

UNIVERSIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
PROGRAMA DE MESTRADO SAÚDE E EDUCAÇÃO
STRICTO SENSU

RODRIGO SOATO

**A GESTÃO DO DESEMPENHO COMO DIAGNÓSTICO DE
MELHORIAS A SEREM REALIZADAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM
UMA EMPRESA DE PLANOS DE SAÚDE PRIVADO**

RIBEIRÃO PRETO
2016

RODRIGO SOATO

**A GESTÃO DO DESEMPENHO COMO DIAGNÓSTICO DE
MELHORIAS A SEREM REALIZADAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM
UMA EMPRESA DE PLANOS DE SAÚDE PRIVADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Saúde e Educação, da Universidade de Ribeirão Preto, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Saúde e Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Carnio Costa Marasea

Ribeirão Preto
2016

Ficha catalográfica preparada pelo Centro de Processamento Técnico
da Biblioteca Central da UNAERP

- Universidade de Ribeirão Preto -

S676g Soato, Rodrigo, 1972-
A gestão do desempenho como diagnóstico de melhorias a serem realizadas na gestão de pessoas em uma empresa de planos de saúde privado / Rodrigo Soato. -- Ribeirão Preto, 2016.
107 f.: il. color.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Daniela Camio Costa Marasea.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Ribeirão Preto, UNAERP, Saúde e Educação. Ribeirão Preto, 2016.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão de desempenho. 3. Qualidade de vida no trabalho. I. Título.

CDD 610

RODRIGO SOATO

**A GESTÃO DO DESEMPENHO COMO DIAGNÓSTICO DE MELHORIAS A
SEREM REALIZADAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE
PLANOS DE SAÚDE PRIVADO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Saúde e
Educação da Universidade de Ribeirão
Preto para obtenção do título de Mestre
em Saúde e Educação


Área de Concentração: Ensino de Ciências da Saúde

Data da defesa: 28 de setembro de 2016

Resultado: Aprovado

BANCA EXAMINADORA


Profa. Dra. Daniela Carnio Costa Marasea
UNAERP – Universidade de Ribeirão Preto


Prof. Dr. Wilson Ferreira Coelho
UNIARA – Universidade de Araraquara


Prof. Dr. Rodrigo de Oliveira Plotze
UNAERP – Universidade de Ribeirão Preto

Ribeirão Preto - SP
2016

Dedico esse trabalho ao meu pai, que um dia interrompeu o seu mestrado, para dedicar-se exclusivamente ao trabalho e a nossa família.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, professora doutora Daniela Carnio Costa Marasea, pela atenção e dedicação com que me conduziu durante todo o mestrado.

Ao professor doutor Rodrigo Plotze, por disponibilizar seu tempo, também me ajudando na confecção das estatísticas dos dados do mestrado.

Ao professor doutor Edílson, pelas orientações nos momentos de dificuldade.

A professora doutora Silvia, sempre incentivando na busca por novos conhecimentos.

A diretoria do plano de saúde, representados pelo Sr. Clóvis Ancheschi, pelos médicos Dr. Cláudio Assan, Dr. Wagner Desidério, Dr. Marcos Zamoner, pela psicóloga Taciane e pela enfermeira Sônia Argolo.

Aos meus familiares, pelo apoio nessa empreitada e a minha namorada Sarita pela compreensão.

*Se outro faz, eu faço.
Se eu faço, qualquer um pode fazer.*
(Admar Concon Filho)

RESUMO

SOATO, Rodrigo. **A Gestão do Desempenho como Diagnóstico de Melhorias a Serem Realizadas na Gestão de Pessoas em uma Empresa de Planos de Saúde Privado**. 107f. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde e Educação) – Universidade de Ribeirão Preto, 2016.

Em tempos atuais as empresas têm demonstrado grande interesse em encontrar maneiras de melhorar a produtividade e aumentar sua participação de mercado. O empregado apresenta-se como um importante ativo da empresa, tornando-se um diferencial competitivo para as organizações. Baseado nessa informação é que as empresas têm atuado para melhorar a qualidade de vida no trabalho, com objetivo de uma melhoria de desempenho, utilizando a gestão de pessoas como ferramenta para ajustes. Diante desses desafios foi proposto um estudo de caso numa empresa de planos de saúde privado de grande porte, para avaliar, por meio da aplicação de três questionários, se o resultado da pesquisa de clima organizacional, que permite uma boa percepção de qualidade de vida no trabalho, culmina também em um bom resultado da avaliação do desempenho dos empregados. E assim identificar se ocorre sinergismo entre esses fatores e medir a eficácia do instrumento, com o intuito de mapear pontos de atuação que devem ser redirecionados. Participaram desse estudo 155 empregados, voluntários, respondendo três questionários, sendo: 1) Avaliação de Desempenho do Empregado, 2) Avaliação de Desempenho do Líder e 3) Pesquisa de Clima Organizacional. Os dados obtidos foram: 94,87% dos empregados tiveram excelente desempenho, 92,31% afirmaram existir um ambiente de trabalho agradável e 92,95% consideram o relacionamento satisfatório entre os colegas de trabalho. Conclui-se através de todos os dados colhidos que, o clima organizacional favorável remete a um bom desempenho, onde a gestão de pessoas na empresa está atenta para proporcionar aos empregados qualidade de vida no trabalho, alcançando o melhor desempenho dos mesmos, na busca por atingir um ganho de qualidade perceptível ao usuário do convênio médico.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão de desempenho. Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

SOATO, Rodrigo. **Performance management as a diagnosis for improvements to be carried out on people management in a private health insurance company.** 107f. Dissertation (Master Degree in health and education) - University of Ribeirão Preto, 2016.

Nowadays, companies have shown great interest in finding ways to improve productivity and increase its market share. The employee is taken as an important asset of the company by becoming a competitive advantage for organizations. Based on that premise, companies have been working to improve the quality of life at work, aiming at having a performance improvement, using the personnel management as a tool for adjustments. Faced with these challenges, we proposed a case study in a large-sized private health insurance company, in order to assess, through the application of three questionnaires, whether the result of the organizational climate survey (OCS), which allows a good perception of quality of life at work, culminates in a good result on the evaluation of employee performance, so that we can identify if there is synergism among these factors as well as measure the effectiveness of the instrument, in order to map points of action that should be fulfilled. 155 employees volunteered to participate in this study by answering three questionnaires: 1) employee performance evaluation, 2) leadership performance evaluation and 3) organizational climate survey. The data obtained were: 94.87% of employees had excellent performance, 92.31% say there is a pleasant work environment and 92.95% consider the relationship among co-workers satisfactory. Through all the data collected, we have concluded that the favorable organizational climate leads to good performance, where the personnel management in the company is attentive to providing their employees with quality of life at work, eliciting their best performance, in the quest for achieving a noticeable quality gain for the health insurance users.

Keywords: Personnel Management. Performance Management. Quality of life at work.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Quadro 1 - Razões para analisar o desempenho dos funcionários..... | 19 |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - | Distribuição dos Empregados pelo Plano de Saúde, Ribeirão Preto/SP e região, 2015..... | 25 |
| Tabela 2 - | Distribuição por gênero dos empregados da empresa (plano de saúde privado), Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 50 |
| Tabela 3 - | Distribuição por gênero dos empregados da empresa (plano de saúde privado), que participaram da pesquisa, Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 50 |
| Tabela 4 - | Distribuição por gênero dos líderes da empresa (plano de saúde privado), Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 50 |
| Tabela 5 - | Distribuição por gênero dos líderes da empresa (plano de saúde privado) que participaram da pesquisa, Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 50 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - | Resultados do Questionário sobre Avaliação de Desempenho dos Empregados da empresa (plano de saúde privado), Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 52 |
| Figura 2 - | Resultados do Questionário de Avaliação de Desempenho dos Líderes da empresa (plano de saúde privado), Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 53 |
| Figura 3 - | Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário de Pesquisa de Clima, no item Responsabilidade, Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 54 |
| Figura 4 - | Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário de Pesquisa de Clima, no item Realização Profissional, Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 55 |
| Figura 5 - | Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, no item Quantidade-Qualidade do Trabalho, Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 56 |
| Figura 6 - | Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, no item Carreira, Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 57 |
| Figura 7 - | Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, no item Liderança, Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 58 |
| Figura 8 - | Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, item Liderança, Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 59 |
| Figura 9 - | Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, no item Liderança, Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 60 |
| Figura 10 - | Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, no item Colegas de Trabalho, Ribeirão Preto/SP e região, 2016..... | 62 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--------------------------------------------------|
| ANS | Agência Nacional de Saúde Suplementar |
| COC | Colégio Oswaldo Cruz |
| FGV | Fundação Getulio Vargas |
| GD | Gestão de Desempenho |
| GP | Gestão de Pessoas |
| MBA | <i>Master Business Administration</i> |
| MG | Minas Gerais |
| OMS | Organização Mundial de Saúde |
| QVT | Qualidade de Vida no Trabalho |
| RH | Recursos Humanos |
| RP | Ribeirão Preto |
| SP | São Paulo |
| TCLE | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |
| UNAERP | Universidade de Ribeirão Preto |
| USP | Universidade de São Paulo |
| WHOQOL | <i>World Health Organization Quality of Life</i> |

LISTA DE SÍMBOLOS

| | |
|---|-------------------------------------------------------------|
| e | erro amostral |
| n | amostra calculada |
| N | população |
| p | verdadeira probabilidade do evento |
| Z | variável normal padronizada associada ao nível de confiança |

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS | 16 |
| 2 INTRODUÇÃO | 17 |
| 2.1 JUSTIFICATIVA..... | 21 |
| 2.2 HIPÓTESE..... | 22 |
| 2.3 OBJETIVO GERAL..... | 22 |
| 2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 22 |
| 3 METODOLOGIA | 23 |
| 3.1 NATUREZA DO ESTUDO..... | 23 |
| 3.2 LOCAL DO ESTUDO..... | 24 |
| 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA..... | 25 |
| 3.3.1 Critérios de Inclusão para levantamento de dados na realização da pesquisa..... | 25 |
| 3.3.2 Critérios de Exclusão para levantamento de dados na realização da pesquisa..... | 26 |
| 3.4 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS BÁSICOS..... | 26 |
| 3.4.1 Instrumento de Coleta de Dados..... | 26 |
| 3.4.2 Procedimento de Coleta de Dados..... | 30 |
| 3.5 ANÁLISE DOS DADOS..... | 31 |
| 3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA..... | 31 |
| 3.7 CRITÉRIOS DE SUSPENSÃO OU ENCERRAMENTO DA PESQUISA..... | 31 |
| 3.8 ORÇAMENTO FINANCEIRO E CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES DA PESQUISA..... | 32 |
| 4 REVISÃO DA LITERATURA | 33 |
| 4.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)..... | 33 |
| 4.2 GESTÃO DE PESSOAS..... | 36 |
| 4.3 GESTÃO DO DESEMPENHO..... | 46 |
| 5 RESULTADOS | 50 |
| 5.1 CARACTERÍSTICAS QUANTITATIVAS..... | 51 |
| 5.2 CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS..... | 62 |
| 6 DISCUSSÃO | 72 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 77 |
| REFERÊNCIAS | 79 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| APÊNDICE A - Solicitação de Autorização para Realização de Pesquisa..... | 85 |
| APÊNDICE B - Cronograma de Atividades do Projeto de Pesquisa..... | 87 |
| APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)..... | 88 |
| APÊNDICE D - Planilha de Orçamento (relativa ao ano de 2015-2016)..... | 89 |
| APÊNDICE E - Distribuição dos Empregados por Unidade..... | 90 |
| ANEXO A – Acompanhamento Pessoal..... | 93 |
| ANEXO B - Avaliação de Desempenho do Empregado..... | 95 |
| ANEXO C - Avaliação de Desempenho do Líder..... | 97 |
| ANEXO D - Pesquisa de clima organizacional..... | 99 |
| ANEXO E - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (UNAERP)..... | 104 |

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Após quinze anos do término da graduação pela Faculdade de Ciências Médicas da Universidade de Alfenas/MG, três anos de pós graduação em Cirurgia Geral pela Santa Casa de Valinhos/SP e também mais um ano de pós graduação em Endoscopia Digestiva Alta pela Faculdade de Ciências Médicas de Ribeirão-Preto (USP), percebi que a gestão de pessoas é fundamental para o bom andamento dos serviços. Com o passar dos anos trabalhando junto a vários convênios pude perceber a mudança no comportamento dos gestores, que enxergaram no capital humano de suas empresas a fonte para conquistar um aumento de desempenho, e mais do que isso, perceberam a importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho, como mecanismo impulsionador para essa conquista. Fato esse observado pela intensa metamorfose sofrida pelo antigo Departamento Pessoal até os dias de hoje.

Durante todos esses anos de trabalho e acompanhando de perto à relação entre os empregados e também com os usuários dos planos de saúde, pude atentar que quanto melhor treinado o empregado, melhor ele desempenha seu trabalho e melhor se relaciona com seus pares, porém entender o empregado e identificar fatores para motivá-lo muitas vezes parece tarefa complexa, daí então meu interesse pela área de gestão de pessoas, relacionando-a com a gestão de desempenho.

Baseado nessa vivência de observação dinâmica e sempre me questionando onde poderia ser melhorado, busquei outras duas pós graduações: um MBA em Gestão Empresarial (Uniseb-COC/FGV), RP/SP e um MBA em Gestão Estratégica (FGV/OHIO UNIVERSITY), Athens /OHIO, na tentativa de com isso me tornar mais qualificado para assumir cargos de gestão no futuro.

Todo esse processo de aprimoramento foi necessário para começar a construir uma nova carreira, focada em conhecer a fundo a gestão de pessoas, identificar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho e pela busca incansável da melhoria de desempenho da empresa.

Essa dissertação, nos moldes em que vêm sendo articulada com grande parceria com a empresa de planos de saúde, servindo como ponto de referência para a organização, pois irá submeter todos os seus empregados a três questionários, num mesmo momento de tempo, facilitando com isso a identificação do que aflige cada empregado em cada setor, e mais do que isso disponibilizará informações que serão de grande valia para os gestores, na condução da empresa e tomada de decisões, pois o mercado se mostra cada vez mais dinâmico e competitivo.

2 INTRODUÇÃO

Inicialmente foram realizadas considerações, deixando mais claro os pontos que levaram ao desenvolvimento deste trabalho.

Desde quando se iniciaram as primeiras relações comerciais entre pessoas e produtos na humanidade, surgiram também um ambiente que serviu de substrato para o nascimento da competitividade entre os mercados. Com o evoluir dos anos e com as experiências adquiridas, os administradores sempre procuraram fatores diferenciais que atuassem de forma positiva na gestão de pessoas, para se conseguir melhores resultados junto às pessoas (GIL, 2001).

Entretanto, para os modelos atuais de práticas de comércio, surgiu um novo diferencial para as empresas explorarem, que é o talento humano. Antigamente o empregado tinha seu valor agregado apenas à atividade braçal, por exemplo, durante a Revolução Industrial, porém atualmente, após décadas de evolução do setor de RH e das organizações, enxergou-se o enorme potencial do capital humano, sendo alçado à condição de “menina dos olhos” das empresas, que encontraram ali um campo vasto a ser explorado, com um único objetivo: utilizá-lo como fator diferencial de sucesso em competitividade para a empresa (ALBUQUERQUE, 1992).

Albuquerque (1992) coloca a mudança na utilização do capital humano, gerenciado pela gestão de recursos humanos da empresa, com as seguintes características: gestão planejada e proativa, descentralizada e compartilhada, buscando resultados, promovendo criatividade e inovação.

Tudo isso fica claro quando se observa o caminho traçado pelas empresas, identificados em 3 pontos principais: o primeiro, representado pela gestão de pessoas, setor no qual a empresa deseja, identificar, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver o capital humano, com o objetivo de encontrar os indivíduos mais capacitados para a função que necessita e dessa maneira detectar os mais bem preparados, para facilitar o entendimento entre o colaborador e a organização.

O Segundo é a avaliação do clima organizacional, ambiente no qual observa a relação da empresa com empregado e também as relações interpessoais, tentando com isso identificar fatores que podem afetar o desempenho do colaborador na execução do seu trabalho, pois afinal é impossível exigir um bom desempenho de um empregado que atue num ambiente insalubre e desagregado do ponto de vista emocional.

O Terceiro é a busca pela qualidade de vida no trabalho, demonstrado por meio das atitudes da organização, no intuito de tornar o ambiente de trabalho o mais agradável possível

para o empregado, para visar a retenção de talentos, pois quanto mais talentos a empresa possuir, mais facilmente as informações possam ser absorvidas e com isso atingir níveis elevados de bom desempenho.

Portanto atualmente, as empresas independentemente do seu porte ou segmento em que atue, têm dado grande importância aos empregados, pois enxerga que o material humano pode ser utilizado como fator diferencial nessa constante batalha por competitividade em que se transformou o mundo pós globalização. Quando o clima organizacional é favorável, ou seja, quando os empregados gostam do ambiente de trabalho, sentem-se bem, eles tendem a ser mais produtivos.

As pessoas são o diferencial competitivo nas organizações, e as pessoas passam muito tempo nas mesmas, e buscam qualidade de vida também. Vários estudos comprovam que há correlação entre investir em pessoas e bom desempenho, basta que se observe que nas melhores empresas para se trabalhar, ao investir nas pessoas, no preparo delas e na qualidade de vida, elas conseguem melhores resultados, são melhores empresas porque apresentam os melhores resultados/desempenho e isto ocorre em função do que investem nas pessoas e na QVT delas. A análise das 100 Melhores da revista *Fortune* de 1998 até 2010 - Os melhores lugares para se trabalhar são também as empresas com melhor desempenho. Estes índices corroboram que investir em pessoas traz resultados e melhora o desempenho das empresas. (AQUINO, 2016; GREAT PLACE TO WORK, 2016).

Segundo Tolfo e Piccinini (2001), clima organizacional é o ambiente dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes de uma empresa e que influencia o seu comportamento. Associado com satisfação no ambiente de trabalho representa um fator diferencial e que deve ser utilizado pela empresa, utilizando a gestão de pessoas junto aos colaboradores como força motriz para estimular, orientar, desafiar e entender a complexidade das relações nos ambientes internos da empresa, buscando na análise desses dados as informações necessárias para encontrar benefícios sustentáveis e duradouros.

É importante enxergar que através da correta utilização de fatores como: o gerenciamento do clima organizacional e a gestão de pessoas, que baseado em Chiavenato (2004, p. 138): a gestão de pessoas consiste no planejamento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho; esses fatores

podem-se transformar numa vantagem competitiva no mercado, dada a importância dessas informações, que devem ser convertidas em uma vantagem estratégica. Acredita-se que isso tudo poderá ser visualizado através de aumento de desempenho e satisfação do empregado no ambiente de trabalho.

O desempenho é ato ou efeito de cumprir determinada meta previamente determinada, (MARRAS, 2009). Para que se tenha um bom desempenho é necessário que o colaborador tenha motivação para executar determinada tarefa, além de ter o conhecimento necessário para desempenhá-la de maneira eficiente e eficaz.

A avaliação de desempenho, representa a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um empregado e seus padrões de desempenho, presumindo que os padrões foram estabelecidos e que o empregado receberá o “*feedback*” para eliminar deficiências ou manter seu bom nível de desempenho (DESSLER, 2003).

De acordo com Chiavenato (2010) existem 7 razões para analisar o desempenho dos funcionários (Quadro 1):

Quadro 1 - Razões para analisar o desempenho dos funcionários

| INDICADOR | DEFINIÇÃO |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recompensa | Auxílio da empresa para a justificativa de aumentos salariais, promoções, transferências e demissões por parte |
| Retroação | Percepção de como o seu desempenho, atitudes e competências são percebidos por seus colegas de trabalho |
| Desenvolvimento | Possibilita ao colaborador ter conhecimento dos seus pontos fortes e oportunidades de melhoria |
| Relacionamento | Melhoria nos relacionamentos do colaborador ao saber como seu desempenho é avaliado |
| Percepção | Possibilita ao colaborador saber como as pessoas pensam a seu respeito |
| Potencial de desenvolvimento | Conhecimento do potencial de desenvolvimento do colaborador pela organização para definição de programas de T&D, sucessão e carreira |
| Aconselhamento | Proporciona a empresa o levantamento de informações que auxiliarão no aconselhamento e orientação aos colaboradores |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Fica claro que apesar de analisar as várias razões de desempenho dos empregados, é importante salientar o quanto é complexo e interligado os inúmeros fatores à que são submetidos os empregados, pois deve se entender que o indivíduo vem para o trabalho, mas já traz consigo uma série de influências de seu lar, que não obrigatoriamente estejam relacionados com seu trabalho, mas que certamente o influenciará na sua jornada diária.

Uma tentativa das empresas em minimizar esses fatores externos, objetivando melhores condições de trabalho, deve ser considerada a busca pela qualidade de vida, que segundo a Whoqol Group (1995, p.1405) a define como “a percepção do indivíduo sobre a

sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive, e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”, esses preceitos devem estar integrados ao ambiente de trabalho, seguidos pelo gestor dos Recursos Humanos, pois o empregado deve ser analisado como um todo e não somente como uma engrenagem, que pode ser facilmente substituída, afinal sabe-se o quanto é difícil recrutar, selecionar, treinar, desenvolver, gerir e avaliar o desempenho de um empregado.

Albuquerque e Limongi-França (1998) revelam algumas tendências para melhorar a qualidade de vida no trabalho e identifica dois fatores como propiciadores das mudanças nas empresas, que foram: o aprofundamento da compreensão a respeito do stress e de doenças associadas às pressões organizacionais. E também observou que a inexistência de estratégias para a qualidade de vida no trabalho, acarreta elevação nos níveis de stress.

2.1 JUSTIFICATIVA

Faz-se necessário compreender o empregado e o ambiente organizacional, no qual ele se encontra.

A percepção de uma boa qualidade de vida no trabalho acarreta um aumento de produtividade. Uma das formas de se avaliar a qualidade de vida no trabalho é por meio da pesquisa de clima organizacional. Sendo assim, neste trabalho, foram utilizados instrumentos internos de avaliação do desempenho organizacional, que são 3 questionários (ANEXOS B, C e D), utilizados pela operadora de planos de saúde privado, para verificar se as pessoas que tiveram os desempenhos melhores foram as que possuem maior satisfação no trabalho, na avaliação da pesquisa de clima.

Vale destacar que esses questionários foram desenvolvidos pelos profissionais da área de psicologia da empresa, para serem utilizados em momentos específicos e em algumas unidades, portanto nunca sendo realizado em toda a empresa, em um período de tempo determinado.

Para a empresa, fica evidente a importância da maneira como foi elaborada a pesquisa, pois as informações coletadas podem servir como linha de base para uma série de outros estudos, à serem realizados, sempre focados na melhoria da gestão dos empregados.

Para o pesquisador, que também faz parte do conselho administrativo da empresa, revela as necessidades dos empregados e a possibilidade de atuar na melhoria da qualidade de vida dos empregados no trabalho.

Outro ponto a ser considerado é a possibilidade de, após anos de acompanhamento da coleta de informações, possa se fazer um banco de dados de uma série histórica de um período determinado de tempo, podendo com isso fornecer subsídios para uma nova pesquisa, mais ampla, envolvendo a relação entre a gestão de pessoas, gestão de desempenho e qualidade de vida no trabalho.

É importante salientar que o departamento de gestão de pessoas da empresa já realizou em períodos anteriores e em condições específicas, outros modelos de questionários para diferentes avaliações, sendo apenas o de Acompanhamento pessoal (ANEXO A) realizado rotineiramente, enquanto que os de Avaliação de Desempenho do empregado (ANEXO B) e do líder (ANEXO C) foram reformulados, e o de Pesquisa de clima organizacional (ANEXO D) foi utilizado uma única vez.

2.2 HIPÓTESE

Avaliar a percepção de satisfação no trabalho e se ela está associada com bom desempenho dos empregados e sua percepção de boa qualidade de vida, por meio da avaliação da pesquisa de clima.

A pesquisa de clima foi o indicador da satisfação dos empregados, que após a sua mensuração facilita a identificação das pessoas insatisfeitas, localizadas através das respostas espontâneas colocadas no questionário, e com isso a empresa pode direcionar seus ajustes necessários.

2.3 OBJETIVO GERAL

- Identificar na empresa, através da avaliação do desempenho e do clima organizacional, se há relação entre percepção de qualidade de vida no trabalho e resultado do desempenho do empregado.

2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar a percepção da qualidade de vida no trabalho, por meio da pesquisa de clima organizacional;
- Identificar o desempenho dos empregados do plano de saúde, por meio da aplicação de um instrumento de avaliação do desempenho;
- Fazer uma análise comparativa dos dados levantados de desempenho e qualidade de vida no trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 NATUREZA DO ESTUDO

O trabalho acontece por meio de um estudo de caso, descritivo, definido por Fonseca (2002), como aquele realizado em uma entidade bem especificada, como por exemplo, um programa, uma instituição, ou uma unidade, um sistema, uma pessoa, ou uma unidade social. Um estudo de caso é um estudo sobre um fenômeno específico tal como um acontecimento, um programa, uma pessoa, um processo, uma instituição ou um grupo social. O objetivo de um estudo de caso é conhecer em profundidade as causas e razões de uma determinada situação, que se supõe única em vários aspectos.

O pesquisador fez também uma avaliação quantitativa e qualitativa através da comparação de dois instrumentos de gestão organizacional, sendo: uma avaliação de desempenho do empregado, e outra de avaliação de desempenho do líder, para avaliação quantitativa, caracterizada por apurar atitudes e opiniões explícitas e conscientes dos entrevistados, através da utilização de questionários, permitindo que se realizem projeções para a população representada; e correlacionar com uma pesquisa de clima organizacional, que representou a avaliação qualitativa, tendo caráter exploratório, para estimular o entrevistado a pensar sobre o tema e atuar sobre motivações não explícitas, de maneira espontânea.

Este trabalho foi realizado em duas etapas, sendo: A primeira com os empregados que se disponibilizaram a participar espontaneamente da pesquisa, realizada com a entrega dos 3 questionários para os empregados, sendo o questionário 1 (de avaliação de desempenho do empregado), que o empregado se auto avalia e a chefia o avalia, o questionário 2 (de avaliação de desempenho do líder), que o empregado avalia o líder e o último de pesquisa de clima organizacional, que avalia responsabilidade, realização profissional, quantidade e qualidade de trabalho, carreira, liderança, colegas de trabalho, ambiente de trabalho e comentários gerais, todos objetivando a coleta de dados em todas as unidades da empresa.

A segunda etapa, foi com o encaminhamento do questionário 1, de avaliação de desempenho do empregado, no qual o empregado se auto avalia e a chefia o avalia, para os líderes completarem.

Após os dados serem coletados e analisados, espera-se evidenciar uma relação na gestão de pessoas, entre o clima favorável e o desempenho do empregado da organização, e sua percepção de qualidade de vida no trabalho.

3.2 LOCAL DO ESTUDO

A região de Ribeirão Preto iniciou sua história na área da saúde com a vinda da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, somado a várias outras universidades, como por exemplo: Universidade de Ribeirão Preto, Centro Universitário Barão de Mauá, Universidade Moura Lacerda, Universidade Estácio, entre outras.

Formado esse ambiente de trabalho, ocorreu de forma natural o surgimento de alguns planos de saúde, que com o passar dos anos e vários ajustes no setor, por parte do governo, fizeram com que os planos de saúde de pequeno porte fossem extintos, sobrevivendo apenas os de médio porte e grande porte.

O plano de saúde privado utilizado como fonte de dados para a pesquisa caracteriza-se por ser: localizado na região de Ribeirão Preto, compreendido pelos municípios de Ribeirão Preto, Sertãozinho, Pontal, Pitangueiras, classificado como de grande porte, com 62.759 usuários (fevereiro/2015), alicerçado no setor sucroalcooleiro e devidamente registrado na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), órgão regulamentador do Ministério da Saúde.

Este plano de saúde iniciou suas atividades há 37 anos. A empresa tem como valores:

- 1) Ética e respeito nas relações com cotistas, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços ou clientes;
- 2) Foco no resultado otimizando a satisfação dos beneficiários e colaboradores;
- 3) Aprimoramento profissional com treinamentos periódicos e incentivos educacionais;
- 4) Buscar atendimento diferenciado;
- 5) Envolvimento e participação no bem-estar da comunidade;
- 6) Trabalho com responsabilidade social.

Sua Missão é oferecer maior qualidade de vida aos beneficiários disponibilizando planos de saúde, proporcionando mercado de trabalho digno.

Como Visão busca manter-se no mercado, fortalecendo relações, buscando incessantemente inovações físicas, tecnológicas e humanas.

A empresa para fins de estudo, foi dividida em 11 unidades (Tabela 1).

Tabela 1 - Distribuição dos Empregados pelo Plano de Saúde, Ribeirão Preto/SP e região, 2015.

| Unidade | Quantidade |
|----------------------------------|-------------------|
| Unidade Central | 107 |
| Unidade Mulher e Criança | 29 |
| Unidade de Pontal | 20 |
| Unidade S. Saúde | 12 |
| Unidade Cadastro, Ouvidoria e PS | 14 |
| Unidade Ortopedia | 11 |
| Unidade Pitangueiras | 1 |
| Unidade Rib. Preto | 2 |
| Unidade de Prev. e Reabilitação | 31 |
| Unidade de Psicologia | 7 |
| Unidade Cruz das Posses | 2 |
| TOTAL | 236 |

Fonte: Recursos Humanos do Plano de Saúde (2015).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Foi utilizada a amostragem não probabilística, na qual o pesquisador pode atuar arbitrariamente, decidindo quais elementos farão parte da amostra de acordo com Malhotra (2001) e complementado por Mattar (2001), no fato de a população não estar disponível para ser sorteada, podendo haver a recusa de participar da pesquisa. Sendo do tipo intencional, na qual o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população, e por conveniência, sendo a população (N) constituída por 236 empregados (distribuídos em 11 unidades), considerando um intervalo de confiança (IC) de 95% e um erro amostral (e) de 4,6%, o tamanho da amostra (n) foi de 155 empregados, observadas na Tabela 1, localizadas nas 4 cidades, com diversas funções que são representadas no (APÊNDICE E).

Equação empregada para cálculo: $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1)}$. Sendo que: n=amostra calculada, N=população, Z = variável normal padronizada associada ao nível de confiança, p = verdadeira probabilidade do evento, e = erro amostral (SANTOS, G., [201-]).

3.3.1 Critérios de Inclusão para levantamento de dados na realização da pesquisa

Foram considerados aptos os empregados efetivos e também os empregados temporários, que estiverem em período de experiência, pois os questionários foram aplicados e seus dados utilizados desde o período probatório até o período no qual o empregado permanecer trabalhando para o convênio médico.

3.3.2 Critérios de Exclusão para levantamento de dados na realização da pesquisa

Foram considerados inaptos os empregados que perderem o vínculo empregatício com a empresa ou se durante o período da coleta de dados estiverem afastados de suas atividades por algum motivo, como por exemplo: férias ou doença.

3.4 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS BÁSICOS

A abordagem aos empregados foi realizada após comunicado com a diretoria do plano de saúde (APÊNDICE A), em parceria com a psicóloga chefe, coordenadora do setor de recursos humanos e a gerência operacional. Os 3 questionários foram disponibilizados e aplicados pelo pesquisador da seguinte forma: a primeira fase, realizada no período de 1 de dezembro de 2015 a 31 de janeiro de 2016, caracterizada pela aplicação dos 3 questionários aos empregados; A segunda fase, realizada no período de março 2016 a abril 2016, caracterizada pelo retorno do questionário de avaliação de desempenho do empregado, para complementação da pontuação do líder.

Foi realizado de maneira padronizada para todos os empregados:

- 1) Preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE C) para todos os empregados;
- 2) Definição do líder da unidade à ser avaliado (informação disponibilizada pela psicóloga);
- 3) Apresentação dos 3 questionários, para preenchimento dos questionamentos.

Os questionários realizados e os dados coletados fazem parte da política interna da empresa, com anuência dos empregados para a utilização dos mesmos.

3.4.1 Instrumento de Coleta de Dados

Utilizou-se 3 questionários, que já foram usados pelo departamento de gestão de pessoas da empresa, no intuito de melhorar as práticas de gerenciamento dos recursos humanos, sendo: O Primeiro questionário, de avaliação de desempenho do empregado (ANEXO B, p. 93) através do qual o mesmo se auto – avalia e a chefia do setor o avalia, sendo de preenchimento obrigatório o nome do empregado , o cargo, a unidade de trabalho e a data.

Adota os seguintes critérios:

- 1) Conhecimento do trabalho: avaliar o grau de conhecimento do trabalho;
- 2) Agilidade para executar tarefas: verificar a produção do trabalho, quanto a quantidade ou a rapidez dos serviços realizados;
- 3) Resultado final do trabalho e Atenção: avaliar a exatidão, frequência de erros, apresentação e organização;
- 4) Responsabilidade: avaliar a maneira como o empregado se dedica ao trabalho e realiza o trabalho no prazo estipulado;
- 5) Resolução de Problemas e Criatividade: avaliar a forma como lida com as adversidades;
- 6) Iniciativa, Interesse, Motivação para o trabalho: avaliar disposição para o trabalho;
- 7) Treinamento: verificar o interesse em aprimorar-se;
- 8) Relacionamento Interpessoal: avaliar a atitude do empregado em relação a colegas, chefia e clientes;
- 9) Equilíbrio emocional: verificar o comportamento em relação a situações vivenciadas no dia-a-dia, controle emocional;
- 10) Apresentação Pessoal: avaliar a higiene pessoal, maneira de vestir-se e postura profissional;
- 11) Assiduidade e pontualidade: avaliar a frequência e horário dos empregados no trabalho.

Completando o questionário, apresentam-se duas questões discursivas que envolvem considerações do empregado e observações do líder, referente à atuação do empregado.

O segundo questionário (ANEXO C, p. 95), da avaliação de desempenho do líder, através do qual o empregado avalia o líder, sendo o nome do empregado opcional, porém o nome do líder e data de preenchimentos obrigatórios.

Observa as seguintes características:

- 1) Liderança: capacidade de influenciar e administrar sua equipe;
- 2) Conhecimento do Trabalho: avaliar o grau de conhecimento do trabalho;
- 3) Comunicação: capacidade de informar o grupo sobre os assuntos relevantes da empresa, saber ouvir;
- 4) Orientação: forma de direcionar os empregados, buscando atender às expectativas e necessidades da empresa, de maneira assertiva;
- 5) Reconhecimento: capacidade de elogiar quando o trabalho é bem feito;

- 6) Disponibilidade: estar sempre aberto para atender aos subordinados, para solucionar problemas, ouvir sugestões;
- 7) Administração das condições de trabalho: habilidade em administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas;
- 8) Capacidade de Análise/Solução de Problemas e Criatividade: julgar e emitir soluções adequadas sobre rotinas administrativas, após criteriosa análise da situação, avaliar capacidade criativa;
- 9) Percepção, Planejamento e Organização: das responsabilidades de sua área de trabalho;
- 10) Segurança: capacidade de passar segurança para sua equipe, diante das situações vivenciadas;
- 11) Entrosamento: habilidade de interagir com os demais membros, trabalhando em equipe, cooperação;
- 12) Equilíbrio Emocional: verificar o comportamento em relação as situações vivenciadas no dia-a-dia, controle emocional, capacidade de trabalhar sobre pressão;
- 13) Energia e disposição para o trabalho: demonstra interesse, motivação e determinação na execução de suas atividades, é proativo, tem iniciativa e interesse;
- 14) Atualização: preocupa-se com o desenvolvimento profissional, sempre agregando novos conhecimentos. Com base nesta avaliação, tem-se o resultado do indicador de desempenho dos empregados.

Completando o questionário apenas uma questão discursiva, na qual o empregado avalia o líder, as necessidades dos subordinados e expectativas da empresa.

Os questionários de avaliação de desempenhos, tanto do empregado quanto do líder, são pontuados com os mesmos critérios, sendo:

- A) nunca apresenta o fator, obtendo desempenho insuficiente = 0;
- B) raramente apresenta o fator, obtendo limitação no desempenho = 1 a 3;
- C) ocasionalmente apresenta o fator, obtendo desempenho razoável = 4 a 6;
- D) frequentemente apresenta o fator, obtendo desempenho eficiente = 7 a 9;
- E) sempre apresenta o fator com eficácia que supera o esperado = 10.

Com relação ao resultado da somatória dos pontos dos questionários, são distribuídos da seguinte forma: O questionário de avaliação de desempenho do empregado:

- A) Excelente Desempenho (na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque) = Acima de 80;
- B) Bom Desempenho (em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua área) = 60 a 79;
- C) Desempenho Parcial (em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua área) = 40 a 59;
- D) Desempenho Menor (na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua área) = até 39.

O questionário de avaliação de desempenho do líder (ANEXO C):

- A) Excelente Desempenho (na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque) = acima de 100;
- B) Bom desempenho (em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua área) = 70 a 99;
- C) Desempenho Parcial (em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua área) = 40 a 69;
- D) Desempenho Menor (na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua área) = até 39.

O terceiro foi a aplicação de um instrumento de pesquisa de clima (ANEXO D, p. 71) com os indicadores de qualidade de vida no trabalho, no qual a identificação do empregado é opcional, porém unidade de trabalho, nome do líder e data, são de preenchimentos obrigatórios.

O empregado responde questões objetivas e subjetivas, relacionadas a:

- 1) Responsabilidade: avalia o cumprimento das responsabilidades, desempenho no trabalho e comprometimento com a função desempenhada;
- 2) Realização Profissional: satisfação e sentimento de realização profissional;
- 3) Quantidade e Qualidade do Trabalho: satisfação em relação ao volume de trabalho, relação entre qualidade e quantidade de trabalho;

- 4) Carreira: oportunidades, aumento de responsabilidades, mudança de departamento, crescimento profissional;
- 5) Liderança (focado no líder do setor): orientação e distribuição do trabalho, relação com subordinados, aceitação de críticas, segurança nas condutas, satisfação hierárquica, postura profissional, imparcialidade nas decisões;
- 6) Colegas de Trabalho: orientação e distribuição do trabalho, ambiente agradável, comunicação eficaz, críticas e opiniões;
- 7) Ambiente de Trabalho: pontos positivos e negativos da unidade de trabalho;
- 8) Comentários Gerais: espaço livre para reivindicações, queixas, críticas e sugestões.

Após a aplicação dos instrumentos, foram comparados os resultados da pesquisa de clima, com os questionários de desempenho, esperando-se encontrar correlação positiva entre o bom desempenho e a satisfação com o ambiente de trabalho.

Todos os dados foram armazenados no gerenciador de banco de dados eletrônico *Excel* (MICROSOFT, 2007).

3.4.2 Procedimento de Coleta de Dados

O pesquisador obteve a autorização do termo de Solicitação de Autorização para Realização da Pesquisa (APÊNDICE A), e após o aceite submeteu os questionários a todos os empregados da organização, realizado após preenchimento e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C), foi também identificado o setor em que o empregado está lotado e com a função que desempenha, informou também sobre os objetivos da pesquisa. A pesquisa de coleta de dados ocorreu em duas fases, desenvolvidas dentro das instalações da empresa, sendo que na primeira fase os empregados receberam 3 questionários:

- 1) Avaliação de desempenho do empregado (ANEXO B);
- 2) Avaliação de desempenho do líder (ANEXO C);
- 3) Pesquisa de clima organizacional (ANEXO D).

Respondidas nos meses de dezembro (2015) e janeiro (2016), com duração de 2 meses para início e fim da coleta de informações. Foi proposto pela psicóloga chefe, as datas previamente agendadas e horários definidos de comparecimento do pesquisador, assim como, a sequência de visitas nas unidades: Unidade da Mulher e Criança, Pronto-Atendimento, Emissão de Guias, Unidade de Ribeirão Preto, Unidade de

Cadastro/Ouvidoria/Prestação/Comercial, Unidade de Cruz das Posses, Unidade de Psicologia, Unidade de Prevenção e Reabilitação, Administrativo e Especialidade.

A segunda fase foi realizada no mês de março (2016) e abril (2016), também com duração de 2 meses para início e fim da coleta de dados, no qual os líderes das unidades receberam o questionário de avaliação de desempenho do empregado (ANEXO B) para completá-los, seguindo a mesma padronização da primeira fase. Os questionários foram realizados de maneira individual, sem interferência do pesquisador, em ambiente isolado e calmo, com horário de início, sem contagem de tempo para o término. O empregado não sofrerá nenhum prejuízo, como desconto de horário pela empresa ou gastos com materiais.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos pelos instrumentos foram tabulados na forma de estatística descritiva simples, depois foram comparados os resultados entre eles. Ao final, os dados serão comparados, com o objetivo de verificar se a percepção da qualidade de vida no trabalho afeta o desempenho do empregado.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Esse projeto foi registrado na plataforma Brasil site: http://aplicacao.saude.gov.br/plkatforma_brasil/login.jsf e analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP) pelo consentimento esclarecido da empresa.

As normas do projeto se basearam na Resolução 466/12.

O projeto foi encaminhado para a primeira submissão em 12/09/15, retornou para o autor efetuar alguns ajustes e foi submetido novamente em 16/05/16, obteve o parecer liberado em 23/05/16 (ANEXO E).

Para caracterizar a aceitação voluntária dos participantes, foi solicitado que os mesmos assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C).

3.7 CRITÉRIOS DE SUSPENSÃO OU ENCERRAMENTO DA PESQUISA

Os fatores para suspender ou encerrar a pesquisa foram: proibição a qualquer momento, por parte da empresa para a realização do estudo ou de causa operacional,

caracterizada pela impossibilidade do pesquisador colher as informações em período pré-determinado, pois o fator clima organizacional no momento da pesquisa deve ser considerado.

3.8 ORÇAMENTO FINANCEIRO E CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES DA PESQUISA

As atividades do projeto de pesquisa foram discriminadas no (APÊNDICE B). Todos os custos para a realização do estudo foram assumidos pelo pesquisador e demonstrados no (APÊNDICE D).

4 REVISÃO DA LITERATURA

4.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Faz-se necessário antes de iniciar a abordagem sobre o tema QVT, salientar o entendimento da Organização Mundial de Saúde (1994), para o significado de qualidade de vida, que de acordo com o órgão, “a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação ao seu objetivo, expectativas, padrões e preocupações”, demonstrando que o conceito de qualidade de vida é subjetivo e multidimensional. A OMS possui seu instrumento de avaliação da qualidade de vida, conhecido como WHOQOL-100, que é utilizado em alguns estudos em pacientes (FLECK et al., 1999).

Muitos anos antes alguns autores já atentavam para a relação entre trabalho e qualidade de vida, como Aquino (1979) relata que o trabalho torna-se o organizador do estilo de vida do trabalhador, podendo representar uma forma de prazer ou desprazer. Dada essa circunstância é necessário saber quanto às organizações estão preocupadas em investir na qualidade de vida de seus empregados.

Com o passar dos anos surgiram inúmeras conceituações sobre o que representa qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Sampaio (1999), a temática qualidade de vida foi caracterizada antigamente como a busca pela satisfação do trabalhador e pela tentativa de redução do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho.

Segundo Maximiano (2000, p.498), a qualidade de vida no trabalho baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano”.

Apesar das tentativas de vários autores em conceituara QVT de forma simples, outros buscaram conceitos mais abstratos, como Pilatti e Bejarano (2005) que colocaram a qualidade de vida no trabalho como um conceito amplo e impreciso, sendo uma reação aos métodos tayloristas, e, por conseguinte, um instrumento que objetiva a humanização do trabalho, aumento do bem-estar dos empregados e uma maior participação desses nas decisões e problemas da empresa.

Para Rossi, Perrewé e Sauter (2008), qualidade de vida no trabalho, significa desenvolver e manter uma satisfação no trabalho, não caracterizado apenas por maiores

salários, mas também por tempo com a família, saúde, autocontrole sobre a carreira e segurança no trabalho.

Outros autores relatam que a QVT representa também o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização, afetando atitudes pessoais e comportamentais, por exemplo: motivação, adaptabilidade, criatividade e inovação (CHIAVENATO, 2009).

Morin (2009) alertou para a necessidade de iniciar o entendimento de qualidade de vida no trabalho, primeiro observando qual é o sentido do trabalho, o mesmo oferece forte influência sobre os trabalhadores, no que diz respeito à motivação, satisfação e produtividade.

Fernandes (1995) identificou fatores determinantes na qualidade de vida no trabalho, sendo indicados por grau de importância: 1) Competência gerencial; 2) Identificação com a empresa; 3) Preocupação assistencial com as pessoas; 4) Oportunidade efetiva de participação; 5) Visão humanista da empresa; 6) Equidade salarial. Também identificou algumas variáveis importantes, caracterizadas por: apoio sócio-emocional, orientação técnica, assistência aos funcionários, expressão pessoal, responsabilidade comunitária, salários com equidade interna e externa.

Fernandes (1996) ainda acrescenta que o objetivo da abordagem da QVT, está ligada a conciliação dos interesses da empresa e do funcionário, ou seja, ocorre uma melhora na produtividade quando ocorre uma melhora na satisfação do colaborador.

Importante salientar a contribuição do líder dentro da estrutura hierárquica da organização, promovendo uma ponte entre os objetivos da empresa e a satisfação do trabalhador, nesse contexto, Moretti e Treichel (2003) destaca a importância do líder em proporcionar ao funcionário um ambiente de trabalho, com participação e integração entre os colegas, transformando com isso num ambiente onde as pessoas possam se sentir bem, e também explicitando a importância dos colaboradores para a organização.

O desempenho no cargo e o clima organizacional são determinantes na QVT. Se a qualidade for alta, o funcionário aumentará sua contribuição. Se a qualidade for ruim, o empregado tenderá a comportamentos contraproducentes (CHIAVENATO, 2009).

Essa colocação é reforçada por Andrade (2012), pois pontua que a empresa que privilegia a motivação de seus empregados apresenta maior produtividade e também melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho para os colaboradores.

Alguns autores desenvolveram modelos de análise da QVT, como as propostas por Walton (1973 apud Rodrigues, 2009, p.82), que são:

- 1) Compensação adequada e justa: caracterizada pela relação entre salário e talento ou habilidade;
- 2) Condições de segurança e saúde: visualizado através de medidas que reduzem o risco de doenças e danos;
- 3) Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento da capacidade humana: observadas pela autonomia no trabalho, informação e perspectivas;
- 4) Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança: demonstrado com as oportunidades de progresso;
- 5) Integração social na organização do trabalho: ausência de preconceitos de cor, raça, religião;
- 6) O constitucionalismo na organização do trabalho: representado pelas normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores;
- 7) Trabalho e espaço total da vida: visto pela relação de experiência de trabalho e as relações com a família;
- 8) A relevância social da vida do trabalho: caracterizado pela depreciação do valor do trabalho e da carreira.

Outros autores, como Timossi et al. (2009) realizaram adaptações no modelo de avaliação da qualidade de vida de Walton, tornando mais simples, para ser aplicado em indivíduos de baixa escolaridade e garantindo a obtenção de resultados fidedignos, sem alterar critérios e objetivos do instrumento original.

Cavassani, Cavassani e Biazin (2006), após analisarem vários instrumentos de avaliação de QVT, dentre eles: o de Walton, o de Nadler e Lawler e o de Hackman e Oldhan, concluiu e alguns fatores apresentam influência direta na satisfação e qualidade de vida no trabalho percebidas pelo empregado, que são caracterizadas por: significado da tarefa, "feedback", autonomia, igualdade de oportunidades, compensação justa e adequada, integração social e o trabalho e o espaço total de vida.

Essa preocupação das organizações para Alves (2011), fica caracterizada pela necessidade de programas e ações internas na empresa, visando melhorias na qualidade de vida do funcionário, de tal maneira que os problemas e limitações das atividades ocupacionais, assim como os recursos humanos, sejam fonte de informações para o planejamento e execução de ações a serem realizadas.

Para Schreiner (2012), os colaboradores não desejam somente cumprir sua rotina de tarefas e deveres. Elas querem ser consideradas parte do negócio.

4.2 GESTÃO DE PESSOAS

O desenvolvimento de um ambiente de trabalho acolhedor, que vise à promoção do bem estar nas organizações, alcança-se promovendo condições de trabalho seguras e satisfação dos empregados com o ambiente e indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Para compreender a gestão de pessoas (GP) hoje, suas implicações e responsabilidades, faz-se necessário um estudo da evolução histórica do ambiente dinâmico e mutável em que estão submetidas às organizações e o seu capital humano.

Faz-se necessário uma breve análise evolutiva no setor de RH, baseado em Dessler (2003) ocorreram 4 fases distintas: A primeira fase no início do século XX, onde o departamento de recursos humanos controlavam as admissões, demissões, pagamentos e planos de benefícios; A segunda fase deu-se na década de 1930, com o surgimento da legislação dos sindicatos; A terceira fase ocorreu nas décadas de 1960 e 1970, por causa dos grandes prejuízos que ações judiciais poderiam causar à empresa; A quarta fase é representada pelos dias atuais, no qual o setor está assumindo o papel de planejador e agente de mudanças dentro da empresa.

Outra análise evolutiva é considerada por Chiavenato (2014), que coloca a evolução da área de Administração de Recursos Humanos, passando por 3 fases: A primeira fase durante a industrialização clássica, surge o Departamento de Relações Industriais ou antigo Departamento Pessoal, destinados à exigências legais empregatícias e também intercâmbio com os sindicatos. A segunda fase durante a industrialização neoclássica surge o Departamento de Recursos Humanos, atuando no recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e intercâmbio sindical. A terceira fase durante a Era da Informação surge a Gestão de Pessoas, age como consultoria interna, assumindo atividades estratégicas.

Dada à dimensão e importância que assumiu o RH dentro da empresa e considerando que quanto maior o recrutamento, melhor será o processo de seleção de um candidato, Dessler (2003) cita que se deve buscar vários meios de comunicação na busca incessante por candidatos, sempre atento a melhor mídia a ser utilizada, por exemplo: jornal local, jornal de cobertura nacional ou um jornal técnico. Outras fontes que devem ser consideradas são: as agências de emprego, as universidades, a internet e até a recontração de ex-funcionários.

Superado o obstáculo inicial de recrutamento e seleção, inicia-se a fase de treinamento e desenvolvimento, onde o empregado é cativado pela organização, sendo estimulado a participar de palestras, cursos, *coaching* e programas de MBA, sempre alinhados com a

missão da empresa. Na visão de Dessler (2003), pode se utilizar outras formas de treinamento e desenvolvimento, como: aprendizagem na ação, estudo de caso, jogos de empresas, seminários externos e desenvolvimento organizacional.

Para melhor explicar as transformações que as organizações vem passando desde o início do século XX, são identificadas e divididas por Chiavenato (2014), em 3 eras organizacionais :

- 1) Era da Industrialização Clássica;
- 2) Era da Industrialização Neoclássica;
- 3) Era da Informação.

A Era da Industrialização Clássica, persistiu até 1.950, tendo como característica predominante a industrialização em amplitude mundial, o ambiente das organizações era conservadoras empresas apresentavam uma estrutura burocrática, caracterizado pelo formato piramidal e centralizador. As pessoas eram consideradas recursos de produção, assim como máquinas e equipamentos, sendo a eficiência a principal preocupação.

A Era da Industrialização Neoclássica, estende-se entre as décadas de 1950 e 1990, caracterizando-se pelo aumento da competição entre as empresas, sendo necessário maior velocidade na tomada de decisões, demonstrando o quanto obsoleto tornou-se o modelo antigo, para minimizar foi proposta a estrutura matricial, em que a organizações se caracterizavam pela departamentalização funcional, dando mais flexibilidade e objetivando maior competitividade.

A Era da Informação, estende-se do início da década de 1990 até hoje, onde o ambiente das empresas torna-se repleto de mudanças e imprevistos, transformando a competitividade em intensa e complexa, tendo na tecnologia da informação (telefone, televisão, computador, internet) a ferramenta para a globalização da economia, fazendo com que o capital financeiro deixe de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao capital intelectual. O desafio passa a ser a produção de conhecimento.

Importante salientar que para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), já se observava uma tendência dos mercados de trabalho de redução do seu quadro de empregados, contratando e dispensando com maior facilidade, de acordo com as adversidades do momento. Ficando por conta da subcontratação o surgimento de novas oportunidades.

Para Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) na Era da Informação ou Era do Conhecimento, não se gerencia conhecimento, apenas se promove através de contextos

organizacionais favoráveis, pois a informação e o conhecimento constituem os principais fatores de competitividade nas organizações.

O capital humano também passou por transformações, junto com as eras organizacionais, discriminadas por Chiavenato (2014) em:

- 1) Departamentos de Relações Industriais;
- 2) Departamentos de Recursos Humanos;
- 3) Gestão de Pessoas.

Os Departamentos de Relações Industriais conviveram com a industrialização clássica, tendo como função fazer cumprir as exigências legais no emprego e gerenciar a relação entre as organizações e os sindicatos.

Os Departamentos de Recursos Humanos acompanham a industrialização neoclássica, desenvolvendo funções operacionais e táticas, capacitando-se em recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, segurança do trabalho e relações trabalhistas e sindicais.

Aliás, o termo capital humano, surgiu em 1961 de autoria de Theodore W. Schultz, prêmio Nobel de Economia, foi analisado também por Davenport (2001) que concluiu que o termo representa, capacidade, experiência e conhecimento.

A GP surge na Era da Informação, livrando-se das atividades operacionais para proporcionar consultoria em nível tático, assumindo atividades estratégicas de orientação global. As pessoas passam a ser consideradas *stakeholders* da organização. Lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e transformou-se em uma vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

A GP atualmente apresenta 4 papéis definidos por Chiavenato (2014):

- 1) Administração de estratégia de recursos humanos: tendo como característica alcançar os objetivos organizacionais;
- 2) Administração de infra estrutura da empresa: visando reduzir custos e aumentar valor;
- 3) Administração da contribuição dos funcionários: busca treinar e incentivar pessoas;
- 4) Administração da transformação e da mudança: promove mudança e inovação.

Para começar a entender o contexto das mudanças que ocorreram na gestão de pessoas dentro de uma organização, é necessário que se enxergue que com a globalização as empresas

se tornaram mais complexas e com isso necessitando de buscar melhores recursos para suas operações, passando a entender o funcionário como um bem precioso, transformando-o em um diferencial competitivo, segundo Chiavenato (2014, p. 6); “na relação entre as pessoas e as organizações, “cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas”. É claro que cada um possui objetivos distintos, por exemplo: as pessoas buscam melhores salários, qualidade de vida no trabalho, satisfação e respeito, enquanto as organizações buscam lucratividade, qualidade nos produtos e serviços, imagem e reputação no mercado.

Chiavenato (2014) coloca a GP como “uma área contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis”; Tudo isso num ambiente de inter-relações entre vários atores, com interesses distintos, por exemplo: os acionistas esperam lucro, os gestores querem resultados, os empregados buscam satisfação e recompensa, a sociedade deseja responsabilidade social, o governo cobrar os impostos e os clientes exigem qualidade.

Lana e Ferreira (2007) relatam que a GP, deve estar relacionada com a gestão por competências, pois é impossível ao gestor ser onipresente em toda a organização, então a necessidade de redirecionamento de políticas e práticas dos recursos humanos.

Alguns aspectos devem ser considerados na condução do capital humano, pois as pessoas devem ser observadas em sua complexidade como seres humanos, como ativadores de recursos organizacionais, como parceiros da organização, como talentos fornecedores de competências, tendo superado o antigo conceito de administração de recursos humanos, onde o colaborador era considerado um recurso produtivo, sofrendo tratamento padronizado e uniforme, com ênfase no operacional.

Fica claro que quanto melhor for gerenciado o talento humano, melhores serão os resultados para a eficácia operacional, por isso a gestão de pessoas, observado por Chiavenato (2014) tem alguns objetivos que devem ser destacados:

- 1) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- 2) Proporcionar competitividade à organização;
- 3) Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- 4) Aumentar a auto- atualização e satisfação das pessoas no trabalho;
- 5) Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho;

- 6) Administrar e impulsionar a mudança;
- 7) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- 8) Construir a melhor equipe e a melhor empresa.

Ainda nessa linha de melhores resultados para as organizações, Horta, Demo e Roure (2012) colocam que existem relações positivas entre políticas de gestão de pessoas, confiança na organização e bem estar no trabalho.

A GP nada mais é do que um processo através do qual o administrador procura atuar sobre os seus colaboradores, procurando influenciá-los de forma positiva, num esforço dinâmico de crescimento individual e conquista de metas, dentro da organização. Esse processo organizado por Chiavenato (2014) é dividido em 6 partes :

- 1) Processo de agregar pessoas;
- 2) Processo de aplicar pessoas;
- 3) Processo de recompensar pessoas;
- 4) Processo de desenvolver pessoas;
- 5) Processo de manter pessoas;
- 6) Processo de monitorar pessoas.

Outro ponto que foi considerado é a utilização da gestão de pessoas no planejamento estratégico da organização, no intuito de ocorrer um alinhamento de objetivos, que acarretará na realização da missão da empresa, entendendo que o mercado é mutável e dinâmico.

Sendo assim, baseado em Chiavenato (2014): Missão significa uma incumbência que se recebe ou uma obrigação a fazer. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir, devendo responder a 3 perguntas básicas:

- 1) O que são?;
- 2) O que fazem?;
- 3) E por que fazem o que fazem?. A missão de uma organização deve traduzir a filosofia da empresa, a estratégia organizacional, funcionando como o propósito orientador dos funcionários.

Para Dessler (2003), o termo planejamento estratégico é utilizado ao nível empresarial da organização, resumindo o tipo de negócio que a empresa será, observando as oportunidades e ameaças externas da empresa e suas forças e fraquezas internas, é o plano estratégico do administrador. O administrador participa de 3 níveis de tomada de decisões, sendo:

- 1) Estratégia de nível empresarial: identifica o portfólio de negócios e o modo como eles se relacionam;
- 2) Estratégia competitiva de nível de negócios: identifica como fortalecer o posicionamento do negócio no mercado, a longo prazo;
- 3) Estratégias funcionais: são as ações que cada departamento terá de buscar para ajudar o negócio alcançar suas metas.

Ainda relacionando a estratégia da empresa e seus objetivos, deve ser realizado 2 tipos de análise:

- 1) Análise ambiental, na qual se avalia as oportunidades e ameaças, num mapeamento ambiental em que a empresa está inserida;
- 2) Análise organizacional, onde se avalia os pontos fortes e fracos da empresa, sendo que as pessoas podem representar uma vantagem ou desvantagem competitiva, dependendo da forma como elas são administradas (CHIAVENATO, 2014).

Um tema que deve ser abordado com atenção é o planejamento estratégico da gestão de pessoas, sendo demonstrado no alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa, tratando de alinhar talentos e competências com as necessidades da organização.

De acordo com Chiavenato (2014, p.77), existem vários modelos operacionais de planejamento de gestão de pessoas. Alguns abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinadas unidades organizacionais, por exemplo:

- 1) Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço;
- 2) Modelo baseado em segmento de cargos;
- 3) Modelo de substituição de postos-chave;
- 4) Modelo baseado no fluxo de pessoal;
- 5) Modelo de planejamento operacional integrado.

Não obstante, deve-se atentar a fatores que interferem no planejamento operacional, que são: o absenteísmo, a rotatividade de pessoal e as mudanças nos requisitos das forças de trabalho. Para clarificar, são 3 os níveis de atuação da gestão de pessoas:

- 1) Nível Operacional: executora de atividades especializadas ao lidar com pessoas;
- 2) Nível Tático ou Intermediário: consultoria interna, para apoiar os gestores de pessoas;
- 3) Nível Institucional ou Estratégico: facilitadora dos negócios da organização.

Dessler (2003) traça considerações sobre a criação da administração estratégica de recursos humanos, que tem sido definida como “a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade”. Fica evidente a função dos recursos humanos estratégico, atuando internamente nas funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração de pessoal, diferentemente das estratégias de recursos humanos, que são cursos de ação específicos que a empresa planeja perseguir para atingir seus objetivos, ou seja, a condição ideal ocorre quando os recursos humanos e a alta administração trabalham de maneira interativa, para formular as estratégias de negócios da empresa.

A administração de recursos humanos pode atuar na formulação de estratégias, oferecendo informação competitiva, que pode ser útil no planejamento estratégico, observando planos de incentivo avançados dos concorrentes, dados de pesquisa de opinião dos funcionários, relacionado às reclamações dos clientes e informações sobre leis trabalhistas (DESSLER, 2003).

Outro ponto importante a ser destacado, é o papel dos recursos humanos na execução de estratégias de *downsizing* e reestruturação da empresa, caracterizado pela recolocação de funcionários, da instituição de planos de remuneração por desempenho, da redução de custos com assistência médica, do re-treinamento de funcionários (DESSLER, 2003).

Gil (2001) descreve 3 grandes desafios para a GP à serem considerados : O primeiro são os desafios organizacionais , representados por:

- 1) Os avanços tecnológicos, caracterizados pela criação de novos *softwares*;
- 2) Competitividade, permitindo controle de custos e melhoria dos níveis de qualidade;

- 3) Integração dos empregados à cadeia de valor, demonstrado pelos conhecimentos e habilidades dos empregados;
- 4) Descentralização, ocorre quando as decisões são tomadas pelo *staf*;
- 5) *Downsizing*, que é a reestruturação, com a diminuição do tamanho das instâncias hierárquicas;
- 6) Auto gerenciamento de equipes, quando se elimina o conceito de chefe;
- 7) Administração virtual, representada pela utilização da tecnologia virtual;
- 8) Cultura organizacional, demonstrado nos aspectos que as empresas mais valorizam;
- 9) Terceirização, que representa repassar tudo aquilo que não pertence ao foco de negócios da empresa.

O segundo são os desafios individuais, caracterizados por:

- 1) Identificação com a empresa, observado nos funcionários que aderem à cultura da organização;
- 2) Conduta ética, implementado através de um código de ética interno;
- 3) Produtividade, buscada através de fatores como a capacitação e motivação;
- 4) Segurança no emprego, objetivando estabilidade;
- 5) *Empowerment*, refere-se à redução da dependência em relação aos superiores;
- 6) Qualidade de vida, demonstrado pela implantação de programas de qualidade de vida no trabalho;
- 7) Manutenção de talentos, pois é o capital intelectual da empresa.

Em terceiro aparecem os desafios ambientais, demonstrados por:

- 1) Revolução da informação e da comunicação, observada nos avanços tecnológicos da comunicação;
- 2) Globalização, decorrente do intercâmbio de negócios transcontinentais;
- 3) Participação do Estado, atuando por meio de políticas e regulamentações;
- 4) Ampliação do setor de serviços, determinada por mudanças nas preferências dos consumidores, alterações na legislação;
- 5) Diversificação da força de trabalho, visualizado pela presença da mulher no ambiente laboral;
- 6) Alteração da jornada de trabalho, devido à elevação dos níveis de desemprego;

- 7) Ampliação do nível de exigência do mercado, representado pelo Código de Defesa do Consumidor;
- 8) Responsabilidade social, alcançado através de valores éticos, respeito aos funcionários e proteção do meio ambiente.

A GP quando visualiza o presente e o futuro, observa que vêm passando por várias mudanças estruturais, deixando o lado operacional para os gerentes ou para terceiros (*outsourcing*), e começando a atuar em duas frentes: tática, como consultoria interna e também como consultoria organizacional.

Chiavenato (2014) afirma que a gestão de pessoas precisa utilizar impulsionadores e adotar métricas e indicadores para mensurar o impacto na organização e no negócio. Não basta apenas medir o desempenho, é necessário mensurar o resultado. Com isso a gestão de pessoas amplia seu leque de funções, caracterizadas em 5 aspectos principais:

- 1) Investir pesadamente em pessoas e nos gestores de pessoas;
- 2) Transformar pessoas em talentos dotados de competências;
- 3) Transformar talentos em capital humano;
- 4) Transformar o capital humano em capital intelectual;
- 5) Transformar o capital intelectual em resultados para o negócio.

Outra colocação feita por Chiavenato (2014) é a necessidade contínua de se avaliar o desempenho da gestão de pessoas, processo conhecido como auditoria de recursos humanos, visando os seguintes propósitos:

- 1) Justificar a existência e o orçamento de despesas com a gestão de pessoas e o seu retorno;
- 2) Melhorar continuamente a função da gestão de pessoas;
- 3) Proporcionar a retroação para os executivos da gestão;
- 4) Ajudar a gestão de pessoas a proporcionar uma contribuição significativa para os objetivos da organização. Os dados são coletados através de uma variedade de métodos (entrevistas, questionários, observações). A finalidade da avaliação é a melhoria contínua dos programas e serviços, oferecidos pela gestão de pessoas. É a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e avaliação do funcionamento.

Ainda no quesito avaliação da GP, Chiavenato (2014) coloca que toda avaliação deve se basear em critérios e indicadores previamente estabelecidos, levando em conta influências ambientais externas e também influências organizacionais internas. Os critérios para a avaliação da eficácia podem ser de dois tipos:

A) Critérios Subjetivos:

- 1) Opinião dos gerentes sobre a eficácia da gestão;
- 2) Filosofia e política da gestão; 3) Valor agregado à organização e às pessoas.

B) Critérios Objetivos:

- 1) Tempo de resposta para atender às solicitações;
- 2) Relação de custos / benefícios da área de gestão;
- 3) Eficácia, ou seja, alcance de metas propostas.

Métodos de avaliação de GP são sugeridos em Chiavenato (2014), pois as organizações bem sucedidas realizam pesquisas internas e externas, para avaliar o desempenho da gestão, tendo como critérios de avaliação:

- 1) Medidas de desempenho;
- 2) Medidas de adequação;
- 3) Medidas de satisfação dos funcionários;
- 4) Medidas indiretas de satisfação dos funcionários;
- 5) Rotatividade;
- 6) Absenteísmo;
- 7) Índices de desperdício;
- 8) Índices de qualidade e produtividade;
- 9) Número de funcionários que solicitam transferência ou desligamento;
- 10) Número de reclamações por áreas e no total da empresa;
- 11) Índices de acidentes e questões de segurança física;
- 12) Número de sugestões de melhora. Essas medidas servem para avaliar a eficiência e/ou eficácia dos esforços na gestão de pessoas.

Definindo-se os critérios, deve-se determinar a abordagem que se pretende utilizar na avaliação da gestão de pessoas, Chiavenato (2014) cita duas abordagens principais:

- 1) Avaliação por listas de verificação (*checklists*);
- 2) Abordagens estatísticas de avaliação, sendo as mais comuns: rotatividade, absenteísmo, número de reclamações e queixas. Deve-se destacar também a importância outros tipos de pesquisa interna de avaliação, por exemplo: clima organizacional, atitude e opinião, satisfação no trabalho.

4.3 GESTÃO DO DESEMPENHO

Analisando por uma ótica contemporânea, pode-se considerar o desempenho como resultado de uma relação de custo/benefício, segundo Chiavenato (2009), varia de pessoa para pessoa, depende de inúmeros fatores condicionantes e também do valor das recompensas com a percepção de que elas dependem de esforço individual.

A avaliação do desempenho constitui uma forma de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações (CHIAVENATO, 2009).

Gordo (2010) coloca que a gestão do desempenho, pode ser utilizada como uma excelente ferramenta para a gestão estratégica nas organizações, pois cria condições em que o desempenho do funcionário contribua efetivamente para os objetivos estratégicos.

Chiavenato (2009) identifica 5 métodos tradicionais de avaliação de desempenho:

- 1) Método das escalas gráficas;
- 2) Método da escolha forçada;
- 3) Método da pesquisa de campo;
- 4) Métodos dos incidentes críticos;
- 5) Métodos mistos.

Souza et al. (2009) observam uma tendência de mudança dos parâmetros de avaliação do desempenho, por exemplo:

- 1) Avaliação 360 graus, representada pelo compartilhamento de “feedbacks” dos indivíduos afetados pelos resultados obtidos;
- 2) Avaliação de competências, demonstrada pela mensuração das competências conceituais, técnicas e interpessoais;

3) Avaliação de competências e resultados, que é a conjugação das avaliações de competência e resultados, que busca o desenvolvimento de competências e suas aplicações.

Baseado em Chiavenato (2009), a avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado no passado, devem ser avaliados uma série de fatores intermediários, por exemplo:

- 1) Adequação da pessoa no cargo ocupado;
- 2) Levantar necessidades de treinamento;
- 3) Indicar promoções e sucessões;
- 4) Conceder incentivo salarial ao bom desempenho;
- 5) Melhorar as relações humanas entre o superior e seus subordinados;
- 6) Promover o auto aperfeiçoamento da pessoa;
- 7) Estimular maior produtividade das pessoas;
- 8) Dar conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- 9) Dar retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
- 10) Facilitar decisões sobre pessoas, como transferências e dispensas.

Fica claro através de Chiavenato (2009), que a avaliação do desempenho tem 3 facetas:

- 1) Permitir condições de mediação do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- 2) Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva;
- 3) Fornecer oportunidades de crescimento a todos os membros da organização, fazendo uma correlação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Para Souza (2009) a gestão de pessoas também pode ser realizada através de uma ferramenta chamada *balanced score card*, concebida por Kaplan e Norton, em que os dados são utilizados para aperfeiçoamento de processos e gerenciamento de mudanças, na busca por melhoria da performance e alinhamento de competências essenciais. Tudo isso com o intuito

de alinhar o desempenho humano ao desempenho organizacional, fornecendo informações positivas relacionadas à gestão dos recursos humanos, deve-se destacar:

- 1) Vinculação de recompensa às medidas de desempenho organizacional;
- 2) Aumento do nível de satisfação dos funcionários;
- 3) Criar condições para os gestores direcionarem o desempenho humano no sentido do desempenho organizacional.

Vale salientar que o *balanced scorecard*, ainda representa uma ferramenta atual para a mensuração financeira do desempenho, relatada por Melo Santos et al. (2014).

Com relação aos benefícios podem ser observados em 3 frentes, identificadas por Chiavenato (2009):

- 1) Para o gerente: promovendo melhorias no padrão de desempenho dos subordinados;
- 2) Para o subordinado: realizando uma autocrítica quanto ao seu desenvolvimento;
- 3) Para a organização: dinamizando o setor de recursos humanos, disponibilizando oportunidades, aprimorando o relacionamento interpessoal.

Chiavenato (2009) coloca que apenas 5 objetivos da avaliação do desempenho devem ser considerados:

- 1) Alinhar objetivos organizacionais e melhoria de desempenho;
- 2) Ajustar o salário dos funcionários ao seu desempenho;
- 3) Acumular dados para atuações administrativas futuras;
- 4) Pontuar necessidades de treinamento;
- 5) Aprimorar a seleção de novos funcionários.

Observando as novas tendências que surgem para avaliação de desempenho, Chiavenato (2009) destaca:

- 1) Os indicadores tendem a ser sistêmicos: são decorrência do planejamento estratégico da organização e devem estar interligados aos processos empresariais, objetivando os clientes internos e externos;

- 2) Os indicadores tendem a ser como critérios de avaliação: utilizados para premiações e promoções;
- 3) Os indicadores tendem a ser escolhidos em conjunto: no intuito de evitar distorções durante o processo de avaliação;
- 4) Avaliação como elemento integrador das práticas de Recursos Humanos: identificando os talentos na organização, complementando os processos de desenvolvimento identificando pontos fortes e fracos na empresa;
- 5) Desenvolvimento por meio de processos não estruturados: caracterizados pela desburocratização e desregulamentação da avaliação;
- 6) Avaliação como forma de retroação (*feedback*): proporcionando orientação, auto-avaliação e autocontrole;
- 7) Avaliação baseada em resultados, metas e objetivos: demonstrado através da desburocratização, avaliação para cima e autoavaliação;
- 8) Avaliação relacionada com a noção de experiência: entre as expectativas pessoais e as recompensas obtidas.

5 RESULTADOS

A empresa é composta por 236 empregados, distribuídos em 218 do sexo feminino e 18 do sexo masculino (Tabela 2), sendo que a distribuição por gênero dos empregados que participaram da pesquisa foi de 146 do sexo feminino e 9 do sexo masculino (Tabela 3), totalizando 155 participantes.

Outro ponto a ser salientado é a distribuição por gênero dos 27 líderes da empresa, sendo 23 do sexo feminino e 4 do sexo masculino (Tabela 4), tendo participado da pesquisa, 17 do sexo feminino e 3 do sexo masculino, totalizando 20 participantes (Tabela 5).

Tabela 2 – Distribuição por gênero dos empregados da empresa (plano de saúde privado), Ribeirão Preto/SP e região, 2016.

| SEXO | N | PERCENTUAL |
|--------------------|------------|------------|
| Feminino | 218 | 92,37 |
| Masculino | 18 | 7,63 |
| Total Geral | 236 | 100 |

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 3 – Distribuição por gênero dos empregados da empresa (plano de saúde privado), que participaram da pesquisa, Ribeirão Preto/SP e região, 2016.

| SEXO | N | PERCENTUAL |
|--------------------|------------|------------|
| Feminino | 146 | 94,20 |
| Masculino | 9 | 5,80 |
| Total Geral | 155 | 100 |

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 4 – Distribuição por gênero dos líderes da empresa (plano de saúde privado), Ribeirão Preto/SP e região, 2016.

| SEXO | N | PERCENTUAL |
|--------------------|-----------|------------|
| Feminino | 23 | 85,20 |
| Masculino | 4 | 14,80 |
| Total Geral | 27 | 100 |

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 5 – Distribuição por gênero dos líderes da empresa (plano de saúde privado) que participaram da pesquisa, Ribeirão Preto/SP e região, 2016.

| SEXO | N | PERCENTUAL |
|--------------------|-----------|------------|
| Feminino | 17 | 85,00 |
| Masculino | 3 | 15,00 |
| Total Geral | 20 | 100 |

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2 CARACTERÍSTICAS QUANTITATIVAS

Esses dados foram extraídos dos 3 questionários, que os empregados responderam espontaneamente, sendo:

O primeiro, de Avaliação de Desempenho do Empregado, no qual o empregado se auto avalia e a chefia o avalia, questionário 1 (ANEXO B), seguindo alguns critérios pré-determinados pelo plano de saúde. Desses dois resultados foi calculada a média aritmética, obtendo um resultado que foi submetido a uma escala de desempenho, definida pela empresa. O resultado obtido está visualizado no gráfico abaixo (Figura 1), devendo ser analisado da seguinte forma: 94,87% dos empregados apresentam excelente desempenho, 0,64% apresentam bom desempenho/desempenho parcial, 0,64% apresentam desempenho menor, com uma ressalva 3,85% não responderam ou extraviaram os questionários (ocorrido somente nos questionários da unidade de Psicologia).

As porcentagens das respostas foram expostas na Figura 1:

A figura abaixo foi montada com a seguinte escala:

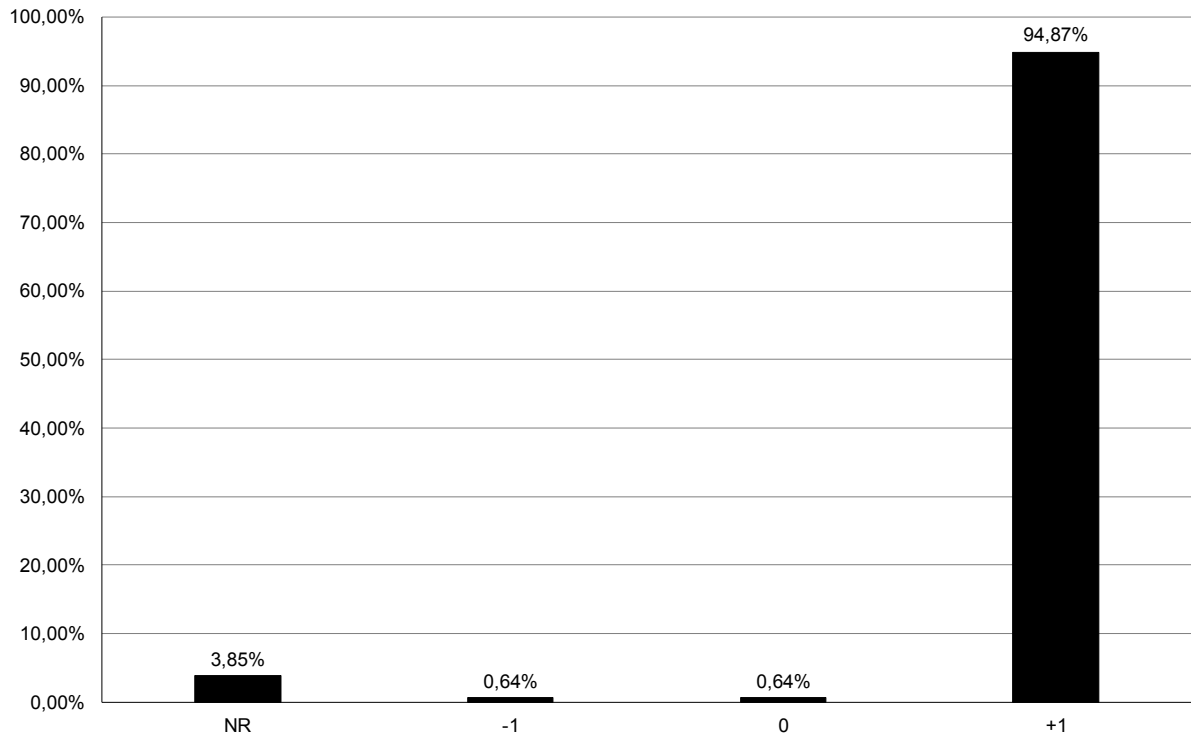
+1 : Excelente Desempenho;

0 : Bom Desempenho / Desempenho Parcial;

-1 : Desempenho Menor;

NR : Não Responderam ou Extraviaram.

Figura 1 – Resultados do Questionário sobre Avaliação de Desempenho dos Empregados da empresa (plano de saúde privado), Ribeirão Preto/SP e região, 2016.



Fonte: elaborado pelo autor.

O segundo, de Avaliação de Desempenho do Líder, questionário 2 (ANEXO C), também seguindo critérios pré-determinados pela empresa, onde os pontos foram somados e posteriormente submetidos à escala de desempenho fornecida pela empresa.

Os resultados estão demonstrados na (Figura 2), sendo observado que o desempenho dos líderes se caracteriza da seguinte forma: 93,59% apresentam excelente desempenho, 6,41% apresentam bom desempenho/desempenho parcial e 0,00% apresenta desempenho menor.

As porcentagens das respostas foram visualizadas na Figura 2:

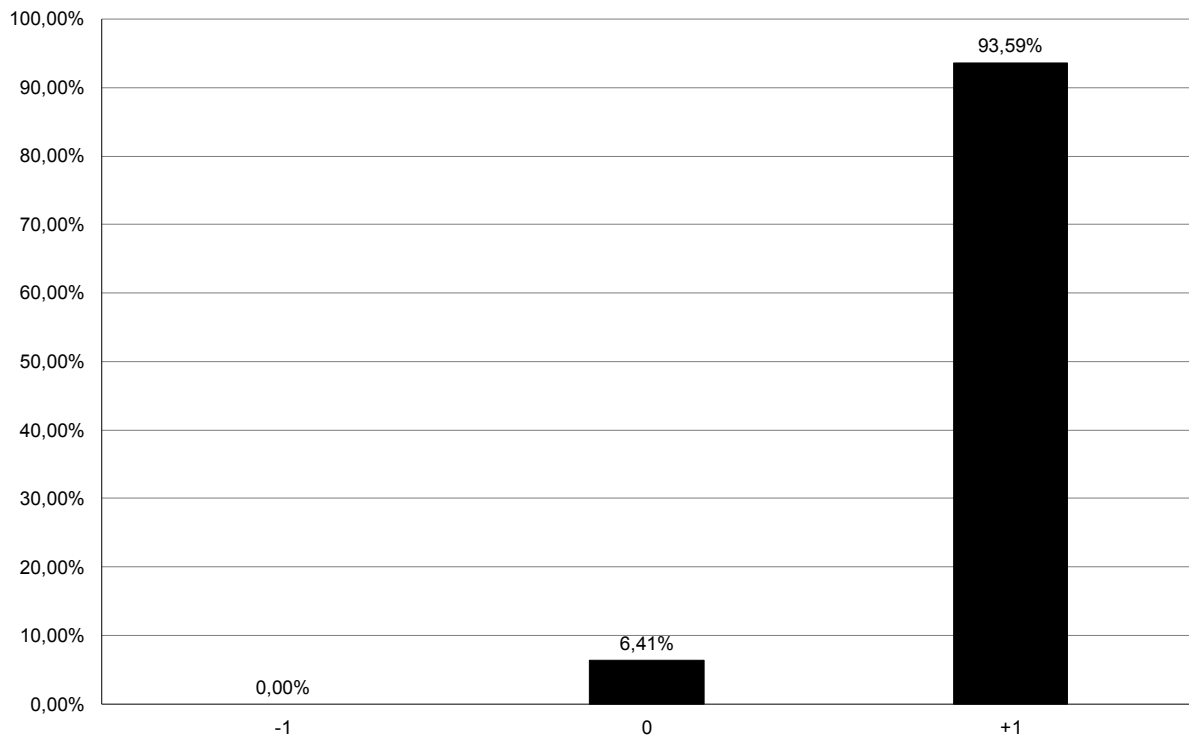
A figura abaixo foi montada com a seguinte escala:

+1 : Excelente Desempenho;

0 : Bom Desempenho / Desempenho Parcial;

-1 : Desempenho Menor.

Figura 2 - Resultados do Questionário de Avaliação de Desempenho dos Líderes da empresa (plano de saúde privado), Ribeirão Preto/SP e região, 2016.



Fonte: elaborado pelo autor.

O terceiro, os dados foram extraídos do questionário de Pesquisa de Clima, aplicado nos empregados (ANEXO D).

Com relação às informações coletadas referentes à Responsabilidade, no que diz respeito às atividades destinadas as funções (Q1): 98,72% dos empregados julgam que cumprem sempre ou quase sempre, 0,00% não tem opinião, enquanto que 1,28% dos empregados nunca ou raramente cumpre suas funções e 0,00% não responderam.

Outro ponto abordado foi, se o empregado considera que a sua responsabilidade contribui para o sucesso da empresa (Q2): 98,72% dos empregados colocaram que sim, 0,00% não tem opinião, em contraponto 0,64% acreditam que não e outros 0,64% não responderam. Outro questionamento (Q3) foi: se o empregado desempenha seu trabalho buscando obter melhores resultados do que aqueles esperados pela empresa, 97,44% responderam sempre ou quase sempre, 0,00% não tem opinião, 1,28% colocaram nunca ou raramente e outros 1,28% não responderam.

Quando o empregado foi perguntado se é comprometido com suas atividades (Q4), 100% responderam sempre ou quase sempre. As porcentagens das respostas foram colocadas na Figura 3:

A figura abaixo foi montada com a seguinte escala:

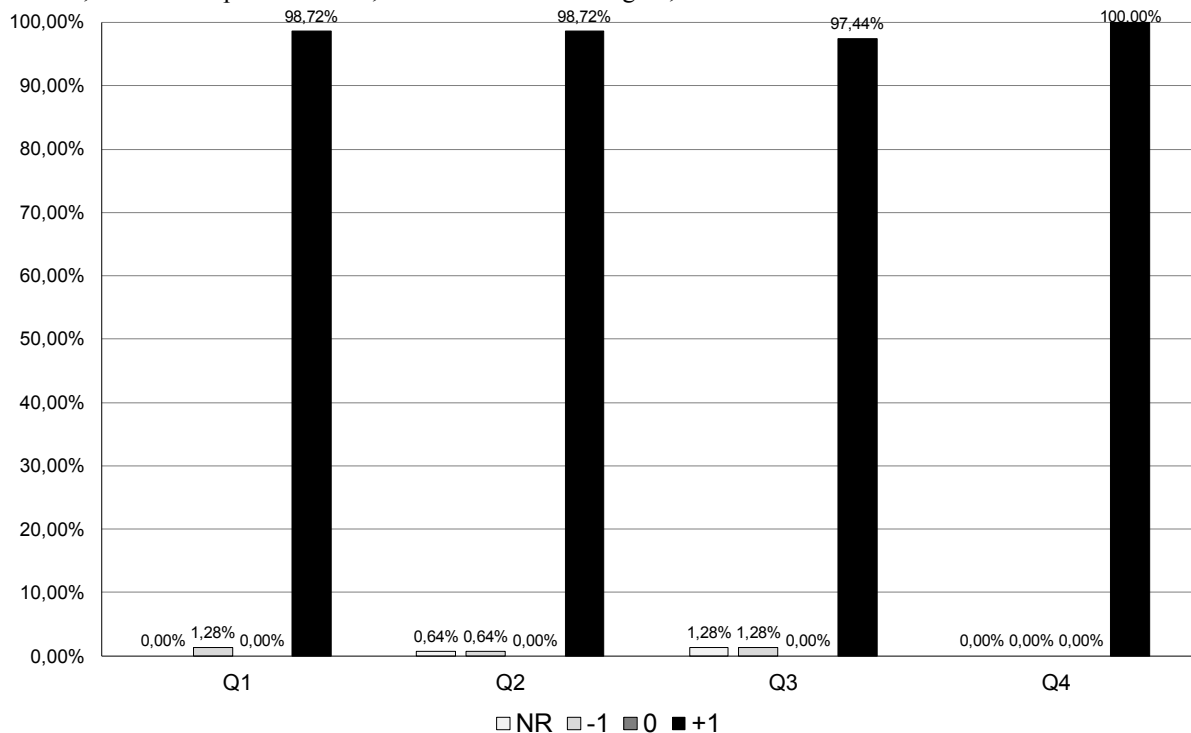
+1 : Sempre ou Quase sempre ou Sim;

0 : Não tenho opinião;

-1 : Raramente ou Nunca ou Não;

NR : Não responderam.

Figura 3 - Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário de Pesquisa de Clima, no item Responsabilidade, Ribeirão Preto/SP e região, 2016.



Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação à Realização Profissional, quando questionado sobre a satisfação com o cargo (Q1), 93,59% afirmaram que sim, 5,77% colocaram mais ou menos 0,0% assinalaram não e 0,64% não responderam.

A outra questão (Q2) era: se o trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional, 94,23% afirmaram sempre ou quase sempre, 1,92% não tiveram opinião, 0,64% acreditam que raramente ou nunca e 3,21% não responderam. As porcentagens das respostas foram demonstradas na Figura 4:

A figura abaixo foi montada com a seguinte escala:

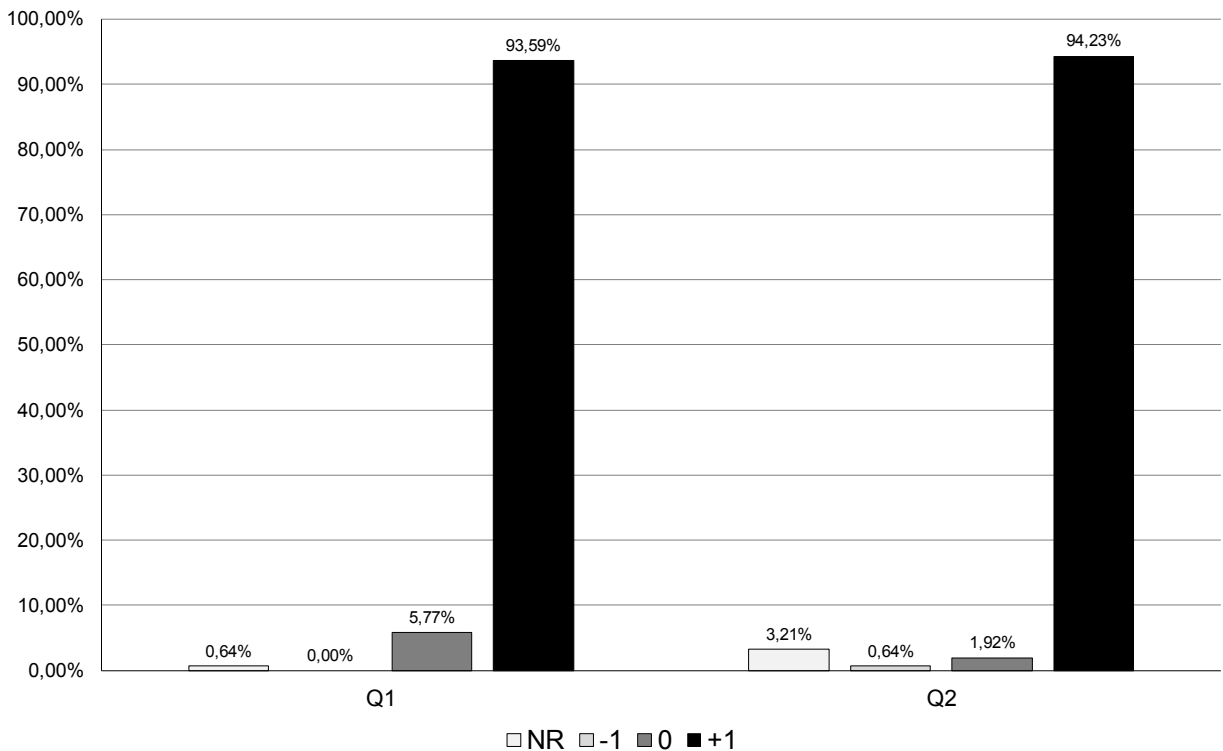
+1 : Sim ou Sempre ou Quase Sempre;

0 : Mais / Menos ou Não tenho opinião;

-1 : Não ou Raramente ou Nunca.

NR : Não Responderam

Figura 4 - Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário de Pesquisa de Clima, no item Realização Profissional, Ribeirão Preto/SP e região, 2016.



Fonte: elaborado pelo autor.

Relacionados à Quantidade e Qualidade de Trabalho ocorreu dois questionamentos, sendo o primeiro (Q1): se o empregado se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza, 92,95% responderam sempre ou quase sempre, 0,64% não tiveram opinião, 1,28% colocaram nunca ou raramente e por fim 0,64% não responderam.

O segundo (Q2) foi: se a qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade, 93,59% afirmaram sempre ou quase sempre, 0,00% não tem opinião, 2,56% responderam nunca ou raramente e 3,21% não responderam. As porcentagens das respostas foram anotadas na Figura 5:

A figura abaixo foi montada com a seguinte escala:

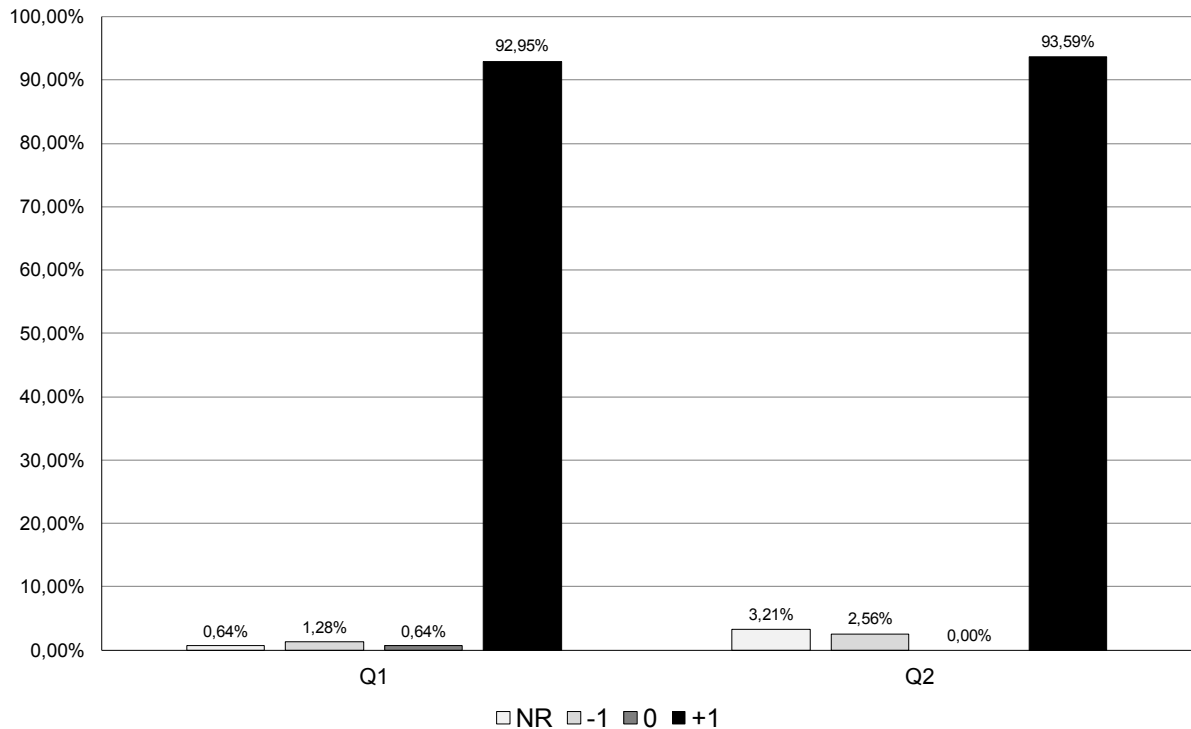
+1 : Sempre ou Quase Sempre;

0 : Não Tenho opinião;

-1 : Raramente ou Nunca;

NR : Não Responderam.

Figura 5 - Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, no item Quantidade-Qualidade do Trabalho, Ribeirão Preto/SP e região, 2016.



Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto à Carreira, os empregados foram abordados de quatro formas: a primeira (Q1), se acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira, 75,64% responderam que sim, 0,00% não tem opinião, 17,31% disseram que não e outros 7,05% não responderam.

A segunda (Q2), se o empregado está apto para assumir maiores ou mais responsabilidades, 82,05% colocaram sim, 12,82% assinalaram mais ou menos, 2,56% responderam não e 2,56% não responderam.

A terceira (Q3), se o empregado gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa, 45,51% afirmaram sim, 46,15% disseram não e 8,33% não responderam.

A quarta (Q4), se a empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional, 77,76% anotaram sempre ou quase sempre, 4,49% não tem opinião,

10,90% colocaram raramente ou nunca e 7,05% não responderam. As porcentagens das respostas foram colocadas na Figura 6:

A figura abaixo foi montada com a seguinte escala:

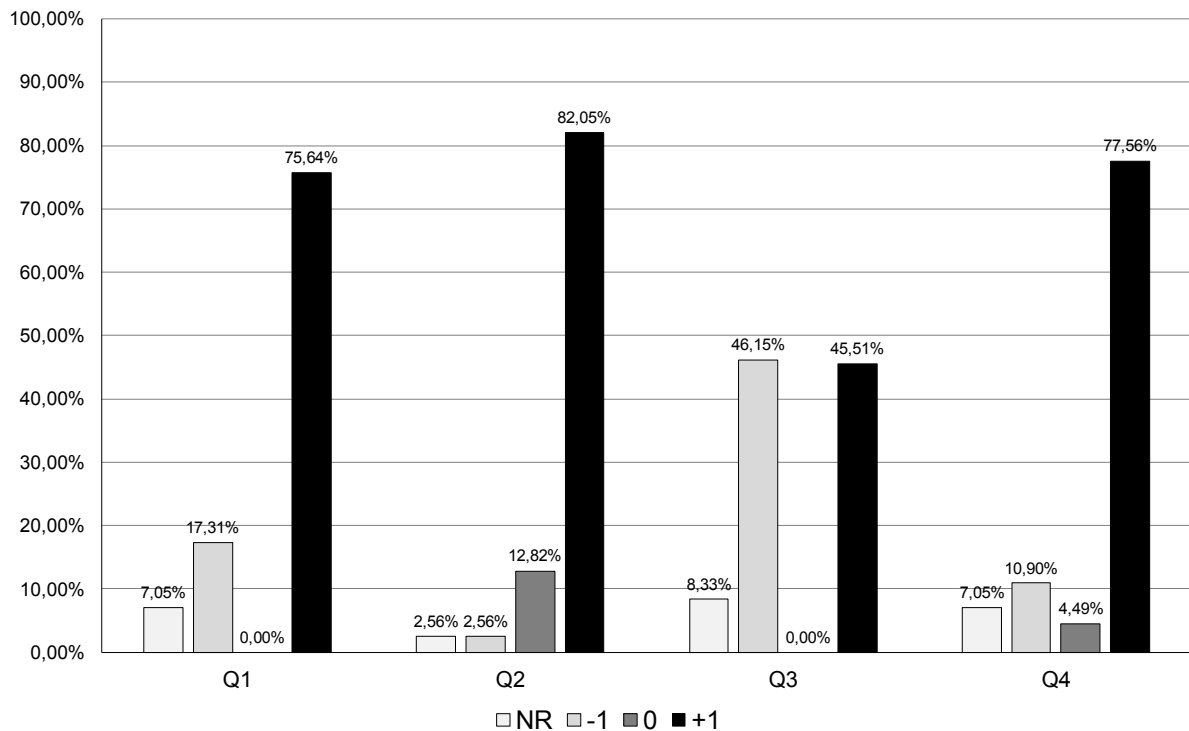
+1 : Sim ou Sempre ou Quase Sempre;

0 : Mais / Menos ou Não tenho Opinião;

-1 : Não ou Raramente ou Nunca;

NR : Não Responderam.

Figura 6 - Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, no item Carreira, Ribeirão Preto/SP e região, 2016.



Fonte: elaborado pelo autor.

Da Liderança, foram abordadas 9 questões, baseadas na atuação do líder, discriminadas em: A primeira (Q1), com relação a orientação sobre o trabalho, se o líder está sempre disposto a ensinar e orientar na presença de dúvidas, 96,15% responderam sempre ou quase sempre, 0,64% não tem opinião, 0,64% raramente ou nunca e 2,56% não responderam.

A segunda (Q2), sobre a distribuição de serviço, observou se as tarefas são distribuídas de modo a não sobrecarregar um determinado funcionário, 91,67% anotaram sempre ou quase sempre, 1,28% não tem opinião, 3,85% colocaram raramente ou nunca e 3,21% não responderam.

A terceira (Q3), enfoca o relacionamento do líder com os subordinados, caracterizadas da seguinte maneira: 92,95% afirmam ter um relacionamento satisfatório, 0,64% não tem opinião, 0,64% apontam como insatisfatório e 5,77% não responderam. Essas respostas foram visualizadas na Figura 7:

A figura abaixo foi montada com a seguinte escala:

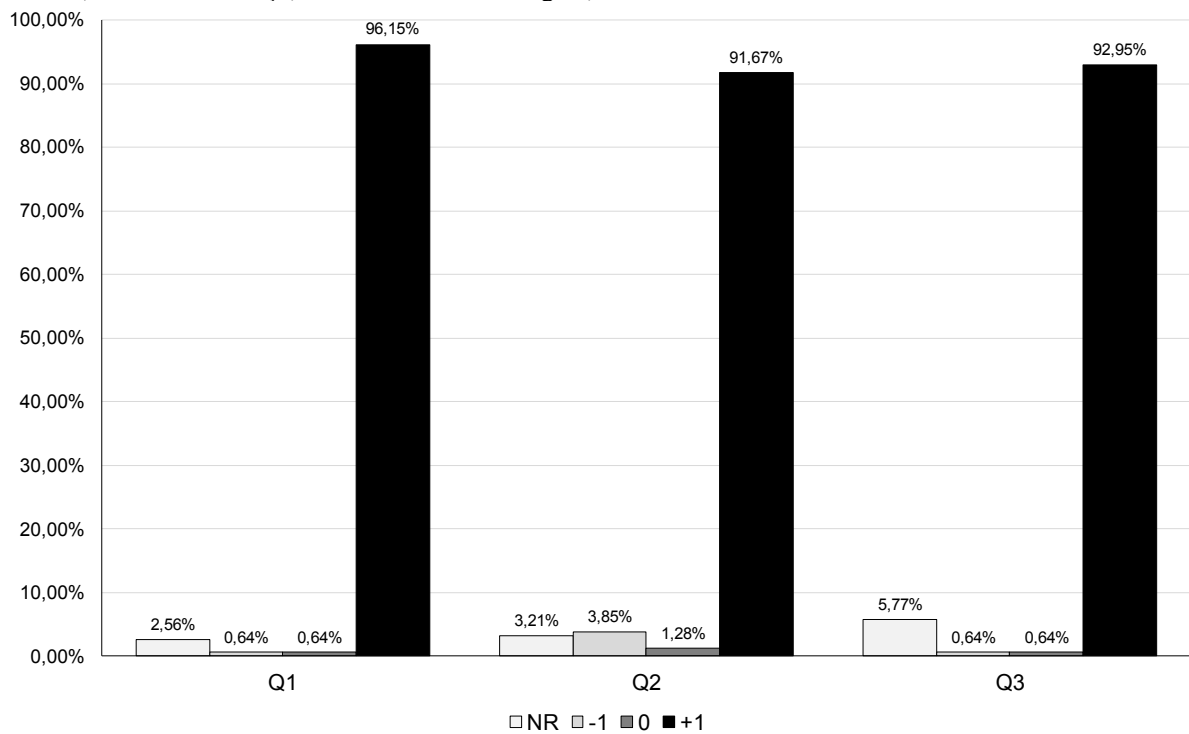
+1 : Sempre ou Quase Sempre ou Satisfatório;

0 : Não tenho Opinião;

-1 : Raramente ou Nunca ou Insatisfatório;

NR : Não responderam.

Figura 7 - Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, no item Liderança, Ribeirão Preto/SP e região, 2016.



Fonte: elaborado pelo autor.

A quarta questão (Q4), se a liderança é aberta a receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições de seus empregados, 92,31% responderam sempre ou quase sempre, 2,56% não tem opinião, 1,92% anotaram raramente ou nunca e 3,21% não responderam.

A quinta (Q5), questiona o empregado se: a liderança quando procurada, lhe dá respostas com segurança, 97,44% afirmaram sempre ou quase sempre, 0,00% não tem opinião, 0,64% assinalaram raramente ou nunca e 1,92% não responderam.

A sexta (Q6), pergunta se o empregado está satisfeito com a estrutura hierárquica (líderes e subordinados) a que está vinculado, 90,38% colocaram sim, 6,41% apontaram mais ou menos, 0,64% responderam não e 2,56% não responderam. Essas questões foram discriminadas visualizadas na Figura 8:

A figura abaixo foi montada com a seguinte escala:

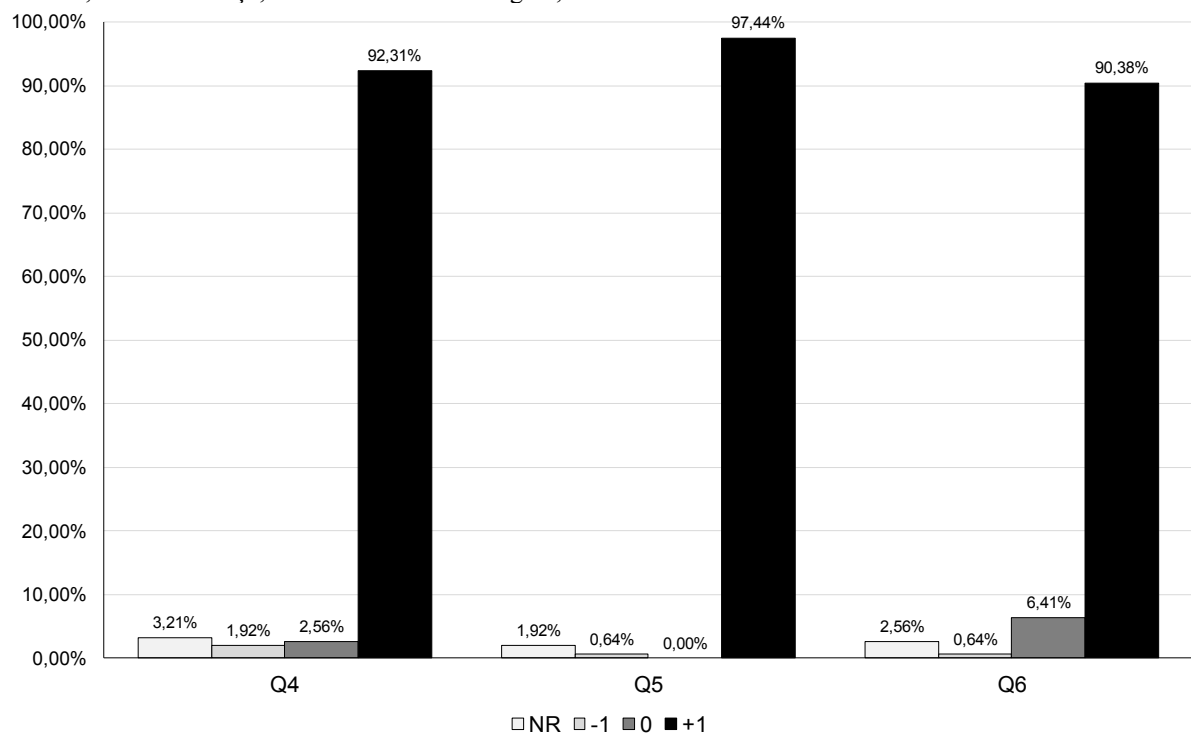
+1 : Sim ou Sempre ou Quase Sempre;

0 : Mais / Menos ou Não Tenho Opinião;

-1 : Não ou Raramente ou Nunca;

NR : Não responderam.

Figura 8 - Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, item Liderança, Ribeirão Preto/SP e região, 2016.



Fonte: elaborado pelo autor.

A sétima pergunta (Q7) era: se o líder imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa, 89,74% afirmaram que sim, 3,85% posicionaram com mais ou menos, 0,00% responderam não e 6,41% não responderam.

A oitava (Q8), interroga: o meu líder tem postura profissional, pois é justo e sabe advertir sem causar constrangimento, 91,03% anotaram sempre ou quase sempre, 0,64% não tem opinião, 1,92% assinalaram raramente ou nunca e 6,41% não responderam.

A nona (Q9) e última, questiona se o líder consegue manter sua postura profissional, sendo firme e imparcial, nas tomadas de decisões, com todos os funcionários da unidade, sem exceção: 92,95% afirmaram sempre ou quase sempre, 0,00% não tem opinião, 0,64% responderam raramente ou nunca e 6,41% não responderam. Essas questões foram anotadas na Figura 9:

A figura abaixo foi montada com a seguinte escala:

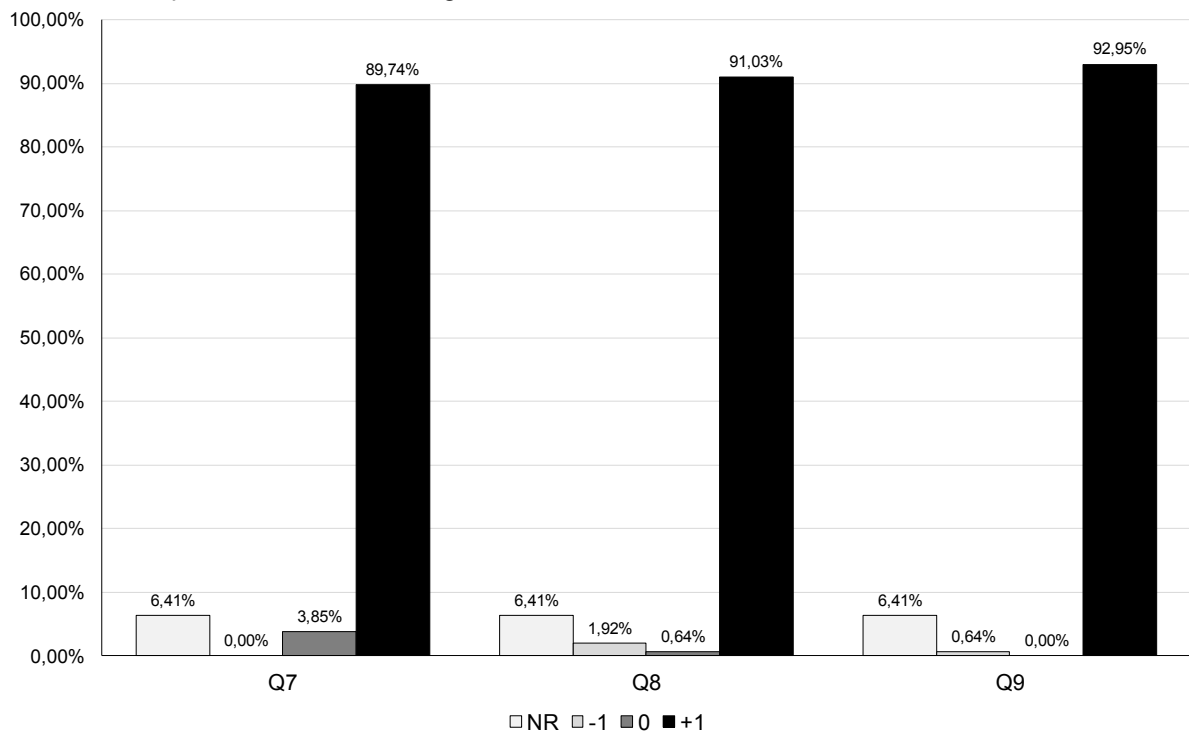
+1 : Sim ou Sempre ou Quase Sempre;

0 : Mais / Menos ou Não Tenho Opinião;

-1 : Não ou Raramente ou Nunca;

NR : Não Responderam.

Figura 9 - Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, no item Liderança, Ribeirão Preto/SP e região, 2016.



Fonte: elaborado pelo autor.

No que diz respeito aos Colegas de Trabalho, ocorreu de cinco maneiras: A primeira (Q1), baseada na orientação sobre o trabalho, se os colegas estão sempre dispostos a ensinar e orientar na presença de dúvidas, 91,67% disseram sempre ou quase sempre, 0,64% não tem opinião, 1,92% relataram raramente ou nunca e 5,77% não responderam.

A segunda (Q2), sobre a distribuição do serviço, questionando se ocorre uma divisão por igual entre os empregados, 88,46% afirmaram sempre ou quase sempre, 1,28% não tem opinião, 5,77% disseram raramente ou nunca e 4,49% não responderam.

A terceira (Q3), com relação a relacionamento, que subdivide-se em três abordagens: primeiro, se existe um ambiente agradável, onde todos se ajudam, 92,31% colocaram que sempre ou quase sempre, 0,00% não tem opinião, 4,49% afirmam raramente ou nunca e 3,21% não tem opinião.

A quarta (Q4), se a comunicação entre os colegas é eficaz e favorece a execução das atividades na empresa, 94,23% relatam que sempre ou quase sempre, 0,00% não tem opinião, 3,21% disseram raramente ou nunca e 2,56% não responderam.

A quinta (Q5), se o colega é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições, 85,26% responderam sempre ou quase sempre, 1,28% não tem opinião, 9,62% anotaram raramente ou nunca e 3,85% não responderam. Essas questões foram apresentadas na Figura 10:

A figura abaixo foi montada com a seguinte escala;

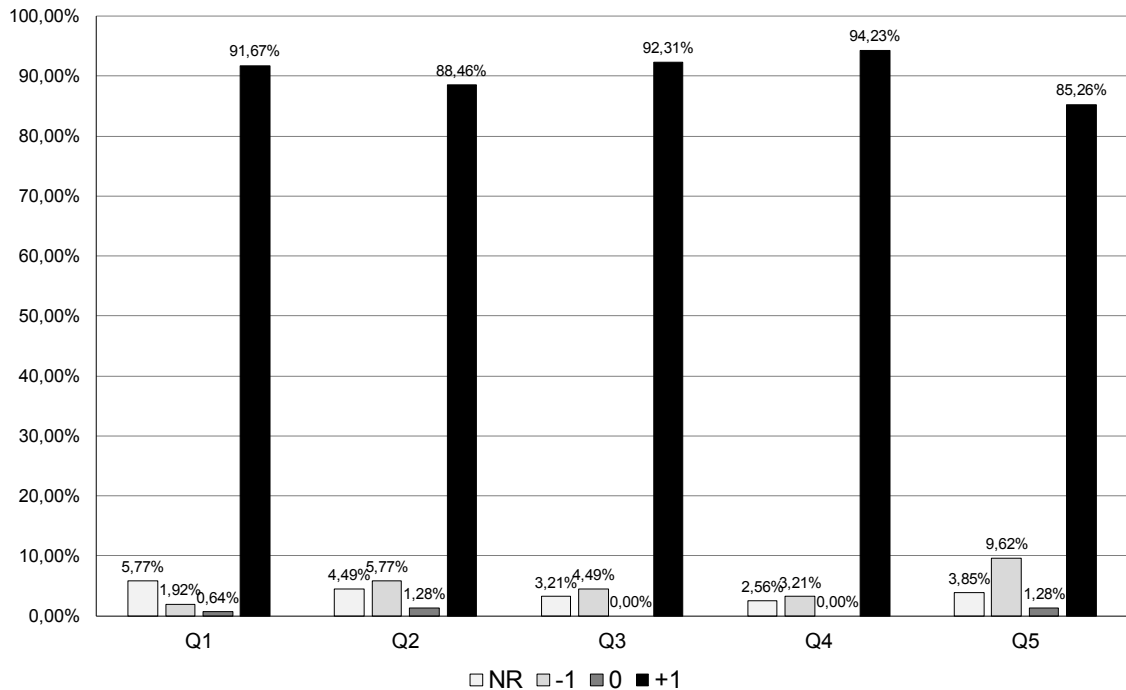
+1 : Sempre ou Quase sempre;

0 : Não tenho Opinião;

-1 : Raramente ou Nunca;

NR : Não Responderam.

Figura 10 - Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário Pesquisa de Clima, no item Colegas de Trabalho, Ribeirão Preto/SP e região, 2016.



Fonte: elaborado pelo autor.

5.1 CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS

Foram coletadas informações em 10 unidades e faz-se necessário ressaltar que, foram colocadas em ordem crescente de importância pelos empregados, no ambiente de trabalho, os pontos positivos, os pontos negativos e comentários gerais.

Com relação à Unidade Central, que se subdivide em 3 setores (Pronto-Atendimento, Especialidade/Arquivo e Administrativo/ Almoxxarifado), foi verificado as seguintes observações:

No Pronto-Atendimento, no ambiente de trabalho, identificaram-se como pontos positivos:

- 1) A equipe de trabalho;
- 2) O bom relacionamento entre líderes e empregados;
- 3) A estabilidade no trabalho;
- 4) A localização da farmácia próximo ao posto de enfermagem;
- 5) A quantidade de treinamentos, fornecidos pela empresa;
- 6) O reconhecimento da empresa com os empregados;
- 7) O ambiente de trabalho agradável, com ênfase na estrutura e condições de trabalho.

Como pontos negativos foram observados:

- 1) A ausência de vestiários;
- 2) A localização do banheiro dos empregados;
- 3) Aumentar a disponibilidade de treinamentos para os empregados, no setor de urgência e emergência;
- 4) Adaptação ao horário de atendimento, baseado no fluxo de pacientes;
- 5) O tamanho da recepção, pois é muito pequena;
- 6) O tamanho da copa, também muito pequena;

Com relação aos comentários gerais, ressaltaram-se os seguintes pontos:

- 1) A empresa deveria promover uma bonificação pelo não absenteísmo;
- 2) Os líderes deveriam dispensar mais elogios aos empregados;
- 3) Promover melhorias no ambiente de descanso;
- 4) Aumentar o salário;
- 5) Alguns empregados não desempenham suas funções adequadamente, atrapalhando a distribuição do trabalho;
- 6) Promover treinamento de relação interpessoal, para todos os empregados;
- 7) A empresa valoriza o empregado;
- 8) Excelente clima de trabalho.

Na Especialidade/Arquivo, no ambiente de trabalho, relataram-se como pontos positivos:

- 1) A motivação da equipe de trabalho;
- 2) Os treinamentos realizados dos com os empregados;
- 3) A disponibilização de material adequado para o trabalho;
- 4) O ambiente agradável de trabalho;
- 5) A empresa é muito compreensiva com os empregados;
- 6) A unidade de trabalho é nova e limpa;
- 7) A equipe de trabalho é muito colaborativa.

Como pontos negativos evidenciaram-se:

- 1) O tamanho da recepção de ser pequena;
- 2) O desrespeito de alguns empregados;
- 3) A dificuldade de relacionamento com o líder;
- 4) A insatisfação com o trabalho;
- 5) A falta de oportunidades de melhorar de carreira no trabalho;
- 6) A falta de comprometimento de alguns médicos, com relação ao cumprimento do horário de atendimento.
- 7) Problemas de comunicação (líder/empregados).

Com relação aos comentários gerais, ficou destacado:

- 1) Deve-se melhorar o relacionamento líder/empregados;
- 2) Melhorar o agendamento dos pacientes;
- 3) A equipe é muito colaborativa;
- 4) Manutenção dos treinamentos;
- 5) A ocorrência de falhas na comunicação entre os empregados;
- 6) Melhorar o suporte de T.I.;
- 7) O tamanho da recepção dos pacientes, é pequena;
- 8) O desrespeito entre empregados e pacientes, e vice-versa;
- 9) O ambiente de trabalho agradável;
- 10) A falta de comprometimento de alguns empregados no trabalho;
- 11) A falta de comprometimento de alguns médicos, com os horários, caracterizado pelo atraso no atendimento aos pacientes.

No Administrativo/Almoxarifado, no ambiente de trabalho, observaram-se como pontos positivos:

- 1) A estrutura física do prédio;
- 2) O reconhecimento do trabalho, por parte da empresa;
- 3) A boa comunicação entre empregados e líder;
- 4) O bom relacionamento entre os colegas de trabalho;
- 5) Os treinamentos fornecidos pela empresa;
- 6) O ambiente agradável de trabalho

A respeito dos pontos negativos, foi colocado:

- 1) A grande demanda de trabalho;
- 2) O barulho no ambiente de trabalho;
- 3) A dificuldade com o setor de T.I.;
- 4) A dificuldade com o sistema operacional;
- 5) A diminuição da privacidade, no ambiente de trabalho.

Dos comentários gerais, foi ressaltado:

- 1) A satisfação com o líder;
- 2) A satisfação com o trabalho.

Com relação à Unidade da Mulher e da Criança, no ambiente de trabalho, foi evidenciado como pontos positivos:

- 1) A capacidade da liderança;
- 2) A oferta de treinamentos;
- 3) A confiança na equipe;
- 4) A baixa rotatividade dos empregados;
- 5) A satisfação em trabalhar na empresa;
- 6) O companheirismo da equipe de trabalho;
- 7) O horário de trabalho favorável;
- 8) O ambiente agradável de trabalho.

Os pontos negativos identificados foram:

- 1) A passagem de plantão;
- 2) As mudanças nas normas de trabalho;
- 3) O fato de o paciente sempre ter razão;
- 4) A relação profissional entre líder e empregados;
- 5) A líder ser pouco ativa;
- 6) A pouca oportunidade de crescer na empresa;
- 7) A necessidade de observar alguns empregados;

8) A sobrecarga de trabalho de alguns empregados.

Dos comentários gerais, ficou relatado:

- 1) A orientação da empresa com os empregados;
- 2) O ambiente agradável de trabalho;
- 3) A liderança pouco ativa;
- 4) O bom relacionamento entre líder e colegas;
- 5) A satisfação em trabalhar na empresa.

Com relação à Unidade de Pontal, no ambiente de trabalho, identificaram-se os seguintes pontos positivos:

- 1) A pontualidade dos empregados;
- 2) A satisfação com a empresa;
- 3) A liderança proativa;
- 4) O ambiente agradável de trabalho;
- 5) A boa relação entre os empregados;
- 6) O companheirismo no trabalho.

Nos pontos negativos, verificou-se:

- 1) A dificuldade no agendamento dos pacientes;
- 2) Problemas com o relacionamento entre empregados e pacientes;
- 3) A falha de comunicação entre colegas de trabalho;
- 4) A estrutura física da unidade;
- 5) O atraso dos médicos, com relação ao horário de atendimento;
- 6) O pequeno número de empregados na unidade;
- 7) A sobrecarga de trabalho;
- 8) O desrespeito de pacientes com empregados.

Com relação aos comentários gerais, destacou-se:

- 1) O respeito pelo trabalho alheio;
- 2) A satisfação com a liderança;
- 3) A mudança do uniforme;

- 4) A qualificação profissional dos empregados;
- 5) A satisfação com o trabalho.

Na Unidade de S. Saúde/Emissão de guias, no ambiente de trabalho, observaram-se os seguintes pontos positivos:

- 1) A equipe muito comunicativa;
- 2) As oportunidades de trabalho;
- 3) A equipe muito unida e coesa;
- 4) O bom relacionamento entre os empregados;
- 5) O ambiente agradável de trabalho;
- 6) A equipe de trabalho muito colaborativa.

Os pontos negativos evidenciados foram:

- 1) O ambiente físico de trabalho;
- 2) A falta de reconhecimento no trabalho;
- 3) A falta de equilíbrio emocional de alguns colegas de trabalho.

Dos comentários gerais, destacou-se:

- 1) O bom relacionamento entre líder e subordinados;
- 2) A satisfação com o trabalho;
- 3) A comunicação eficiente na empresa;
- 4) Buscar o aumento do treinamento dos empregados;
- 5) A boa capacitação dos empregados;
- 6) A sobrecarga de trabalho;
- 7) O ambiente de trabalho agradável.

Na Unidade de Cadastro/ Ouvidoria / Comercial, no ambiente de trabalho, foram citados os seguintes pontos positivos:

- 1) A liberdade para desenvolver atividades no trabalho;
- 2) O crescimento profissional;

- 3) O bom relacionamento no trabalho;
- 4) A confiança no setor de trabalho;
- 5) O ambiente de trabalho agradável.

Os pontos negativos evidenciados foram:

- 1) A angústia com os problemas do trabalho;
- 2) A lentidão dos computadores;
- 3) A falta de interesse de alguns empregados;
- 4) A falta de comprometimento de alguns empregados;
- 5) Queixas relacionadas ao “*help desk*”.

Nos comentários gerais, foi identificado:

- 1) A necessidade de aumentar as oportunidades dentro da empresa;
- 2) O ambiente agradável de trabalho.

Na Unidade de Ortopedia, no ambiente de trabalho, relataram os seguintes pontos positivos:

- 1) Estrutura física adequada para o trabalho;
- 2) A empresa proporciona oportunidades aos empregados;
- 3) A satisfação em trabalhar na empresa.

Dos pontos negativos, relatou-se:

- 1) A estrutura física no trabalho;
- 2) A dificuldade de acesso no local de trabalho;
- 3) A dificuldade em aceitar a opinião dos empregados;
- 4) A necessidade de melhoria no salário.

Nos comentários gerais, não houve citação.

Na Unidade de Ribeirão-Preto, no ambiente de trabalho, destacaram-se os seguintes pontos positivos:

- 1) A equipe comprometida;
- 2) A liderança competente;
- 3) O ambiente agradável de trabalho;
- 4) A união entre os empregados.

Pontos negativos, não foram citados.

Nos comentários gerais, verificou-se:

- 1) O comprometimento da empresa com os empregados;
- 2) O bom relacionamento entre os colegas de trabalho;
- 3) A satisfação com o cargo na empresa.

Na Unidade de Prevenção/Reabilitação, no ambiente de trabalho, identificaram-se os seguintes pontos positivos:

- 1) O número de treinamentos;
- 2) A pontualidade dos colegas de trabalho;
- 3) A higiene do local de trabalho;
- 4) A satisfação com o ambiente de trabalho;
- 5) As regras e normas do trabalho;
- 6) A organização no trabalho;
- 7) A comunicação entre os colegas na empresa;
- 8) O relacionamento entre os empregados;
- 9) A equipe multidisciplinar muito colaborativa;
- 10) O ambiente agradável de trabalho.

Com relação aos pontos negativos, foram destacados:

- 1) O grande número de reuniões fora da unidade;
- 2) A falta de companheirismo;
- 3) O pouco incentivo financeiro, para cursos de aprimoramento;

- 4) A falta de possibilidade de crescimento profissional;
- 5) O tempo de atendimento;
- 6) O fato de o paciente sempre ter razão.
- 7) A falta de organização da equipe de limpeza;
- 8) O tempo limitado para desenvolvimento de projetos;
- 9) A localização da unidade;
- 10) A avaliação dos empregados.

Nos comentários gerais, evidenciou-se:

- 1) A satisfação com o trabalho;
- 2) A necessidade de aumento do salário;
- 3) A satisfação com os treinamentos;
- 4) A boa relação entre a liderança e os subordinados;
- 5) A excelente qualidade da liderança;
- 6) A liderança proativa;
- 7) A necessidade de maior valorização do empregado;
- 8) A distribuição desigual de trabalho.

Na Unidade de Psicologia, no ambiente de trabalho, apresentaram-se como pontos positivos:

- 1) O companheirismo entre os colegas de trabalho;
- 2) O respeito entre os colegas de trabalho;
- 3) A união entre os empregados.

Com relação entre os pontos negativos e comentários gerais não houve citação.

Em relação à Unidade de Cruz das Posses, no ambiente de trabalho, citou-se como pontos positivos:

- 1) O bom lugar para trabalhar;
- 2) A boa qualidade dos líderes;
- 3) O reconhecimento profissional;
- 4) As oportunidades de crescimento na empresa.

Nos pontos negativos, foram descritos:

- 1) A necessidade de contratação de um empregado para a limpeza;
- 2) As empresas parceiras são pouco comprometidas.

Com relação aos comentários gerais, destacou-se:

- 1) A busca pela empresa da melhora na qualidade de vida dos empregados;
- 2) O comprometimento da empresa com os empregados e usuários.

Foram observados também na parte qualitativa desse trabalho, lembrando que a identificação do nome do empregado era opcional e as respostas espontâneas, pontos que se identificam qualidade de vida no trabalho na empresa, pois foram inúmeras as citações de possuir um ambiente agradável para desenvolver as funções laborativas na organização, com ressalva para algumas unidades, onde se identificou queixas de origem na estrutura física das unidades, como na Unidade de Pontal, na Unidade S. Saúde, na Unidade de Ortopedia e na Unidade Central (Pronto-Atendimento, Especialidade/ Arquivo, Administrativo/ Almoarifado) que estava em processo de adequação por ser um prédio novo e amplo.

6 DISCUSSÃO

Pode-se observar que existe a percepção de satisfação no trabalho e esta percepção está associada com bom desempenho dos empregados e sua percepção de boa qualidade de vida. Estes dados corroboram os estudos indicados no *Great Place To Work* (2016).

Após a revelação desses dados quantitativos e qualitativos, observa-se a existência de uma rede com informações interligadas e que muitas vezes são independentes, mas para se discutir o desempenho, baseado nesses dados colhidos nos questionários percebe-se a importância da figura do líder.

Vale salientar a presença da liderança feminina, visto que foi representada por 85,20% dos líderes da empresa (Tabela 5), verificando-se um perfil na montagem hierárquica da empresa, fato esse que não foi verificado por Nogueira (2009), onde a autora descreve que é muito baixa a colocação de mulheres em cargos de direção e coordenação.

Certamente a escolha por mulheres na liderança passa pelo perfil desejado pela organização, por ser uma empresa de planos de saúde, que sabe que seus usuários carecem de uma visão mais sensível e humanizada. A figura feminina é primordial, somado a isso com muita eficiência na liderança e na comunicação.

Tal ocorrência ficou evidente na aplicação do questionário de desempenho do empregado (ANEXO B) visualizado na Figura 1, onde o excelente desempenho atinge 94,87% dos empregados, essa informação é confirmada por Balsanelli e Cunha (2006), onde o autor coloca que a comunicação adequada realizada pela enfermagem promove atitudes positivas em relação ao desempenho do empregado, culminando com a satisfação profissional. Foi identificado durante o levantamento dos dados, com relação ao questionamento sobre realização profissional, na questão 2, da Figura 4, que 94,23% dos empregados se diz sempre ou quase sempre realizado profissionalmente.

Ficou claro também que o processo de liderança é tratado com muita atenção pela empresa, onde são abordados vários quesitos, pois certamente tem-se o entendimento que tais informações estão intimamente relacionados ao desempenho do empregado, associado ao contexto em que a organização está inserida, e o perfil do liderado, essa somatória de fatores representa um desafio enorme para a gerência. Situação essa também identificada por Oliveira e Delfino (2013).

Outro ponto que ficou salientado, foi que apesar do aumento de estudos com interesse em liderança feminina, ainda é baixa a produtividade de trabalhos científicos na área da saúde, observado por Mundim, Wechsler e Primi (2013).

Ainda sobre liderança, vale destacar um item pesquisado na parte quantitativa sobre relacionamento com subordinados, questão 3, da Figura 7, sendo relatado 92,95% como satisfatório, isso associado ao ambiente agradável de trabalho, ou seja um ambiente positivo de trabalho, citado pelos empregados na parte qualitativa;Esses dois fatores afetam diretamente a qualidade do comportamento do empregado, informação essa também confirmada quando o empregado é questionado sobre relacionamento: se existe um ambiente agradável, na questão 4, da Figura 8, onde todos se ajudam, é observado uma assertiva de 92,31%. Essa liderança positiva, associado com o ambiente positivo, atua na melhoria do comportamento do empregado, observado também nos estudos de Crainer e Dearlove (2015).

Outra questão que foi observada é a importância do líder na tomada de decisões frente aos subordinados, sendo importante que ocorra de forma natural e determinada. Para Silva e Martins (2014), essa liderança ocorre quando o gestor direciona as atividades dos outros, escolhe os canais mais eficientes de comunicação ou resolve conflitos entre as pessoas. Essa situação também é avaliada, nos questionamentos, quando se pergunta na questão 8, da Figura 9: se o líder tem postura profissional, é justo e sabe advertir sem causar constrangimento ao empregado, 91,03% responderam sempre ou quase sempre. Entretanto, algumas unidades apresentam algum descompasso com a liderança, considerando a pouco ativa ou de difícil relacionamento, certamente se enquadrando dentro do 1,92% do mesmo gráfico, que responderam raramente ou nunca.

Deve-se ressaltar a qualificação da liderança na ótica do empregado, assinalada no questionário 2 (ANEXO C), atentando para o fato de que a identificação do empregado era opcional, visualizada na Figura 2, no qual 93,59% dos líderes apresenta excelente desempenho, enquanto que 6,41% retrata bom desempenho ou desempenho parcial.

Na abordagem da carreira profissional, avaliada na Figura 5, apresentada na questão 3: se o empregado gostaria de trabalhar em outro departamento na empresa, observou-se um grande equilíbrio nos resultados, apresentando 45,51% como sim (dispostos a mudança) , contra 46,15% de não (satisfeitos com o setor em que estão lotados), dados esses também captados na avaliação qualitativa, porém deve-se compreender que a carreira dentro de uma organização envolve o desenvolvimento de inúmeras habilidades, como as citadas por Tolfo (2002), onde enumera que o profissional deve desenvolver um conhecimento sobre diagnóstico organizacional, gestão do conhecimento, planejamento pessoal, áreas relacionadas a gestão de pessoas, avaliação de desempenho e de potencial.

Estudos futuros deveriam investigar melhor este equilíbrio entre os resultados de disposição a mudança e de satisfeitos com o setor que estão lotados, para que se entenda

melhor as aspirações de carreira desses profissionais e com isso a empresa consiga auxiliar nesse direcionamento.

Outra questão importante, também relacionado à carreira, é o fato da instabilidade do mercado de planos de saúde na região, devido às dificuldades do setor sucroalcooleiro, isso força a empresa a encolher em suas linhas de trabalho e conseqüente diminuição das oportunidades de crescimento no emprego, situação essa também é constatada por Chiavenato (2013), onde o autor cita os processos de *downsizing* e reengenharia, que as organizações estão se submetendo, para se manterem viáveis economicamente. Essa situação pode ser analisada na Figura 5, questão 4: se a empresa oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional, 77,56% responderam sempre ou quase sempre e 10,90% colocaram raramente ou nunca, esses dados também foram computados como pontos negativos, na avaliação qualitativa em algumas unidades.

Ainda na análise do desenvolvimento da carreira profissional e sabendo que o empregado é um ativo precioso da empresa, observa-se na Figura 5, questão 1: se acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira, 75,64% afirmaram sim, enquanto que 17,31% responderam não, isso somado a outros pontos negativos da parte qualitativa, como: melhoria na remuneração e busca por treinamentos, vem de encontro ao trabalho de Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015), onde identificam que política atraente de cargos e salários, avaliações de desempenho coerentes, planos de sucessão adequados, façam com que diminua a intenção de rotatividade nos empregados.

Ao atentar-se para alguns pontos negativos citados pelos empregados, em algumas unidades, depara-se com o relato de instabilidade emocional entre colegas de trabalho e a baixa quantidade de treinamentos, talvez essa seja a oportunidade de se trabalhar a competência sócio-emocional nos empregados, voltada para a busca de melhoria do desempenho individual, mesmo quando se observa a Figura 1, referente ao questionário 1, no qual o funcionário se auto avalia e a chefia o avalia, onde 94,87% apresentam excelente desempenho, é necessário uma visão mais filtrada e aproveitar algumas orientações de Gondim, Morais e Brantes (2014), que afirma que o desempenho está relacionado a competência e as competências podem ser adquiridas através de processos de aprendizagem (treinamentos).

Fazendo um adendo com relação a essas competências, isso também pode ser gerido, de acordo com Hondeghem, Horton e Scheepers (2006), a gestão por competências, pode ser aplicada em 6 formatos:

- 1) Pensar em termos estratégicos: explorar ideias e oportunidades para alcançar objetivos;
- 2) Extrair o melhor dos indivíduos: motivação e desenvolvimento de pessoal para obter o melhor desempenho possível;
- 3) Aprender e aperfeiçoar: apoiar-se em experiências e idéias novas para melhorar os resultados;
- 4) Concentrar-se nos resultados: chegar a resultados à altura do investimento;
- 5) Dar direção e sentido: criar e comunicar uma visão para o futuro;
- 6) Produzir impacto pessoal: gerenciar pelo exemplo.

Com relação à quantidade e qualidade de vida no trabalho, na questão 1, da Figura 5: você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza, 92,95% responderam sempre ou quase sempre e 1,28% anotaram raramente ou nunca, porém na avaliação qualitativa percebeu-se que nas unidades, Mulher e da Criança, Pontal, S. Saúde/ Emissão de Guias, Preventiva e Reabilitação, nos pontos negativos e comentários surgiram relatos de distribuição desigual de trabalho, segundo Venson et al. (2013), esse fator pode acarretar uma queda na qualidade de vida no trabalho, que afetará a produtividade funcional e também o desempenho geral da organização.

Outra pergunta também relacionada à quantidade de serviço, mais especificamente sobre a distribuição de serviço, na questão 2, na Figura 7, relacionada à liderança, pergunta-se: as tarefas são distribuídas de modo a não sobrecarregar um determinado funcionário, 91,67% assinalaram sempre ou quase sempre e 3,875 responderam raramente ou nunca, isso demonstra um quesito para os líderes estarem atentos, certamente por orientação dos gestores de pessoas da empresa.

Para sanar outro questionamento: se há relação entre desempenho e satisfação com a qualidade de vida no trabalho. Há indicadores que é positiva, pois os valores nas avaliações de desempenho são: questionário 1/ Figura 1 (94,87%) e questionário 2/ Figura 2 (93,59%), são resultados da qualidade de vida no trabalho, contemplados na pesquisa de clima, com assertiva positiva, quando o empregado é questionado nos itens: realização profissional: questão 1, se está satisfeito com o cargo (93,59%), questão 2, se o trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional (94,23%), quantidade e qualidade do trabalho: questão 1, se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza (92,95%), liderança: questão 2, se as tarefas são distribuídas de modo a não sobrecarregar um determinado empregado (91,67%), questão 3, como é o relacionamento com subordinados (92,95%),

questão 4, se a liderança é aberta a reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus empregados (92,31%), questão 6, se está satisfeito com a estrutura hierárquica (líderes e subordinados) a que está vinculado (90,38%), questão 8, se o líder tem postura profissional, pois é justo e sabe advertir sem causar constrangimento ao empregado (91,03%), questão 9, se a liderança consegue manter sua postura profissional, sendo firme e imparcial, nas tomadas de decisões, com todos os empregados da unidade, sem exceção (92,95%) e colegas de trabalho, na questão 1, se os colegas estão sempre dispostos a ensinar e orientar na presença de dúvidas (91,67%), questão 3, se existe um ambiente agradável, onde todos se ajudam (92,31%), questão 5, se o colega é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições dadas por você (85,26%). A obtenção desses valores, todos maiores que 85%, demonstram uma confluência positiva, entre o desempenho e a QVT, na organização.

A periodicidade na realização desses questionários e a análise dos dados, facilitará a identificação e solução de possíveis problemas, que possam vir a surgir no gerenciamento dos vários empregados. Não se deve esquecer que isso levará a uma mudança no comportamento da instituição em todos os níveis hierárquicos dos empregados, afetando também setores que não foram questionados, como por exemplo, os médicos que atuam como prestadores de serviços para o plano de saúde.

Para auxiliar na periodicidade da aplicação dos instrumentos, devem-se buscar novas maneiras de realização dos mesmos, pois os 3 questionários demandam disponibilidade de tempo para a aplicação e para a análise dos dados obtidos, talvez a solução seja a utilização de um aplicativo pelo empregado, no qual responde as questões e os dados são enviados para a empresa remotamente e em sigilo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após ter trabalhado vários anos no mesmo plano de saúde e procurado entender a gestão dos inúmeros empregados, o pesquisador se deparou com 3 questionários da psicóloga chefe, utilizados esporadicamente e em situações específicas na empresa. Desse material surgiram questionamentos, como por exemplo: 1) Avaliar a percepção da qualidade de vida no trabalho, 2) Identificar o desempenho dos empregados, 3) Verificar se há relação entre desempenho e satisfação com a qualidade de vida no trabalho e 4) Esses questionários e a forma que os mesmos são aplicados é suficiente, para os objetivos da empresa?.

A busca por respostas foi o que motivou a execução desse trabalho e após observar a empresa e suas centenas de empregados, tendo percebido a motivação nos colegas de trabalho e a atenção incondicional dos líderes com seus subordinados. Ademais somado as instabilidades do mercado de planos de saúde, junto com a globalização de novos conceitos de gestão, aprimorando o gerenciamento do talento humano.

A realização dos 3 questionários: 1) Avaliação de Desempenho do Empregado, 2) Avaliação de Desempenho do Líder e 3) Pesquisa de Clima Organizacional, já realizados pela empresa, seguem na mesma direção, na busca por respostas, porém com o obstáculo de nunca terem sido realizados em um mesmo período de tempo, em todas as unidades da empresa.

Para o questionamento, no intuito de identificar o desempenho dos empregados através da avaliação de desempenho, nos questionários 1 (auto avaliação/chefia avalia) e no questionário 2 (avaliação do líder), ambos apresentando resultados com excelente desempenho, obtendo respectivamente 94,87% e 93,59%, somado a esses números observa-se 92,31% relataram a ocorrência de um ambiente agradável, podendo-se concluir que o desempenho dos empregados e a qualidade de vida no trabalho atuaram de maneira sinérgica e positiva.

Com relação aos instrumentos utilizados e a forma de aplicação, eles permitem medir o desempenho e a qualidade de vida no trabalho, porém apresentou-se como um trabalho de grandes proporções e minucioso, pois são muitos empregados e inúmeras informações, que objetiva estar atento a todas as variantes que afetam a organização e poder atuar rapidamente, com isso não interrompendo o processo de evolução e aprimoramento da empresa, proporcionando melhorias perceptíveis aos usuários do convênio médico.

Outro ponto destacado é a possibilidade de realização de vários estudos futuros na empresa, para fornecer inúmeras informações ao conselho administrativo e com isso atuar na gestão de pessoas, no desempenho do empregado e na qualidade de vida no trabalho,

servindo como uma linha de base para a organização, afinal a literatura não disponibiliza estudos específicos desses temas em empresas de plano de saúde.

Uma importante contribuição que esse trabalho deixa, está na forma de se entender o desempenho, que passa a ser visto não como uma ferramenta para promoção/ premiação ou até mesmo punição, mudando para percepção de qualidade de vida no trabalho, tendo a gestão do desempenho como diagnóstico de melhorias a serem realizadas na gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- AGAPITO, Paula Rodrigues; POLIZZI FILHO, Angelo; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Bem estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira, como antecedentes de intenção de rotatividade. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 16, n.6, ed. esp., p. 71-93, nov./dez. 2015. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/7046/5516>>. Acesso em: 10 jun. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e Recursos Humanos. **RAUSP - Revista de Administração**. São Paulo, v.27, n.4, p.16-29, out./dez. 1992. Disponível em:<http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=407>. Acesso em: 5 maio 2016.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Estratégias de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **RAUSP - Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.2, p.40-51, abr./jun. 1998. Disponível em: http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=144>. Acesso em: 5 maio 2016.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? um ensaio teórico-prático à partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n.1, p.5-24, jan/abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/pci/v12n1/01.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.
- ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **InterfacEHS – Revista de Saúde, Meio ambiente e Sustentabilidade**, v.6, n.1, p. 60-78, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.sp.senac.br/index.php/ITF/article/viewFile/168/180>> Acesso em: 20 maio 2016.
- ANDRADE, Rubia Manarim. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A Indústria Química**. 2012. 52f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - Pós-graduação (*Latu Sensu*) em Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma/SC, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/1077>>. Acesso em: 7 jun. 2016.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1979. 270p.
- AQUINO, Haline. Great Place to Work. Notícias. **Avaliação de Desempenho**: o desafio das organizações, 22 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.gptw.com.br/institucional/noticias/avaliacao-de-desempenho-o-desafio-das-organizacoes.htm>>. Acesso em: 8 ago. 2016.

BALSANELLI, Alexandre Pazetto; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Liderança no contexto da enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. São Paulo, v.40, n.1, p. 117-122, mar. 2006. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342006000100017&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 ago. 2016.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342006000100017>

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: UNESP, 2006. 8p. Disponível em:

http://www.simpeptestemigracao.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf. Acesso em: 5 jul. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515p.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6.ed., rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. 184p.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3 ed., totalmente rev. e atual., 2. tir. Rio de Janeiro: Elsevier; Rio de Janeiro: Campus, 2010. 579p.

_____. **Carreira e competência: você é aquilo que faz! : como planejar e conduzir seu futuro profissional**. 3 ed., Barueri, SP: Manole, 2013. 234p.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed., 2. reimpr. Barueri, SP: Manole, 2014. 494p.

CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. **Pensando o Futuro: novas idéias sobre liderança, estratégia e inovação para o século 21**. Tradução Gilberto Antônio Nogueira Burnier. Porto Alegre: Bookman, 2015. 2012p.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. Tradução Rosa S. Krausz. São Paulo: Nobel, 2001. 248p.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 331p.

FERNANDES, Eda Conte. Auditoria Operacional de Recursos Humanos e as Metas da Qualidade no Contexto da Readministração. In: BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo R. **Readministração em Ação: a prática da mudança rumo ao sucesso**. Porto Alegre: Porto Alegre, RS : AGE: FACTEC, 1995. p.172-200. (Trilogia da Readministração; v.2).

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 115p.

FLECK, Marcelo P. A. et al. Aplicação da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100). **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v.33, n.2, p.198-205, abr. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/rsp/v33n2/0061.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89101999000200012>.

FONSECA, João Saraiva da. Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem. **Metodologia da Pesquisa Científica**, Ceará: Centro de Educação, Universidade Estadual do Ceará, Ceará, 2002. 127p. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

GREAT PLACE TO WORK . **Fortune 100 Best Companies to Work**, 2016. Disponível em: <<https://WWW.greatplacetowork.com/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307p.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 394-406, dez. 2014. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 jun. 2016.

GORDO, Rita Marques Ferreira. **Sistema de medição do desempenho enquanto ferramenta de gestão estratégica**. 2010. 100f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – ISCTE *Business School*, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3055>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. Tradução Sarah Sant’ana e revisão de Claudia Asazu. **RSP - Revista do Serviço Público**, Brasília/DF, v.57, n.2, p.241-258, abr./jun. 2006. Disponível em: <ser.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/198/203>. Acesso em: 15 maio 2016. Texto originalmente publicado na *Revue Française d’Administration Publique* (116/2005), com o título *Modèles de gestion des compétences en Europe*.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patrícia. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 abr. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n.4, p. 1-18, abr./maio 2007. Disponível em: <http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/EAC_Gestao_por_Competencias_Impactos_na_GP_Texto_2_18_p.1.pdf>. Acesso em: 25 maio 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p. Tradução do original: *Marketing research: an applied orientation* (3.ed.)

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo : Saraiva, 2009. 332p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3.ed., 2. tir. São Paulo: Atlas, 2001. 275p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed., 2. tiragem. São Paulo: Atlas, 2000. 530p.

MICROSOFT . Office Suporte. **Visão geral do produto Office Excel 2007**. Aplicável a Excel, 2007. Disponível em: <<https://support.office.com/pt-br/article/Vis%C3%A3o-geral-do-produto-Office-Excel-2007-fdefe324-ec66-4b8c-85d1-7a1b511123a1>>. Acesso em 10 fev. 2016.

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. **Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG - Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, Blumenau/SC, v.1, n.3, p. 73-80, 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 08-19, jul./set. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 ago. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>

MUNDIM, Maria Célia Bruno; WECHSLER, Solange Muglia; PRIMI, Tatiana Nakano. Liderança feminina: o estado da arte nas publicações brasileiras. **Revista Latino-americana de Geografia e Gênero**, Ponta Grossa, v. 4, n. 2, p. 55-65, ago./dez. 2013. Disponível em: <177.101.17.124/index.php/rlagg/article/view/5078>. Acesso em: 17 maio 2016.

NOGUEIRA, Conceição. As mulheres na liderança: números, ambiguidades e dificuldades. In: COMISSÃO PARA A CIDADANIA E IGUALDADE DE GÊNERO. **Guia de educação, gênero e cidadania: 3º ciclo do ensino básico**. Lisboa: CIG, 2009. Cap. 3, p.103-114. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/64403/2/90679.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

OLIVEIRA, Francieuda Pessoa de; DELFINO, Islania Andrade de Lira. Produção Científica sobre o Processo de Liderança. **REUNIR- Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, [online], v. 3, n. 4, p. 104-126, nov. 2013. Disponível em: <<http://revistas.ufcg.edu.br/reunir/index.php/uacc/article/view/76>>. Acesso em: 11 ago. 2016. doi:<http://dx.doi.org/10.18696/reunir.v3i4.76>.

PILATTI, Luiz Alberto; BEJARANO, Viviane Carvalho. Qualidade de Vida no Trabalho: Leituras e Possibilidades no Entorno. In: GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIERREZ, Gustavo Luis; VILARTA, Roberto (Orgs.). **Gestão da Qualidade de Vida na Empresa**. Campinas, SP: IPES Editorial, 2005. cap.7, p. 85-104.

ROSSI, Ana Maria, PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. Tradução Marcos Antônio Guirado Domingues. 1. ed., 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2008. 197p.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. 206p.

SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos**, II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. 260p.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line [201-]. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>.

MELO SANTOS, Nathália de et al. Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. **Brazilian Business Review**, Vitória/ES, v.11, n.3, p. 106-129, maio/jun. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1230/123031118005.pdf>> Acesso em: 18 jul. 2016.

SCHREINER, H. Marcas Influenciam na eleição dos mais admirados. **Revista Gestão de RH**. São Paulo, ano XVIII, edição 101, maio/jun. 2012.

SILVA, Michéle Tancman Candido da; MARTINS, Carlos Alexandre. A Importância do Líder para a Organização e os Fatores Motivacionais que auxiliam na influência de sua equipe. **Revista de Trabalhos Acadêmicos**: publicação dos projetos de iniciação científica e projetos de extensão – Universidade Salgado de Oliveira. [online], v.2, n.10, 2014.

Disponível em:

<<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1reta2&page=article&op=view&path%5B%5D=1455>>. Acesso em: 1 ago. 2016.

SOUZA, Vera Lúcia et al. **Gestão de desempenho**. 4 reimp. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 151p. (Gestão de Pessoas).

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradelá; , FORTUNA, Antônio Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed.- Rio de Janeiro : FGV, 2006. 310p. (Coleção FGV negócios).

TIMOSSI, Luciana da Silva et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista da Educação Física [da] UEM**, Maringá, v.20, n.3, p. 395-405, 3 trim. 2009. Disponível em:

<<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/5780/4882>>. Acesso em: 28 maio 2016.

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 39-63, jan. 2002. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6847>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n.1, p. 165-194, jan./abr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 ago. 2016.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000100010>

VENSON, Aline Botelho Schneider et al. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p.139-156, jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5705>> Acesso em: 5 ago. 2016.

WHOQOL GROUP. The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. **Social Science & Medicine**, v. 41, n.10, p. 1403-1409, nov. 1995. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8560308>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

APÊNDICE A – Solicitação de Autorização para Realização de Pesquisa

Sertãozinho, setembro de 2015.

Ilmo Sr.
Dr. Cláudio José Assan
Presidente da Empresa Sermed Saúde Sertãozinho e Região

Senhor Presidente,

Venho por meio desta, solicitar a autorização de Vossa Senhoria, enquanto representante do Convênio Médico Sermed Saúde Sertãozinho e Região, CNPJ: 64.924.095/0001-12, Registro ANS :30373-9, para realização de pesquisa intitulada “*A gestão do desempenho como diagnóstico de melhorias a serem realizadas na gestão de pessoas em uma empresa de planos de saúde privado*”.

A referida pesquisa será realizada pelo próprio pesquisador Rodrigo Soato, CRM 99772, cirurgião do aparelho digestivo desse referido convênio, atuante na Unidade de Pontal, e aluno regularmente matriculado no curso de Mestrado em Saúde e Educação pela Universidade de Ribeirão Preto UNAERP, orientado pela Professora Doutora Daniela Carnio Costa Marasea, cujos sujeitos da pesquisa serão os funcionários que trabalham nas Unidades de atendimento do convênio médico.

O levantamento terá como objetivo identificar, através de 3 questionários, sendo um pela avaliação de desempenho do funcionário e o outro pela avaliação de desempenho do líder, identificando medidas que podem ser implementadas e objetivando um ganho real e perceptível para a empresa e também para os funcionários, propor ações de melhoria, identificar se as políticas de gestão estão alinhadas com uma perspectiva de qualidade de vida no trabalho, dentre outros.

A pesquisa será realizada através da aplicação de 3 questionários, no qual os funcionários irão responder individualmente, sem nenhuma exposição ou custos para os mesmos.

Os resultados contribuirão para conscientizar os funcionários da importância dos tópicos abordados nos questionários, visando uma melhora contínua na gestão de pessoas, gestão de desempenho e qualidade de vida no trabalho. Servindo também como fonte de dados para empresa.

Agradeço antecipadamente sua atenção e coloco-me à disposição para prestar quaisquer esclarecimentos necessários e segue anexo o meu projeto de pesquisa.

Atenciosamente,

Profª Drª Daniela Carnio Costa Marasea
Universidade de Ribeirão Preto
CPF 15620410889/ RG 193555025
E-mail: danicarnio@unaerp.br
Endereço: Av Heráclito Fontoura Sobral Pinto,400
Casa 71-Condôminio Jardim Sul-Ribeirão Preto
Telefone (16) 35128262

Rodrigo Soato
E-mail: rodrigosoato@gmail.com
CPF:178726328/29 RG: 22106998/7
Rua: Elpidio Vicente, 265
14180-000 - Pontal-SP
Tel: (16) 39531148

Dr. Claudio José Assan
Presidente do Convênio Médico Sermed Saúde
Sertãozinho e Região
CNPJ: 64.924.095/0001-12, Registro ANS : 30373-9

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Estou ciente de que este trabalho faz parte do Projeto de Pesquisa do Mestrado Educação em Saúde da Universidade Ribeirão Preto UNAERP, sob orientação da professora Dra Daniela Carnio Costa Marasea, tem por finalidade avaliar junto aos funcionários, a melhoria do desempenho e da qualidade de vida no trabalho, utilizando instrumentos de gestão de pessoas aplicados pela empresa de planos de saúde privado. Para participar desta pesquisa deverei:

- ✓ Responder a um questionário investigativo, formulado e aplicado pelos pesquisadores;
- ✓ Estou ciente também que:
- ✓ Minha participação é voluntária;
- ✓ Posso desistir dessa participação a qualquer momento;
- ✓ Não estou exposto a nenhum dano mental ou físico;
- ✓ Não terei nenhum gasto e não receberei nenhum reembolso financeiro por esta participação;

Os resultados poderão ser publicados em eventos científicos.

Sendo assim, eu _____
 RG _____ concordo em participar deste Trabalho de Mestrado Educação em Saúde como voluntário (a).

Sertãozinho, _____ de _____ 2015.

 Assinatura do Voluntário (a)

 Rodrigo Soato
 CPF:178726328/29 / RG: 22106998/7
 Fone:(16)39531148

 Profa Dra Daniela Carnio Costa Marasea – Orientadora
 CPF:15620410889 / RG:193555025
 Fone(16)35128262

APÊNDICE D – Planilha de Orçamento (relativa ao ano de 2015-2016)

Nome do projeto: A gestão do desempenho como diagnostico de melhorias a serem realizadas em uma empresa de planos de saúde privado.

Estudo de caso em Sertãozinho e Pontal. 2015/2016

Coordenadora do Projeto: Profa. Dra. Daniela Carnio Costa Marasea

| DESPESA | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | JAN | FEV | MAR | TOTAL |
|--------------------|------------|---------------|------------|------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Papel SULFITE-2CX | | 20,00 | | | | | | | | | | |
| Combustível | | 200,00 | | | | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | |
| 1 cx de caneta Bic | | 10,00 | | | | | | | | | | |
| Tinta Impressora | | 70,00 | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | 300,00 | | | | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 1500,00 |

Custeio da coleta de dados

APÊNDICE E – Distribuição dos Empregados por Unidade

| UNIDADE CENTRAL | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|------------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 107 |
| Contas Médicas | |
| AUXILIAR DE CONTAS MÉDICAS | 2 |
| ASSISTENTE DE CONTAS MÉDICAS | 1 |
| ENFERMEIRA AUDITORA | 2 |
| Contabilidade | |
| AUXILIAR CONTABIL | 1 |
| CONTADORA | 1 |
| T.I | |
| TEC. MANUTENÇÃO INFORMÁTICA | 1 |
| Administrativo | |
| AUXILIAR DE CONTAS A PAGAR | 1 |
| AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS | 1 |
| AUXILIAR DE FATURAMENTO | 1 |
| APRENDIZ | 2 |
| ENC. ADMINISTRATIVA | 1 |
| GERENTE OPERACIONAL | 1 |
| ASSISTENTE DE SECRETARIA | 1 |
| AUXILIAR DE SECRETÁRIA | 1 |
| TECN. SEGURANCA DO TRABALHO | 1 |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVA | 1 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 1 |
| Pronto Atendimento | |
| AUXILIAR DE ENFERMAGEM | 1 |
| ENFERMEIRO(A) | 4 |
| RECEPCIONISTA | 9 |
| RECEPCIONISTA NOTURNO | 2 |
| TECNICO DE ENFERMAGEM | 23 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 5 |
| Ambulatório | |
| SUPERVISORA DE APOIO | 1 |
| MOTORISTA | 1 |
| OP. ELETROENCEFALOGRAMA | 1 |
| TECNICO DE ENFERMAGEM | 4 |
| RECEPCIONISTA | 12 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 7 |
| COPEIRA | 1 |
| Pabx | |
| TELEFONISTA | 2 |
| RECEPCIONISTA | 2 |
| Almoxarife | |
| FARMACEUTICA | 1 |
| AUXILIAR DE ALMOXARIFE | 2 |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO | 1 |
| Arquivo | |
| LÍDER DE ARQUIVO | 1 |
| AUXILIAR DE ARQUIVO | 2 |
| RECEPCIONISTA | 1 |
| APRENDIZ | 4 |

| UNIDADE MULHER E CRIANÇA | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|---------------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 29 |
| RECEPCIONISTA | 18 |
| AUXILIAR DE AGENDAMENTO | 1 |
| ENFERMEIRO(A) | 3 |
| AUXILIAR DE ARQUIVO | 1 |
| TECNICO DE ENFERMAGEM | 2 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 4 |

| UNIDADE PONTAL | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 20 |
| AUXILIAR DE ENFERMAGEM | 2 |
| TECNICO DE ENFERMAGEM | 3 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 3 |
| RECEPCIONISTA | 11 |
| COORDENADOR DE UNIDADE | 1 |

| UNIDADE S. SAÚDE | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|------------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 20 |
| LIDER EMISSÃO GUIAS | 1 |
| AUXILIAR DE EMISSÃO GUIAS | 2 |
| S. Saúde | |
| ASSISTENTE ADMINISTRATIVO | 1 |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVA | 2 |
| RECEPCIONISTA | 3 |
| AUXILIAR DE VENDAS | 1 |
| AUXILIAR DE CONTAS A RECEBER | 1 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 1 |

| UNIDADE CADASTRO, OUVIDORIA E PS | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|-----------------------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 14 |
| Cadastro | |
| LÍDER DE CADASTRO | 1 |
| AUX. DE CADASTRO | 3 |
| RECEPCIONISTA | 1 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 1 |
| Depto Comercial | |
| AUXILIAR DE VENDAS | 3 |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO | 1 |
| Prestação de Serviços | |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO | 1 |
| APRENDIZ | 1 |
| Ouvidoria | |
| OUVIDORA | 1 |
| T&D /R&S | |
| PSICOLOGA | 1 |

| UNIDADE ORTOPEDIA | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|--------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 11 |
| RECEPCIONISTA | 6 |
| AUXILIAR DE ENFERMAGEM | 1 |
| TECNICO DE ENFERMAGEM | 2 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 2 |

| UNIDADE DE PITANGUEIRAS | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|--------------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 1 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 1 |

| UNIDADE DE RIBEIRÃO PRETO | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|----------------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 2 |
| RECEPCIONISTA | 1 |
| ASSISTENTE SOCIAL | 1 |

| UNIDADE DE PREVENÇÃO E REABILITAÇÃO | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|--------------------------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 31 |
| ENFERMEIRA - COORDENADORA | 1 |
| ENFERMEIRO | 1 |
| NUTRICIONISTA | 4 |
| RECEPCIONISTA | 7 |
| APRENDIZ | 1 |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO | 1 |
| PSICOLOGA | 2 |
| TECNICO DE ENFERMAGEM | 3 |
| FISIOTERAPEUTA | 3 |
| PROF. EDUCAÇÃO FÍSICA | 3 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 5 |

| UNIDADE DE PSICOLOGIA | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|------------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 7 |
| RECEPCIONISTA | 5 |
| AUXILIAR DE LIMPEZA | 2 |

| UNIDADE CRUZ DAS POSSES | Nº DE FUNCIONÁRIOS |
|--------------------------------|---------------------------|
| Função Atual | 2 |
| TECNICO DE ENFERMAGEM | 1 |
| RECEPCIONISTA | 1 |

ANEXO A – Acompanhamento Pessoal

Período da Avaliação: ____ dias _____ / _____ / _____
 Funcionário: _____
 Cargo: _____
 Setor/Unidade Trabalho: _____
 Data de Admissão: _____
 Encarregado: _____
 Gerência: _____

Avalie o desempenho do funcionário de forma geral

| | Acima do adequado | Adequado | Á melhorar |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|
| Interesse | | | |
| Iniciativa | | | |
| Habilidades comunicativas | | | |
| Habilidades Técnicas | | | |
| Agilidade para executar a | | | |
| Motivação para o trabalho | | | |
| Cumprimento de prazos | | | |
| Relacionamento Interpessoal | | | |
| Cooperação com o grupo | | | |
| Criatividade | | | |
| Pontualidade | | | |
| Comprometimento | | | |
| Disciplina | | | |
| Atenção ao trabalho | | | |
| Apresentação pessoal | | | |
| Cumprimento de ordens | | | |
| Equilíbrio Emocional | | | |

Cite o motivo das principais dificuldades apresentadas (Pontos a Melhorar)

Deve ser treinado?

SIM

NÃO

Sugestões de Treinamentos ou Mudança de Comportamento para o melhor desempenho da função:

Sugestões para o melhor aprendizado e conseqüentemente melhor desempenho da função:
(Espaço reservado ao funcionário)

Contrato de Experiência

Prossegue na Experiência por ___ dias Apto para Contratação
 Não prossegue na Experiência Não apto para contratação

Contrato por tempo determinado

- Prossegue por _____ dias
 Prossegue até o término do contrato

Mudança de Função

Prossegue por ___ dias Apto

 VistodaGerência

ANEXO B- Avaliação de Desempenho do Empregado
O funcionário se auto avalia e a chefia o avalia

Nome do funcionário: _____

Cargo: _____ Depto: _____

| CONCEITOS | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Nunca apresenta o fator, obtendo desempenho insuficiente: 0 | Raramente apresenta o fator, obtendo limitação no desempenho =1 a 3 |
| Ocasionalmente apresenta o fator, obtendo desempenho razoável = 4 a 6 | Frequentemente apresenta o fator, obtendo desempenho eficiente =7 a 9 |
| Sempre apresenta o fator, com eficácia que supera o esperado = 10 | |

| ATRIBUIÇÕES | Chefia | Auto Avaliação |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|
| 1. Conhecimento do Trabalho: avaliar o grau de conhecimento do trabalho. | | |
| 2. Agilidade para executar tarefa: verificar a produção do trabalho, quanto a quantidade ou a rapidez dos serviços realizados. | | |
| 3. Resultado final do trabalho e Atenção: avaliar a exatidão, frequência de erros, apresentação e a organização. | | |
| 4. Responsabilidade: avaliar a maneira como o empregado se dedica ao trabalho e realiza o trabalho no prazo estipulado. | | |
| 5. Resolução de Problemas e Criatividade: avaliar a forma como lida com as adversidades. | | |
| 6. Iniciativa, interesse e motivação para o trabalho: avaliar disposição para o trabalho | | |
| 7. TREINAMENTO: verificar o interesse em aprimorar-se. | | |
| 8. Relacionamento Interpessoal: avaliar a atitude do funcionário em relação a colegas, chefia e clientes. | | |
| 9. Equilíbrio emocional: verificar o comportamento em relação a situações vivenciadas no dia-a-dia; controle emocional. | | |
| 10. Apresentação Pessoal: avaliar a higiene pessoal, maneira de vestir-se e postura profissional. | | |
| 11. Assiduidade e pontualidade: avaliar a frequência e horário dos funcionários no trabalho. | | |
| TOTAL | | |
| MÉDIA | | |

| | | |
|-----|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| () | <i>Acima de 80</i> | Excelente Desempenho na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque. |
| () | <i>Entre 60- 79</i> | Bom Desempenho Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área. |
| () | <i>Entre 40 – 59</i> | Desempenho Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área. |
| () | <i>Até 39</i> | Desempenho Menor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área. |

Considerações do funcionário:

Avalie se este funcionário atende as necessidades do cargo, do departamento e as expectativas da empresa (*Chefia*):

Avaliado

Data: _____

ANEXO C – Avaliação de Desempenho do Líder

O funcionário avalia o líder

| LÍDER: CONCEITOS | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Nunca apresenta o fator, obtendo desempenho insuficiente: 0 | Raramente apresenta o fator, obtendo limitação no desempenho =1 a 3 |
| Ocasionalmente apresenta o fator, obtendo desempenho razoável = 4 a 6 | Freqüentemente apresenta o fator, obtendo desempenho eficiente =7 a 9 |
| Sempre apresenta o fator, com eficácia que supera o esperado = 10 | |

| AVALIAÇÃO | ATRIBUIÇÕES |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. LIDERANÇA: capacidade de influenciar e administrar sua equipe. | |
| 2. CONHECIMENTO DO TRABALHO: avaliar o grau de conhecimento do trabalho. | |
| 3. COMUNICAÇÃO: capacidade de informar o grupo sobre os assuntos relevantes da empresa. Saber ouvir. | |
| 4. ORIENTAÇÃO: forma de direcionar os funcionários, buscando atender às expectativas e necessidades da empresa, de maneira assertiva. | |
| 5. RECONHECIMENTO: capacidade de elogiar quando o trabalho é bem feito. | |
| 6. DISPONIBILIDADE: estar sempre aberto para atender os subordinados, para solucionar problemas, ouvir sugestões. | |
| 7. ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO: habilidade em administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas. Capacidade de trabalhar sob pressão. | |
| 8. CAPACIDADE DE ANÁLISE/SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E CRIATIVIDADE: julgar e emitir soluções adequadas sobre rotinas administrativas, após criteriosa análise da situação. Avaliar capacidade criativa. | |
| 9. PERCEPÇÃO, PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: das responsabilidades de sua área de trabalho. | |
| 10. SEGURANÇA: capacidade de passar confiança para sua equipe, diante das situações vivenciadas. | |
| 11. ENTROSAMENTO: habilidade de interagir com os demais membros, trabalhando em equipe; cooperação. | |
| 12. EQUILÍBRIO EMOCIONAL: verificar o comportamento em relação a situações vivenciadas no dia a dia; controle emocional. | |
| 13. ENERGIA E DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO: demonstra interesse, MOTIVAÇÃO e determinação na execução de suas atividades. É proativo, tem INICIATIVA e INTERESSE. | |
| 14. ATUALIZAÇÃO: preocupa-se com seu desenvolvimento profissional, sempre agregando novos conhecimentos. | |
| TOTAL | |

| | | |
|-----|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| () | Acima de 100 | Excelente Desempenho Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque. |
| () | Entre 70- 99 | Bom Desempenho Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área. |
| () | Entre 40 – 69 | Desempenho Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área. |
| () | Até 39 | Desempenho Menor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área. |

Considerações do funcionário, em relação ao líder.

Ele atende as necessidades dos colaboradores do departamento e as expectativas da empresa?

Nome do Funcionário (Opcional):.....

Data: _____

ANEXO D – Pesquisa de Clima Organizacional

Data: ____/____/____

A proposta deste questionário é conhecer as pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, e tornar a organização um melhor lugar para se trabalhar.

É importante que todos os itens sejam preenchidos, porém, os itens que você não souber ou não quiser responder podem ser deixados em branco.

Sinta-se à vontade para relatar e revelar tudo o que desejar sem constrangimentos, pois não será necessária a sua identificação, a menos que queira fazê-la. As suas sinceras observações serão valiosas para a pesquisa.

RESPONSABILIDADE

- ✓ Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- ✓ Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?
() Sim () Não () Não tenho opinião
- ✓ Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- ✓ Você se considera comprometido com suas atividades?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

- ✓ Você está satisfeito com o seu cargo?
() Sim () Não () Mais ou menos.
- ✓ O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

- ✓ Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- ✓ A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

CARREIRA

- ✓ Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?
() Sim () Não
- ✓ Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?
() Sim () Não () Mais ou menos
- ✓ Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?
() Sim () Não
- ✓ A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

LIDERANÇA

Comente a atuação de seu líder (enfermeiros) quanto a:

- ✓ Orientação sobre o trabalho
O líder está sempre disposto a ensinar e orientar na presença de dúvidas.
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Justifique:

- ✓ Distribuição do Serviço
As tarefas são distribuídas de modo a não sobrecarregar um determinado funcionário.
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Justifique:

- ✓ Relacionamento com os subordinados
() Satisfatório () Insatisfatório

Justifique:

- ✓ A liderança é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Justifique:

- ✓ A liderança, quando procurada por você, lhe dá respostas com segurança.
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Justifique:

- ✓ Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (líderes e subordinados) a que estou vinculado.

() Sim () Não () Mais ou menos

- ✓ O meu líder imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.
() Sim () Não () Mais ou menos

Justifique:

- ✓ O meu líder tem postura profissional, pois é justo e sabe advertir sem causar constrangimento ao funcionário.
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Justifique:

- ✓ A liderança consegue manter sua postura profissional, sendo firme e imparcial, nas tomadas de decisões, com todos os funcionários da unidade, sem exceção.
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Justifique:

COLEGAS DE TRABALHO:

Comente a atuação de seus colegas quanto a:

✓ Orientação sobre o trabalho

Os colegas estão sempre dispostos a ensinar e orientar na presença de dúvidas.

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Justifique:

✓ Distribuição do Serviço

Há distribuição do serviço, onde todos contribuem por igual.

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Justifique:

✓ Relacionamento

Existe um ambiente agradável, onde todos se ajudam.

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Justifique:

✓ A comunicação entre os colegas é eficaz e favorece a execução das minhas atividades na empresa.

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Justifique:

✓ O colega é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições dadas por você.

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Justifique:

AMBIENTE DE TRABALHO

Cite pontos Positivos e pontos Negativos da sua Unidade de Trabalho (Justifique os pontos Negativos):

● Pontos Positivos:

● Pontos Negativos: (Justifique)

COMENTÁRIOS GERAIS

Nessa folha você pode relatar as suas observações, os seus comentários, as suas reivindicações, as suas queixas, as suas críticas, as suas sugestões ou os seus elogios a algum dos itens que constam na ficha de pesquisa. Lembre-se que você não precisa se identificar, a menos que queira fazê-lo. As suas sinceras observações serão valiosas para a pesquisa. Podem ser utilizadas quantas linhas forem necessárias.

ANEXO E - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (UNAERP)
(Continua)

UNIVERSIDADE DE RIBEIRÃO
PRETO - UNAERP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A GESTÃO DO DESEMPENHO COMO DIAGNÓSTICO DE MELHORIAS A SEREM REALIZADAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE PLANOS DE SAÚDE PRIVADO

Pesquisador: Daniele Camilo Costa Marasea

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 49231415.9.0000.5498

Instituição Proponente: Universidade de Ribeirão Preto UNAERP

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.556.238

Apresentação do Projeto:

Estudo de caso, qualitativo e descritivo realizado com o objetivo de identificar em uma empresa de planos de saúde privado medidas que envolvam a avaliação do desempenho, se há relação positiva entre resultado da pesquisa de clima e resultado do desempenho, realizado por meio da disponibilização de dois questionários aos funcionários, no intuito de identificar pontos de atuação que devem ser redirecionados. Visa com isso uma melhoria na satisfação dos funcionários no desempenho de suas funções, e também atingir um ganho de qualidade perceptível ao usuário do convênio médico.

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos primário e secundário foram devidamente identificados no texto.

Primário: Identificar em uma empresa de planos de saúde privado a relação entre resultado da pesquisa de clima e o resultado do desempenho.

Endereço: Av. Costabile Romano nº 2201, sala 08, Bloco D
Bairro: RIBEIRANIA **CEP:** 14.096-360
UF: SP **Município:** RIBEIRAO PRETO
Telefone: (16)3603-6895 **Fax:** (16)3603-6815 **E-mail:** cetica@unaerp.br

ANEXO E - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (UNAERP)
(Continuação)

UNIVERSIDADE DE RIBEIRÃO
PRETO - UNAERP



Continuação do Parecer: 1.596.230

Secundário:

Identificar o Índice de desempenho dos funcionários do plano de saúde, por meio da aplicação de um instrumento de avaliação do desempenho;
Levantar, por meio da aplicação da pesquisa de clima, a satisfação dos funcionários com a empresa, e com a qualidade de vida no trabalho;
Relacionar o indicador de desempenho com a pesquisa de clima e qualidade de vida no trabalho;
Propor melhorias.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O pesquisador afirma que não há riscos envolvidos na realização do estudo, porém sempre há algum risco, que pode ser mínimo, como por exemplo, desconforto com as perguntas, mas que deve ser devidamente identificado.

Os benefícios foram identificados e estão corretos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A introdução do projeto deve ser reescrita, pois apresenta pouquíssimas referências bibliográficas. Nos primeiros 8 parágrafos o pesquisador não cita nenhuma referência, o que não deve ocorrer, pois é necessário sempre justificar o texto. Na metodologia o pesquisador não descreve sua população de estudo, não justifica o tamanho da amostra, não detalha como será a coleta dos dados ou mesmo os questionários que serão utilizados, não explicita os critérios de inclusão e de exclusão.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O pesquisador apresenta a autorização da infraestrutura para a realização do estudo. A folha de rosto foi apresentada e está devidamente assinada. O cronograma está adequado. O TCLE deve ser reescrito, pois

Endereço: Av. Costabile Romano nº 2201, sala 08, Bloco D
Bairro: RIBEIRANIA CEP: 14.096-380
UF: SP Município: RIBEIRÃO PRETO
Telefone: (16)3603-6895 Fax: (16)3603-6815 E-mail: etica@unaerp.br

ANEXO E - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (UNAERP)
(Continuação)

UNIVERSIDADE DE RIBEIRÃO
PRETO - UNAERP



Continuação do Parecer: 1.596.238

não apresenta o título da pesquisa, não explica os benefícios da participação no estudo, não fornece informações sobre o questionário, não informa como o participante pode entrar em contato com os pesquisadores ou com o CEP.

Recomendações:

Reescrever o projeto de pesquisa e o TCLE. A introdução precisa ter referências bibliográficas e não a experiência pessoal do pesquisador. A metodologia deve mostrar a população de estudo, a justificativa para o tamanho da amostra, o instrumento de coleta dos dados, a maneira como os dados serão coletados. O TCLE deve ser mais completo incluindo os itens anteriormente citados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As pendências foram adequadas obedecendo a Resolução 466/12 do CNS.

Considerações Finais a critério do CEP:

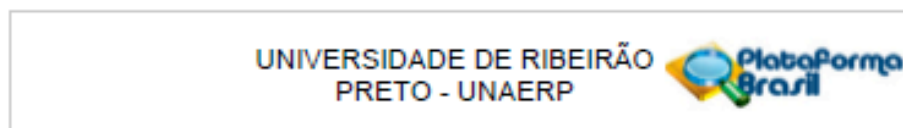
Projeto de pesquisa aprovado.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PB INFORMACOES BÁSICAS DO PROJETO 590751.pdf | 16/05/2016 16:38:25 | | Acelto |
| Outros | resposta_CEPv2.docx | 16/05/2016 16:38:00 | Daniela Camilo Costa Marasea | Acelto |
| Cronograma | Cronograma_novo.docx | 16/05/2016 16:35:34 | Daniela Camilo Costa Marasea | Acelto |
| Outros | ProjetoRodrigorevset2015corrigidoCEPnov2015.docx | 27/11/2015 18:59:34 | RODRIGO SOATO | Acelto |
| Outros | CartaRespostaaoCEP.jpg | 27/11/2015 18:41:45 | RODRIGO SOATO | Acelto |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | ProjetoRodrigorevset2015.docx | 12/09/2015 18:16:25 | Daniela Camilo Costa Marasea | Acelto |
| Folha de Rosto | FolhadeRostoPlataforma.pdf | 12/09/2015 18:14:41 | Daniela Camilo Costa Marasea | Acelto |

Endereço: Av. Costabile Romano nº 2201, sala 08, Bloco D
Bairro: RIBEIRANIA CEP: 14.096-380
UF: SP Município: RIBEIRAO PRETO
Telefone: (16)3603-8805 Fax: (16)3603-8815 E-mail: cetica@unaerp.br

**ANEXO E - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (UNAERP)
(Conclusão)**



Continuação do Parecer: 1.556.238

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------|
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TermodeConsentimentoLivreeEsclarecido.oo.pdf | 12/09/2015 17:20:13 | Daniela Camilo Costa Marasea | Acelto |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------|

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

RIBEIRAO PRETO, 23 de Maio de 2016

Assinado por:
Luclana Rezende Alves de Oliveira
(Coordenador)

Endereço: Av. Costabile Romano nº 2201, sala 08, Bloco D
Bairro: RIBERANIA CEP: 14.096-380
UF: SP Município: RIBEIRAO PRETO
Telefone: (16)3603-8895 Fax: (16)3603-8815 E-mail: cetica@unaerp.br