b>
1. A empresa tem muitos índices de rotatividade e absenteísmo?
2. Qual o número de horas extras que cada funcionário pode ter?
3. O que é investido em relação ao faturamento da empresa?( Treinamento x desenvolvimento).
4. Outros indicadores.
<b>2.1.7 Estilo de liderança</b>
1. A empresa busca novas maneiras para o desenvolvimento das lideranças?
2. A empresa é resistente à mudança? A empresa interpreta seus resultados?
3. Todos se comprometem e se envolvem com os resultados da empresa (direção x funcionários)?
4. Há divulgação interna dos resultados atingidos pela empresa?

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Avaliação de desempenho 1

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome do(a) funcionário(a)-----							
Setor-----				Superior imediato-----			
Data da admissão-----							
Data da avaliação.....							
<b>NÍVEIS DE AVALIAÇÃO</b>							
1= Insuficiente		Atitudes nunca atendem as características da habilidade.					
2= Fraco		Atitudes normalmente não atendem as características da habilidade.					
3= Regular		Atitudes às vezes atendem e às vezes não atendem as características.					
4= Bom		Atitudes atendem normalmente as características da habilidade.					
5= Muito bom		Atitudes atendem as características da habilidade.					
Habilidade	Características	Avaliação					
		1	2	3	4	5	
Comunicação	Saber falar certo, nos momentos certos e da maneira possível.						
Foco no cliente	Atender as necessidades do cliente com qualidade no serviço prestado, buscando satisfação e fidelização.						
	Interação com as pessoas de forma empática, demonstração de atitudes positivas, comportamentos maduros.						
Relacionamento interpessoal	Capacidade de trabalhar com colegas de trabalho, auxiliando no atingimento de metas do setor.						
Trabalho em equipe							
Pontes Fortes: (Cite as principais qualidades e pontos do funcionário)							
Pontos de Melhoria: (Identifique os pontos de melhoria do funcionário)							
Assinatura do Funcionário: -----							
Assinatura do Superior Imediato: -----							

## ANEXO B - Avaliação de desempenho 2

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
Nome:		Cargo:		Departamento
<p>Anote com um "X" na coluna com o sinal "+" ou na coluna com sinal "-". A coluna do sinal "+" indica a frase que melhor define o seu desempenho, e a com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho.</p>				
	+	-		+   -
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável			Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda	
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas			Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho	
Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade			Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade	

Fonte: Chiavenato, 2010.