

**PROJETO INTERDISCIPLINAR: GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA SANTA CASA
DE MISERICÓRDIA HOSPITAL SÃO VICENTE
DE SÃO JOSÉ DO RIO PARDO**

Amanda Colpani Brozulato - RA 14000177

Fernanda Helena Machado – RA 14000014

Jéssica Cristina Biscaro – RA 14000032

Kevin Honório - RA 14000046

Rafael Parente Herval da Silva - RA 14000071

**SÃO JOÃO DA BOA VISTA
JUNHO, 2018**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA SANTA
CASA DE MISERICÓRDIA HOSPITAL SÃO VICENTE DE SÃO JOSÉ DO RIO PARDO**

Trabalho apresentado aos Professores:

Danilo Moraes Doval,

Alessandra Roberta da Silveira,

Danielle Rodrigues,

José Marcio Carioca,

Leonor Cristina Bueno;

das disciplinas

Administração de Pessoal e Obrigações

Trabalhistas,

Avaliação de Desempenho,

Cargos, Salários e Plano de Carreira,

Treinamento e Desenvolvimento,

Seleção e Retenção de Talentos.

do módulo 08 , turma B, do curso de

Administração.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	p.03
2- DESENVOLVIMENTO	p.04
2.1-APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	p.04
2.1.1- SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	p.07
2.1.2- CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	p.10
2.1.3- TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	p.15
2.1.4- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	p.19
2.1.5- ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES	
TRABALHISTAS	p.21
2.1.5.1- CÓDIGO BRASILEIRO DE OCUPAÇÕES	
2.1.5.2- POLÍTICA DE SEGURANÇA E PREVENÇÃO	
2.1.5.3- DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	
2.1.5.4- SALÁRIOS	
3- CONCLUSÃO	p.31
4- BIBLIOGRAFIA	p.33

1. INTRODUÇÃO

O presente Projeto Interdisciplinar, com o objetivo de analisar e apresentar propostas de melhoria no que se relaciona à Gestão de Recursos Humanos da empresa Santa Casa de Misericórdia Hospital São Vicente de São José do Rio Pardo, utiliza-se dos conceitos teóricos da área de Recursos Humanos a fim de analisar de forma sistêmica os trabalhos desenvolvidos pela empresa dentro de cada segmento da área à que este trabalho está direcionado.

No tópico de Seleção e Retenção de Talentos, a teoria é aplicada à prática para analisar os modelos de seleção e retenção de talentos que são atualmente empregados para empregar novos colaboradores ao quadro de funcionários da empresa. Nesta etapa, será analisado quais os cronogramas para se chegar a um funcionário que a empresa esteja necessitando, tanto no modelo de recrutamento interno, quanto no externo.

No segmento de Cargos, Salários e Plano de Carreira, observará-se-a como a empresa acomoda os seus funcionários em termos de cargos e salários, analisando como a empresa determina os salários de seus funcionários e como estabelece os cargos a estes direcionados, dentro da hierarquia da empresa. Da mesma forma, busca analisar ainda se a empresa conta atualmente com um Plano de Carreira para o desenvolvimento profissional de seus funcionários atuais e uma solidificação de sua própria estrutura organizacional, ou ainda se cabe a criação de um Plano de Carreira frente aos atuais cenários financeiros enfrentados pela empresa.

Na sequência, observado o recrutamento e a acomodação dos funcionários da empresa, o segmento de Avaliação de Desempenho visa analisar se há na empresa o emprego de métodos de avaliar o desempenho de seus funcionários de forma a identificar pontos fortes e fracos.

Por último, o presente Projeto Interdisciplinar, por meio da parte de Treinamento e Desenvolvimento visa observar se a empresa emprega meios de

treinamento dos funcionários a fim de sanar as dificuldades encontradas por meio da Avaliação de Desempenho, visando habilitar seus funcionários para desempenhar suas atividades em alinhamento com o método de trabalho da empresa, sem perder de vista as características pessoais destes.

2- DESENVOLVIMENTO

O presente Projeto Interdisciplinar tem por objetivo realizar uma análise sistêmica da Gestão de Recursos Humanos empregada na empresa Santa Casa de Misericórdia Hospital São Vicente de São José do Rio Pardo. Para realizar a devida análise, foram atreladas às teorias desenvolvidas em sala de aula pelos docentes aos quais este trabalho é apresentado, com as atividades práticas desenvolvidas pela empresa, identificadas na construção deste a fim de apresentar pontos de melhorias para a Gestão de Recursos Humanos desenvolvida pela mesma.

2.1-APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Santa Casa de Misericórdia de São José do Rio Pardo – Hospital São Vicente, fundado em 31 de janeiro 1907 por um grupo de benfeitores no sentimento único de caridade, sociedade beneficente, cujos estatutos foram refundidos pela Assembléia Geral Extraordinária, realizada em 15 de abril de 1931; alterando-se alguns artigos em Assembléias Gerais Extraordinárias sendo a última em 14/12/2004 , vigorando os estatutos até a presente data, regendo os destinos da Entidade.

A Santa Casa de Misericórdia de São José do Rio Pardo é um Hospital Geral de porte médio, com capacidade operacional de 152 leitos destinados a

assistência médica-hospitalar, atendendo a nível regional em média 19 municípios de nossa região.

O imóvel é constituído por um único terreno com área registrada total de 37.717m² e área total de benfeitorias com 10.174m², distribuídas por diversos prédios.

Constitui o hospital uma sociedade civil beneficente, sem finalidade lucrativa, com prazo de duração indeterminado; declarada de Utilidade Pública pela lei Municipal nº254 de 1959, pela Lei Estadual nº7.434 de 1991 e pelo Decreto Federal nº1.329 de 1962 com sede em São José do Rio Pardo que tem por objetivos estatutários:

MISSÃO

”

Ser uma instituição de referência e excelência na área de assistência médica-hospitalar; atuando na prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação da saúde; contribuindo para a melhoria do nível de vida da população. ”

VALORES

”

Comportamento ético;
Compromisso com a verdade;
Coerência entre as palavras e os atos;
Cumprimento e respeito às leis e ao meio-ambiente;
Reconhecimento da igualdade dos "funcionários" como seres humanos, independente da função;
Manter o relacionamento profissional baseado na competência, no envolvimento e na confiança mútua. ”

COMPROMISSOS

”

Administrar a Instituição de forma participativa enfatizando o senso de equipe e de transparência em suas decisões;
Dotar a Instituição de pessoas capacitadas, motivadas e comprometidas com a nossa missão;
Buscar a melhoria e qualidade contínua dos serviços para a satisfação dos pacientes;
Assegurar a reciclagem dos profissionais.

”

VISÃO

”

Manter a credibilidade e eficácia da Instituição na comunidade.

2.1.1- SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Diante da matéria aplicada em sala de aula, pudemos traçar os nossos objetivos para esse Projeto Interdisciplinar.

As etapas de recrutamento e seleção são: Planejamento, Seleção e Integração de pessoas; é através das mesmas que a organização poderá proceder com seu processo devidamente. O objetivo é atrair talentos para que esses possam aplicar todo seu potencial em função das organizações. O trabalho para contratação dos colaboradores é de responsabilidade do RH, sendo feito pela equipe do departamento de processo e seleção.

A tarefa do recrutamento e seleção é escolher os candidatos que mais se enquadram nos critérios da empresa e cargos disponíveis. É essencial deixar muito claro o perfil procurado para não ter arrependimento mais tarde. Os colaboradores devem assumir a visão e valores que a empresa carrega, e que estejam prontos para dar o seu máximo.

Segundo Chiavenato (2012) o ponto de partida de todo processo seletivo é fundamental em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido e as exigências de seleção são de grande importância para o cargo especificado, tornando-se, assim, mais objetivo nas seleções de colaboradores.

O departamento deve identificar a necessidade da vaga em conjunto com outros departamentos como RH e Finanças; havendo a possibilidade da abertura da mesma, eles dão andamento. Esse ponto de análise ajuda a evitar prejuízos futuro, pois os custos para desligar um colaborador que não foi selecionado acertadamente certamente resultará em um certo impacto na saúde financeira da empresa.

Atrair e agregar talentos significa não somente pensar nas atividades presentes e operações da empresa, mas principalmente no seu futuro e destino; as pessoas que estão ingressando hoje na empresa poderão ser, mais adiante, os futuros dirigentes.

Depois disso, o processo de seleção deve ser classificado como sendo Interno ou Externo. Recrutamento interno é quando uma empresa procura preencher uma vaga em aberto por meio de remanejamento de seus próprios funcionários, que são submetidos a promoções, transferências ou concursos internos, sendo caracterizado como um processo rápido e mais simples. Só que este processo limita o recrutamento de novos talentos que vem de fora da empresa.

O recrutamento externo é aquele em que a organização procura preencher suas vagas com pessoas externas, ou seja, colaboradores que vem de fora da empresa para preencher a vaga.

Avaliar o candidato interno/externo é parte da seleção e, aplicando testes diversos, o departamento obterá o resultado e qualificará o candidato como apto ou não a exercer a função em questão. Desta maneira, a contratação poderá ser aprovada ou não, o colaborador sendo admitido ou dispensado.

A Santa Casa de Misericórdia Hospital São Vicente de São José do Rio Pardo não trabalha com diversidades em etapas de contratação de funcionários. Eles seguem uma linha básica, descrita logo abaixo.

Primeiramente, é identificado o setor que necessita de contratação. Após o pedido passar pelo RH e autorização da Gerência, inicia-se então a divulgação interna ou externa, variando de acordo com o cargo em questão.

Sendo Externa, faz-se uma divulgação da vaga por meios práticos e rápidos em redes sociais como o Facebook, e também através site do hospital; assim, o candidato que se interessar tem de encaminhar o currículo via email ou ir até o setor de RH da santa casa.

Depois de recebidos, são separados os currículos que mais se enquadram na vaga, e posteriormente o RH entra em contato com o candidato para marcar um horário para realização da entrevista.

Depois de todas as entrevistas terem sido realizadas, o Rh repassa as informações colhidas de cada candidato para o setor que irá atuar junto à diretoria para entrar em um consenso sobre qual será o escolhido.

Quando a vaga é aberta primeiramente para funcionários internos, o Rh aplica uma avaliação de conhecimentos gerais junto aos conhecimentos da função da vaga aberta, e então, após resultado, é escolhido quem assumirá a vaga.

Depois de analisarmos todas as partes do sistema de recrutamento e seleção que adotam, chegamos à conclusão de que a Santa Casa necessita realizar outras etapas dentro do mesmo processo de contratação. O modo de seleção deles funciona de forma falha, pois a entrevista é muito breve, o que resulta na insuficiência de informações que agregam na hora de escolher a pessoa mais adequada.

Seria necessária a aplicação de novos indicadores como testes psicológicos, dinâmica em grupo e testes de conhecimento e aptidão, para ver se os candidatos estão realmente qualificados para executar a função e lidar com pessoas - habilidade crucial em qualquer tipo de organização, mas ainda mais importante em um local onde as pessoas vão se tratar por estarem frágeis e debilitados.

2.1.2- CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Com o intuito de observar o status da empresa no que diz respeito a sua estrutura de cargos, salários e plano de carreira, esta etapa visa identificar os atuais cargos e seus respectivos salários utilizados na empresa em questão. Atualmente, torna-se possível observar que a empresa Santa Casa de Misericórdia Hospital São Vicente de São José do Rio Pardo conta com diversos funcionários, basicamente divididos entre duas áreas específicas: a sua área administrativa e a sua área médica, o que dada a atividade principal desenvolvida pela empresa, não foge dos padrões de organização de pessoal utilizados pelo mercado em tempos atuais.

Levantados os cargos atualmente existentes na empresa, através da apuração dos registros de Código Brasileiro de Ocupações (CBO) observa-se que a empresa têm seus funcionários posicionados: em sua área administrativa nos cargos como os de: Auxiliar Administrativo, Almoxarife, Auditor, Auxiliar de Escritório, Auxiliar de Contabilidade, Contador, Compras e Recepção, por exemplo; e em sua área médica em cargos como os de: Médico Ginecologista, Médico Clínico Geral, Farmacêutico, Anestesiologista, Dermatologista, Gerontologista e Enfermeiro, por exemplo. A fim de analisar na prática as teorias aplicadas no segmento de Cargos, Salários e Plano de Carreira no presente Projeto Interdisciplinar, serão considerados os cargos da área administrativa para maior aprofundamento das teorias empregadas.

Observa-se claramente, que a empresa possui uma boa divisão de atribuições e hierarquia, tendo em vista os cargos existentes. No entanto, constata-se também a ausência de um Plano de Carreira em exercício atualmente na empresa, tendo em vista o considerável número de profissionais que apresentam excelentes índices de avaliação, mas que ocupam os mesmos cargos há vários anos, senão décadas, realizando as mesmas atividades, com mesma remuneração e atuação dentro da rotina administrativa.

Embora observa-se que a empresa mantém seus funcionários numa mesma ocupação e rotina por um longo período de tempo, salvo exceções, não possui um programa de Plano de Carreira e mantém os salários de seus cargos em um mesmo nível do mercado como um todo, observa-se que os cargos em si, proporcionam uma divisão equilibrada dentro da rotina administrativa e da hierarquia da organização. Observa-se, por exemplo o mapeamento dos cargos de Auxiliar Administrativo e Auxiliar de Contabilidade.

Mapeamento do Cargo de Auxiliar Administrativo	
Cargo do Título	Auxiliar Administrativo
Cargo do Superior Imediato	Chefe do Setor
Divisão/Departamento	RH/Finanças/Compras
Missão do Cargo	
<p>Prestar auxílio às atividades administrativas da empresa, dentro de seu departamento de atuação, realizando atividades ligadas à Administração visando alcançar os objetivos almejados de forma ética, ágil e eficaz.</p>	
Atribuições essenciais	
<p>Digitar documentos internos, elaborar gráficos e planilhas, coletar dados, revisar arquivos, enviar correspondências, organizar documentos, receber e enviar arquivos, atender ao público, realizar relatórios da rotina administrativa, zelar pelas informações dos sistemas administrativos;</p>	<p>Atender telefonesmas, enviar e-mails, enviar fax, pesquisar e organizar informações solicitadas por outros setores da organização, atender ao público interno, informar os gestores sobre os problemas encontrados na rotina administrativa.</p>
Indicadores de Performance:	
<p>Prestatividade nas atividades solicitadas; número de reclamações ou elogios na Ouvidoria.</p>	<p>Se na área Contábil: Auxiliar de Contabilidade</p>
Formação e Experiência	
<p>Ensino Médio completo</p>	<p>Conhecimentos de informática, agilidade, comprometimento, boa capacidade de diálogo.</p>
Habilidades e Comportamentos	

Mapeamento do Cargo de Auxiliar de Contabilidade	
Cargo do Título	Auxiliar de Contabilidade
Cargo do Superior Imediato	Contador
Divisão/Departamento	Finanças/Contabilidade
Missão do Cargo	
Prestar auxílio ao Contador no que diz respeito às informações contábeis da empresa.	
Atribuições essenciais	
Organização de balanços, organização de dados contábeis, levantamento de informações contábeis;	Auxílio aos cálculos de caráter contábil, auxílio na organização de informações contábeis. Contador
Indicadores de Performance:	Outros Cargos Subordinados ao superior imediato
Prestatividade nas atividades solicitadas, número de reclamações ou elogios na Ouvidoria.	Auxiliar Administrativo
Formação e Experiência	Habilidades e Comportamentos
Técnico em Contabilidade / desejável Superior em Ciências Contábeis	Conhecimentos em matérias contábeis; foco, atenção, raciocínio, zelo.

Observa-se em relação aos cargos de Auxiliar Administrativo e Auxiliar de Contabilidade, por exemplo, que dentro do Setor de Finanças-Contabilidade, o Auxiliar Administrativo é responsável pelas necessidades administrativas do setor, enquanto o Auxiliar de Contabilidade trabalha diretamente com o Contador e responsável pelo setor, havendo assim um equilíbrio nas atividades, divididas de acordo com as atribuições de cada cargo que permitem o bom desempenho dos setores.

A presente análise, evidencia portanto, a necessidade da criação de um Plano de Carreira dentro da empresa, visto que diversos funcionários ocupam os mesmos cargos e conseqüentemente as mesmas responsabilidades há muito tempo. No entanto, tendo em vista a atual situação financeira da empresa, e a necessidade de alocar recursos para áreas mais necessárias para a continuidade do desenvolvimento de suas atividades, o Plano de Carreira apresenta-se aqui como uma ferramenta a ser adotada, quando ultrapassado o período de maiores necessidades que a empresa se encontra, como forma de valorização de seus profissionais e de possibilitar o crescimento profissional dos mesmos e a renovação dos modelos de trabalho da empresa.

2.1.3- TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008).

Um treinamento aplicado em uma empresa nada mais é do que o aprimoramento de uma conduta ou prática, é um método certo para o alcance da melhor performance, as empresas instruem seus funcionários a respeito das práticas, processos e visão de mundo que querem ver aplicados por todos aqueles que são parte do seu quadro, funcionando também como uma estratégia para difundir uma filosofia corporativa.

Segundo Chiavenato (2009) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

As Etapas do Processo de Treinamento

É importante entender que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser (CHIAVENATO 2010):

- Quem deve ser treinado - Treinandos ou instruendos
- Como treinar - Métodos de treinamento
- Em que treinar - Assunto ou conteúdo do treinamento
- Por quem - Instrutor ou treinador

- Onde treinar - Local de treinamento
- Quando treinar - Época ou horário de treinamento
- Para que treinar - Objetivos do treinamento

Por meio do treinamento Volpe (2009) entende que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competente e qualificado.

LEVANTAMENTOS DE NECESSIDADE DE TREINAMENTOS

A Santa Casa por ser uma instituição antiga, e possuir uma cultura fixa de funções e trâmites que não há muito o que se modificar, não há muito investimento quanto a treinamentos na empresa.

Nos setores de enfermagem o enfermeiro padrão ou a enfermeira chefe são as responsáveis por desenvolver e fazer os alertas sobre as novas normas a ser realizado diante de algumas precauções a serem tomadas em temporadas de epidemias de doenças.

Já nos setores de internação a responsável pelos trâmites tem a função de informar os demais funcionários dos setores e o setor administrativo caso seja realizado alguma alteração quanto a datas e pagamentos de convênios médicos mediante a entrega dos formulários.

O setor Contábil e Setor de RH são os únicos setores que recebem mais treinamento e desenvolvimento, devido às diversas alterações em sistemas de contabilidade, lançamento de notas, e normas trabalhistas.

Atribuições aos Responsáveis:

Como para cada setor à algum funcionário responsável, o mesmo se encarrega de repassar todas as informações e atribuições da função, o que o novo colaborador ficará responsável e terá de realizar no seu dia a dia contribuindo e sanando qualquer dúvida que possa ocorrer diariamente.

Na santa casa em todos os setores encontram-se funcionários que estão lá a vários anos, por este motivo ambos acabam por conhecer a função realizada pelo outro, para que na falta de um deles nenhum processo atrase os prazos estabelecidos.

Quando há algum treinamento específico a ser realizado em algum setor, normalmente são aplicados externamente, onde apenas um ou dois funcionários se deslocam até o recinto e após retorno a santa casa toda informação adquirida é repassada para os demais do setor, e compreende se qual a melhor forma de aplicá las para melhor desempenho do setor.

Palestras:

No setor de enfermagem semestralmente é realizado uma palestra pelo setor de farmácia junto ao de Segurança do Trabalho, para conferir a segurança de todos no manuseio dos equipamentos e a importância do descarte correto. Além da segurança da saúde dos próprios enfermeiros.

Desenvolvimento Operacional

Com a crise no mercado, a Santa Casa se viu forçada e realizar muitos cortes, e controlar ao máximo os gastos, devido aos repasses do governo que

sempre atrasam, vinham parcial ou mesmo não chegavam aos caixas, causando assim uma instabilidade no financeiro da empresa.

Com estes cortes, o desenvolvimento operacional da empresa tem girado em busca de mais associados e novos parceiros para manter o hospital com todos os setores abertos, e funcionando com total qualidade, requisitos e equipamentos necessários para que o trabalho seja executado de forma adequada.

O planejamento do treinamento se dá após serem identificadas as necessidades da aplicação dos processos de treinamento. Marras (2011, p.144) cita que “Cabe ao planejamento, em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais.”

Felicíssimo (2001) relembra que investir no bem-estar e na satisfação do funcionário, além do processo de humanização e ética profissional, representa uma economia clara e específica de pessoas trabalhando satisfeitas com a atividade que desenvolvem, com isso acarretam uma maior produção e com mais qualidade, menos desperdício e sem ressentimentos.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoal nas organizações deve ser atitude contínua da empresa e ser utilizado como meio de render à empresa benefícios qualitativos e quantitativos. Os programas de capacitação realizados de maneira esporádica não mostram bons resultados quanto ao desenvolvimento do ser humano e conseqüentemente da organização. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os consumidores e ampliar vendas (TACHIZAWA et al, 2006).

2.1.4- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é uma das importantes ferramentas na gestão de pessoas, uma vez que objetiva analisar o desempenho individual e grupal de funcionários. Por meio desse processo, a empresa pode reconhecer e analisar a conduta de um colaborador durante um tempo determinado.

Este recurso tem por objetivo analisar as melhores práticas dos trabalhadores, proporcionando um desenvolvimento profissional e pessoal, visando uma melhor atuação de suas funções no ambiente de trabalho.

Outrossim, é uma técnica de auxílio à administração de recursos humanos da empresa, alimentando-a com informações que auxiliam a tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento.

Francamente a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que cerca o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de controle necessário na atividade administrativa de hoje.

É um excelente meio pelo qual se identificam problemas de supervisão e gerência, de adequação da pessoa ao cargo, de integração das pessoas à organização, de localização de possíveis discrepâncias ou insuficiências de treinamento e conseqüentemente, estabelecer os meios para eliminação e neutralização de tais problemas.

No total, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolução de problemas relacionados ao desempenho e a melhora na qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das instituições.

Para Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é um método de redução de incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de concordância. A avaliação reduz a dubiedade do funcionário ao proporcionar uma regressão a respeito do seu desempenho. Ela busca consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente.

Avaliação de desempenho na Santa Casa de Misericórdia

A Santa Casa de Misericórdia de São José do Rio Pardo – Hospital São Vicente, infelizmente não conta com nenhuma forma de avaliação de desempenho de seus funcionários.

Levando em consideração o quadro atual da Santa Casa e os conceitos de avaliação de desempenho. Optamos por sugerir a implantação da avaliação de desempenho 360°.

Avaliação 360°

Na avaliação 360° o colaborador recebe feedbacks simultâneos de diversas fontes ao seu redor, por este motivo a questão dos 360°. O funcionário então pode ser avaliado por seus parceiros de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a autoavaliação.

Essa avaliação é feita por meio de questionário distinto, que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela instituição, a fim de facilitar o alcance de seus objetivos estratégicos.

Este método de avaliação de desempenho é o mais adequado para situar o funcionário com relação às competências desejadas pela empresa.

O resultado final da Avaliação 360 graus deverá apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do colaborador. Oferecendo dados para a elaboração de uma estratégia em relação às melhorias individuais e também da organização. Por este motivo esta forma de avaliação é a mais interessante para uma instituição hospitalar. Uma vez que integra todos os stakeholders.

2.1.5- ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

2.1.5.1 CÓDIGO BRASILEIRO DE OCUPAÇÕES

A área de administração de pessoal e obrigações trabalhistas é responsável por grande parte das atividades desenvolvidas relacionadas à gestão de pessoas e por todo o histórico de funcionários dentro da empresa, cuidando de documentos admissionais, demissionais, férias, obrigações legais, processos trabalhistas, remuneração, etc. Seu gerenciamento adequado causa impacto em toda organização acarretando vantagens competitivas.

O Código Brasileiro de Ocupação é uma publicação que identifica todas as ocupações exercidas pelos trabalhadores brasileiros em diversos setores de atividades do país. Neste documento, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), classifica e enumera todas as profissões e ocupações existentes no país.

A CBO tem como função classificar as profissões junto aos registros administrativos e domiciliares para retratar com maior fidelidade possível a realidade do mercado de trabalho brasileiro respeitando o dinamismo das ocupações. Também é usada para desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre o mercado de trabalho, surgimento e desaparecimento de novas ocupações, elaboração de políticas de emprego e base de informações para censos demográficos.

Como forma de analisar o funcionamento da CBO, utilizamos a empresa Santa Casa de Misericórdia Hospital São Vicente para analisar a ocupação dos seus funcionários, em primeiro momento de todas as funções, para depois aprofundar nos cargos de título administrativo e realizar uma análise crítica sobre as mesmas.

TÍTULO	CÓDIGO	REMUNERAÇÃO
Encarregado de almoxarifado	4102-05	R\$ 2.349,00
Anestesista	2251-51	R\$ 6.032,03
Auditor	2522-05	R\$ 3.406,14
Auxiliar Administrativo	4110-05	R\$ 1.447,00
Auxiliar de Almoxarifado	4141-05	R\$ 1.331,00
Auxiliar de Contabilidade	4131-10	R\$ 1.500,00
Auxiliar de Escritório	4110-05	R\$ 1.043,72
Auxiliar de limpeza	5143-20	R\$ 972,28
Clínico Geral	2251-25	R\$ 6.593,75
Compras	3542-05	R\$ 2.381,36
Contador	2522-10	R\$ 3.766,71
Cozinha	5131-20	R\$ 1.292,85
Dermatologista	2251-35	R\$ 5.511,64
Enfermeiro	2235-05	R\$ 2.207,16
Farmacêutico	2234-05	R\$ 2.055,67
Gerontologista	2251-80	R\$ 2.364,00

Médico Cardiologista	2251-20	R\$ 5.092,25
Médico Cirurgião de Cabeça	2252-15	R\$ 5.261,62
Médico Cirurgião de Pescoço	2252-15	R\$ 5.261,62
Médico Cirurgião Geral	2252-25	R\$ 6.593,75
Médico Cirurgião Pediátrico	2252-30	R\$ 3.400,00
Médico Cirurgião Vascular	2252-03	R\$ 6.893,75
Médico de Cirurgia Plástica	2252-35	R\$ 4.502,09
Médico em Endoscopia	2253-10	R\$ 4.800,00
Médico Endocrinologista	2251-55	R\$ 7.391,53
Médico Gastroenterologista	2251-65	R\$ 6.790,00
Médico Geriatra	2251-80	R\$ 5.674,19
Médico Ginecologista	2252-50	R\$ 6.501,28
Médico Infectologista	2251-03	R\$ 7.032,09
Médico Mastologista	2252-55	R\$ 4.000,00
Médico Neurologista	2251-12	R\$ 5.586,18
Médico Obstetra	2252-50	R\$ 6.503,56
Médico Oftalmologista	2252-65	R\$ 6.107,48

Médico Oncologista	2251-21	R\$ 7.306,66
Médico Ortopedista	2252-70	R\$ 5.044,63
Médico Otorrinolaringologista	2252-75	R\$ 6.409,73
Médico Pediatra	2251-24	R\$ 6.012,29
Médico Psiquiatra	2251-33	R\$ 5.231,22
Médico Reumatologista	2251-36	R\$ 5.760,00
Médico Urologista	2252-85	R\$ 3.392,81
Neurocirurgião	2252-60	R\$ 5.194,72
Nutricionista	2237-10	R\$ 1.865,76
Radiologista	2253-20	R\$ 3.342,40
Recepção	4221-10	R\$ 1.101,27
Recursos Humanos	1422-05	R\$ 1.379,78
Supervisor/ Técnico Segurança do Trabalho	3516-05	R\$ 2.189,55
Técnico de Enfermagem	3222-30	R\$ 1.664,92
Técnico em Eletroencefalografia	3241-05	R\$ 4.206,45
Técnico em Farmácia	3251-15	R\$ 1.170,01

Trabalhadores auxiliares nos serviços de alimentação	5135	R\$ 971,76
Trabalhadores nos serviços de manutenção de edificações	5143	R\$1.384,94

2.1.5.2 POLÍTICA DE SEGURANÇA E PREVENÇÃO

Analisando os cargos existentes na empresa Santa Casa de Misericórdia Hospital São Vicente e levando em consideração os assuntos abordados em sala e disciplinas estudadas, o setor administrativo é o que melhor se enquadra para desenvolver uma análise mais profunda de encargos, salários, descrição das funções deste departamento e também analisar o cumprimento de políticas de segurança.

Assim podemos acrescentar que a empresa possui uma política de segurança que mantém a devida preocupação com cada detalhe que possa acarretar algum tipo de dano interno e externo, tanto para a empresa como também para o paciente. Esse controle se dá desde entrada do paciente no hospital com a sua identificação correta, através da ficha de cadastro (nome completo, RG, CPF, data de nascimento, etc), que anula os riscos de prescrição errada de tratamentos; uso seguro de medicamentos com alta vigilância e controle de rótulos para fácil armazenagem e identificação; assegurar que as cirurgias sejam feitas de forma, local e paciente correto, através de um processo de identificação que envolve o paciente no processo de marcação do membro, o check list é conduzido pelo enfermeiro e documentado no prontuário do paciente; prevenção de riscos de infecções associados aos cuidados de saúde, educando os profissionais quanto a técnica correta de higiene e prevenção do risco de queda dos pacientes, levando em consideração os medicamentos e tratamentos prescritos individualmente, sendo a avaliação realizada diariamente com base nas condições clínicas do paciente, todos

são orientados quanto aos riscos e medidas de prevenção e além disso o ambiente hospitalar é projetado para diminuir a possibilidade de quedas relacionados ao mobiliário e estrutura física, incluindo os quarto e banheiros.

Além disso, todos os funcionários ao serem admitidos na Santa Casa, recebem um treinamento de integração onde são passadas as normas de segurança e prevenção de acidentes. O treinamento é aplicado e orientado por um Técnico de segurança especializado em assuntos hospitalares.

2.1.5.3 DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Buscando uma análise completa e eficiente do setor administrativo da empresa Santa Casa de Misericórdia Hospital São Vicente, utilizamos como base o Código Brasileiro de Ocupações para realizar uma descrição de cada função e ter a ciência das obrigações de cada título dentro do hospital:

Encarregado de almoxarifado: Descrição de funções: Supervisionam e controlam serviços financeiros diversos, bens-patrimoniais e logísticos; elaboram orçamentos, efetuam pagamentos, realizam cobrança, controlam bens patrimoniais, fecham câmbio, analisam crédito, coordenam caixas, administram processos logísticos e gerenciam almoxarifado/estoque. Supervisionam equipes de trabalho, orientando e avaliando desempenho em busca da melhor qualidade no trabalho.

Auditor: Legalizam empresas, elaborando contrato social/estatuto e notificando encerramento junto aos órgãos competentes; administram os tributos da empresa; registram atos e fatos contábeis; controlam o ativo permanente; gerenciam custos; administram o departamento pessoal; preparam obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao físico, órgãos competentes e contribuintes e administra o registro dos livros nos órgãos apropriados; elaboram demonstrações contábeis; prestam consultoria e informações gerenciais; realizam auditoria interna e externa; atendem solicitações de órgãos fiscalizadores e realizam perícia.

Auxiliar administrativo: Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito e microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

Auxiliar de almoxarifado: Recepcionam, conferem e armazenam produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos. Fazem os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlam os estoques. Distribuem produtos e materiais a serem expedidos. Organizam o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar, preservando o estoque limpo e organizado. Empacotam ou desempacotam os produtos, realiza expedição materiais e produtos, examinando-os, providenciando os despachos dos mesmos e auxiliam no processo de logística.

Auxiliar de contabilidade: Organizam documentos e efetuam sua classificação contábil; geram lançamentos contábeis, auxiliam na apuração dos impostos, concilia contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto a órgãos do governo. Emitem notas de venda e de transferência entre outras; realizam arquivo de documentos.

Auxiliar de escritório: Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

Recepção: Recepcionam e prestam serviços de apoio a clientes, pacientes, hóspedes, visitantes e passageiros; prestam atendimento telefônico e fornecem informações em escritórios, consultórios, hotéis, hospitais, bancos, aeroportos e outros estabelecimentos; marcam entrevistas ou consultas e recebem clientes ou

visitantes; averiguam suas necessidades e dirigem ao lugar ou a pessoa procurados; agendam serviços, reservam (hotéis e passagens) e indicam acomodações em hotéis e estabelecimentos similares; observam normas internas de segurança sobre presenças estranhas; fecham contas e estadas de clientes. Organizam informações e planejam o trabalho do cotidiano.

Recursos humanos: Gerenciam atividades de departamentos ou serviços de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes. Assessoram diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho. Atuam em eventos corporativos e da comunidade, representando a empresa.

Compras: Recebem requisições de compras, executam processo de cotação e concretizam a compra de serviços, produtos, matérias-primas e equipamentos para o comércio atacadista e varejista, para indústrias, empresas, órgãos públicos e privados. Acompanham o fluxo de entregas, desenvolvem fornecedores de matérias e serviços; supervisionam equipe e processos de compra. Preparam relatórios e fazem o papel de interlocutor entre requisitantes e fornecedores.

Contador: Legalizam empresas, elaborando contrato social/estatuto e notificando encerramento junto aos órgãos competentes; administram os tributos da empresa; registam atos e fatos contábeis; controlam o ativo permanente; gerenciam custos; administram o departamento pessoal; preparam obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes e administra o registro dos livros nos órgão apropriados; elaboram demonstrações contábeis; prestam consultoria e informações gerenciais; realizam auditoria interna e externa; atendem solicitações de órgãos fiscalizadores e realizam perícia

TÍTULO	CÓDIGO	REMUNERAÇÃO
Encarregado de almoxarifado	4102-05	R\$ 2.349,00
Auditor	2522-05	R\$ 3.406,14
Auxiliar Administrativo	4110-05	R\$ 1.447,00
Auxiliar de Almoxarifado	4141-05	R\$ 1.331,00
Auxiliar de Contabilidade	4131-10	R\$ 1.500,00
Auxiliar de Escritório	4110-05	R\$ 1.043,72
Recepção	4221-10	R\$ 1.101,27
Recursos Humanos	1422-05	R\$ 1.379,78
Compras	3542-05	R\$ 2.381,36
Contador	2522-10	R\$ 3.766,71

2.1.5.4 SALÁRIOS

A cada ano completo na Santa Casa, o funcionário tem o prazo de seis meses para gozar de suas férias, sendo sempre no período de trinta dias que é definido data de início e término juntamente com o gerente do setor.

O pagamento de todos os funcionários segue o padrão normalmente utilizado nas demais empresas, sendo efetuado no quinto dia útil de todo mês. O décimo terceiro salário é feito de forma integral ou parcialmente, dependendo do período em que o funcionário foi integrado na equipe da Santa Casa. O pagamento parcial do décimo terceiro salário é efetuado exatamente no dia 30 de novembro descontando os devidos encargos no valor de 50% do salário do funcionário e o restante é pago no dia 20 de dezembro sem nenhum desconto.

3 - CONCLUSÃO

Diante do trabalho realizado, pudemos observar que a Santa Casa por toda sua capacidade, ela promove meios de buscar no mercado de trabalho sempre profissionais capacitados, e valorizam seus funcionários além de destacar aqueles que estão a anos trabalhando na instituição. Mas pelo seu potencial ela poderia explorar mais em seus processos de seleção, usufruindo dos diversos meios que existem.

No que se refere às cargos, salários e plano de carreira, é possível observar ao longo das informações levantadas, que a empresa possui um equilibrado e bem estruturado modelo de cargos a fim de dividir suas atividades de forma organizada, bem como está alinhada à realidade nacional com salários que estão próximos da média salarial para os cargos que dispõe em relação ao território nacional. Observa-se, porém, que embora o atual momento não permita tal implementação, a criação de um plano de carreira seria ideal para a estrutura organizacional da empresa, sobretudo pelo número de funcionário com maior tempo de casa.

Analisando a administração de pessoal e obrigações trabalhistas, a Santa Casa de Misericórdia adota uma política de segurança e prevenção de acidentes adequada para o ambiente que atua, contando com profissionais prontos para exercer suas atividades com ética e responsabilidade, porém, as capacitações podem ser implantadas no decorrer da carreira e não somente na admissão dos mesmos.

Em questão aos treinamentos e desenvolvimento de toda equipe da santa casa, foi analisado que por sua cultura, e estrutura funcional aplicada a anos, suas alterações sobre este comportamento são mínimos. Independente do setor ou ramo de atividades da empresa o desenvolver das equipes, não apenas visa aprimorar seus funcionários, mas sim na qualidade nos serviços prestados, e o repasse de

informações de um funcionário para o outro não supera o nível de satisfação de um treinamento quando aplicado em todos. Embora o mercado e o momento não sejam propício para o desenvolver de toda empresa quanto a treinamentos, mesmo com tamanha limitação a santa casa consegue se desenvolver, acompanhar e adaptar se as atualidades do ramo, e caminha analisando todos cenários, aproveitando de todas oportunidades que possui para poder desenvolver todas sua equipe.

4. - BIBLIOGRAFIA

CÓDIGO BRASILEIRO DE OCUPAÇÕES. Acesso em 12 de abril de 2018
<<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>>

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal – 7ª edição**; acessada em 31/05/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA. Acesso em 12 de abril de 2018
<<http://www.pardo.com.br/>>.scrio.

SINDICATO DOS ENFERMEIROS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Acesso em 12 de abril de 2018 <<http://seesp.com.br/pisos/>>

SITE NACIONAL DE EMPREGOS. Acesso em 12 de abril de 2018.
<<https://www.sine.com.br/>>

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestshy** Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 200**ão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Take6.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. www.psicologia.com.pt. 1-8 p.