

INSTITUTOS SUPERIORES DE ENSINO DO CENSA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E DA SAÚDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO POR MEIO DE
INDICADORES DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA CLÍNICA
MÉDICA DO NORTE FLUMINENSE**

Por

MARIA DAMIAN RIBEIRO PESSOA
MARIANA RANGEL PEREIRA DA SILVA

Campos dos Goytacazes - RJ

Julho / 2020

INSTITUTOS SUPERIORES DE ENSINO DO CENSA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E DA SAÚDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO POR MEIO DE
INDICADORES DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA CLÍNICA
MÉDICA DO NORTE FLUMINENSE**

MARIA DAMIAN RIBEIRO PESSOA
MARIANA RANGEL PEREIRA DA SILVA

Trabalho de conclusão de curso apresentado em
cumprimento às exigências para obtenção do grau no
curso de graduação em Administração nos Institutos
Superiores de Ensino do CENSA.

Orientador: Túlio Baita Reis

Campos dos Goytacazes - RJ

Julho / 2020

AVALIAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO POR MEIO DE
INDICADORES DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA CLÍNICA
MÉDICA DO NORTE FLUMINENSE

MARIA DAMIAN RIBEIRO PESSOA
MARIANA RANGEL PEREIRA DA SILVA

Trabalho de conclusão de curso apresentado em
cumprimento às exigências para obtenção do grau no
curso de graduação em Administração nos Institutos
Superiores de Ensino do CENSA.

Aprovado em _____ de _____ 2020.

BANCA EXAMINADORA

Laís Novaes Pillar de Oliveira Castro, M.Sc. – UENF

Túlio Baita dos Reis, M.Sc. - UENF

Frank Pavan de Souza, D.Sc. – UFRJ

AGRADECIMENTOS

Agradecimento Aluno 1

Agradeço primeiramente aos meus pais e meu irmão por todo apoio, compreensão e incentivo ao longo de minha jornada.

Ao meu primo, Pedro Barbosa, por estar sempre disponível e presente ao meu lado na construção deste artigo.

À minha parceira de TCC, Mariana Rangel, por ter me acompanhado neste trajeto e concluir uma etapa tão importante em nossas vidas.

Ao meu orientador Túlio Baita por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa e aos meus professores do curso de Administração pelo ensino proporcionado.

Por fim, aos meus colegas da turma de Direito, por me ajudarem nos momentos de dificuldade e sobrecarga.

Agradecimento Aluno 2

Gostaria de agradecer primeiramente à Deus, por ter me sustentado até aqui, superando todas as dificuldades encontradas.

Aos meus pais e a toda minha família, pela compreensão, incentivo e apoio incondicional.

À minha parceira de TCC, Maria Damian, por ter me acompanhado nesta trajetória e ter enfrentando todos os obstáculos com muita dedicação e foco.

Ao meu orientador Túlio Baita pela paciência, dando todo o suporte necessário para que esse projeto fosse possível e ao ISECENSA e o seu corpo docente que demonstrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino.

Por fim, agradeço aos meus amigos por toda força e encorajamento através de gestos e palavras a superar todas as adversidades encontradas ao longo do caminho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas para construção de indicadores.....**Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de indicadores importantes para pequenas empresas	13
Quadro 2: Dimensões da Gestão Administrativa.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 3: Coleta de Dados.....	23
Quadro 4: Critérios de Avaliação.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores de desempenho de RH	Erro! Indicador não definido.
Tabela 2: Índice de Hora Extra/Horas Trabalhadas	Erro! Indicador não definido.
Tabela 3: Taxa de Absenteísmo.....	Erro! Indicador não definido.
Tabela 4: Índice de Turnover.....	26 Erro! Indicador não definido.
Tabela 5: Perfil do Colaborador	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Desenvolvimento Pessoal.....	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 2: Ambiente Organizacional.....	28
Gráfico 3: Liderança e Equipe	29
Gráfico 4: Remuneração e Benefícios.....	29
Gráfico 5: Aspectos Externos	30

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO	7
1. A GESTÃO HOSPITALAR E SUA COMPLEXIDADE.....	7
2. O ADMINISTRADOR E O AMBIENTE HOSPITALAR.....	9
3. INDICADORES DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS E AS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE.....	11
3.1. PERCENTUAL DE HORAS EXTRAS X HORAS TRABALHADAS.....	13
3.2. TURNOVER.....	14
3.3. ABSENTEÍSMO	15
3.4. ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR	15
CAPÍTULO II – ARTIGO CIENTÍFICO	16
RESUMO	16
ABSTRACT	18
1. INTRODUÇÃO	19
2. METODOLOGIA	20
3. RESULTADOS.....	24
3.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PRIMEIRA ETAPA.....	24
3.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA SEGUNDA ETAPA	26
4. DISCUSSÃO	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
6. REFERÊNCIAS	33
CAPÍTULO III – REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO: PERFIL DO COLABORADOR	38

CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO

1. A GESTÃO HOSPITALAR E SUA COMPLEXIDADE

Segundo Gonçalves (1998), no passado, os hospitais eram pequenos grupos com estruturas informais. Posteriormente, tornaram-se organizações complexas, que devem ser administradas seguindo critérios racionais, baseados nos aspectos que são abordados na administração empresarial nos dias atuais. Dessa forma, as antigas organizações hospitalares tradicionais que objetivavam uma estrutura baseada em suas atividades específicas evoluíram para um novo modelo de gestão que baseia-se em integração, motivação e presença ativa dos integrantes, gerando resultados positivos em seu desempenho.

Seixas e Melo (2004, p. 17) afirmam que “a administração hospitalar é fruto do sistema que se expandiu por várias partes do mundo, onde o hospital é visto como uma empresa moderna, e, é claro, deve contar com os administradores”. Entretanto, o sucesso de uma instituição de saúde liga-se a diversos motivos, sendo estes desde as estratégias adotadas pela gestão e qualidade do serviço até seus aspectos físicos (MELO, 2007).

O progresso na tecnologia e a medicina científica vindas no início do século XX gerou uma enorme mudança no papel e nas funções das instituições de saúde, transformando-as em um local capaz de oferecer as condições necessárias de infraestrutura aos médicos (RUTHES E CUNHA, 2007). Vendemiatti et al. (2010) ressaltam ainda que este cenário nasceu de uma construção histórica, fazendo com que a organização hospitalar fosse de um perfil baseado na filantropia, onde a dimensão administrativa não possuía sua devida importância, para um perfil empresarial.

Segundo Borba e Neto (2008), a crescente complexidade e ampliação dos sistemas de saúde tornaram a gestão algo fundamental. Sendo assim, técnicas e ferramentas já utilizadas em outros setores industriais vem sendo adaptadas e trazidas para a área da saúde. Lemos e Rocha (2011) salientam que decisões sobre gestão são de extrema importância nas organizações em geral, principalmente nos hospitais. Essas instituições, além de apresentarem interesses empresariais, não afastam também seus princípios legais e éticos.

Segundo Vendemiatti et al. (2010), existe um conflito na gestão hospitalar no que tange à liderança. Médicos e enfermeiros são tomadores de decisão da dimensão

administrativa, porém, este modelo de liderança muitas vezes é ligado à lógica da formação profissional dos mesmos. No entanto, sob outra perspectiva, há um corpo gerencial que não segue o cotidiano médico que também ocupa funções de controle e atividades diárias. Sendo assim, a estrutura organizacional das instituições de saúde possui subculturas com características singulares que traçam campos de poder desafiadores para a gestão.

Diferentemente de outras organizações, as organizações de saúde atribuem principalmente aos médicos funções complexas, envolvendo a gerência administrativa, comando técnico dos auxiliares e sua supervisão (LE MOS E ROCHA, 2011). Macêdo et al. (2015) afirmam que falhas na comunicação, pouca transparência na gestão, falta de compromisso e ausência de reuniões setoriais são fatores que dificultam a convivência no ambiente hospitalar, gerando conflitos.

Leonel e Duran (2015) dizem, contudo, que a evolução da gestão hospitalar está intrinsecamente ligada à história dos hospitais e da medicina. Pelo fato de não serem tidas como empresas, mas sim como “instituições de caridade”, as instituições hospitalares brasileiras eram administradas por religiosos, médicos e enfermeiros. Os gestores, por vezes, não tinham as capacidades técnicas de gerenciamento, nem conheciam a prática hospitalar, fazendo sua tomada de decisão de forma puramente empírica. Havia então a função de manter a estrutura física e as despesas, mas não a figura do gestor de fato.

Oliveira et al. (2017) dizem que a administração dos estabelecimentos de saúde tem se apresentado como um desafio para os gestores.

Cavalcante et al. (2019, p.27) afirmam:

A gestão hospitalar é conhecida por sua grande complexidade. As unidades hospitalares possuem uma gama significativa de áreas de conhecimento necessárias ao seu funcionamento, que devem ser conduzidas de maneira adequada para que os serviços de saúde sejam ofertados da melhor forma possível. O profissional que ingressa na área da gestão em saúde precisa ter um olhar sistêmico e dispor conhecimento específico em administração para a conexão eficiente de toda a cadeia produtiva, visando à máxima obtenção de resultados positivos

Farias e Araújo (2017) dizem que os hospitais são organizações de cunho complexo, que precisam de bons métodos de gestão alinhadas à eficiência em sua atividade-fim. Ressaltam, porém, os conflitos que ocorrem com frequência entre as áreas técnicas e gerenciais. Loreti et al. (2018) enfatizam que instituições de saúde

precisam de uma gerência baseada em planejamento, organização e controle de ações, voltada sempre para alcançar os melhores resultados.

Desta forma, os autores afirmam que as instituições de saúde sofreram mudanças em relação à sua estrutura organizacional ao longo dos anos, tornando-se um sistema de cunho complexo que demanda uma boa gestão dotada de técnicas, mostrando ser um desafio aos profissionais da administração.

2. O ADMINISTRADOR E O AMBIENTE HOSPITALAR

De acordo com Katz (1974, tradução nossa), uma administração bem sucedida baseia-se em três habilidades básicas:

a) Habilidades técnicas, que se inspiram em uma atividade específica, envolvendo métodos, processos, procedimentos e técnicas. Esta envolve um conhecimento especializado, habilidades analíticas e facilidade no uso de ferramentas de disciplinas específicas.

b) Habilidades humanas, que é definida pela habilidade de trabalhar de maneira eficiente como membro de um grupo, sabendo cooperar com o time no qual o administrador é líder. A habilidade de trabalhar com outros indivíduos deve vir como algo natural e contínuo, não só nos momentos de tomada de decisão, como também no comportamento do indivíduo no dia a dia.

c) Habilidades conceituais, que são as que envolvem a capacidade de empreendimento como um todo, reconhecendo como as várias funções da organização dependem umas das outras e como a mudança em qualquer parte afeta todas as demais.

Mintzberg (2000) enfatiza que o fator emocional é uma das características do administrador, pela qual ele consegue atingir suas metas e resultados. Além disso o administrador atual deve ter responsabilidade ambiental, saber trabalhar em equipe e possuir uma visão globalizada. O autor destaca ainda que os administradores são os principais responsáveis pelo sucesso e fracasso dos negócios nas organizações de modo geral.

Oliveira e Passos (2013, p. 33) verificaram em seu estudo que:

São inúmeras as competências que o gestor deve desenvolver para manter seus colaboradores satisfeitos, atitudes éticas, respeito e lealdade são elementos essenciais que devem prevalecer no ambiente profissional, a

cooperação e a confiança devem ser mútua, uma vez que para haver êxito no andamento da instituição é necessário haver cumplicidade entre líder e liderados.

O administrador é responsável por definir estratégias, realizar diagnósticos, dimensionar recursos, planejar sua aplicação, solucionar problemas e gerar inovação e competitividade (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, Zoboli (2002) afirma que, para facilitar a compreensão dos problemas complexos de uma organização, é necessário a profissionalização do gestor. Dessa forma, será preciso que haja adequação dos serviços de saúde alinhados às necessidades da sociedade, levando a um melhor entendimento e compreensão dos serviços.

Para Santos (1998), quando este profissional desenvolve as suas atividades em um ambiente hospitalar ele necessitará ser eficiente e eficaz, tendo consciência de suas atividades e dos papéis que desempenha ao executar suas atividades, de maneira a, aprimorando sua performance, contribuir para um melhor desempenho da organização que dirige: o hospital.

A complexidade do mundo hospitalar e das diversas outras unidades de saúde necessita de uma direção preparada, com demasiada capacidade de liderança, proatividade, autoridade, agindo sempre baseada na valoração ética da sociedade. Portanto, é necessário que o administrador hospitalar possua segurança, compromisso, autoridade, iniciativa, decisão, transparência e eficácia (MEZOMO, 2001).

Silva e Silva (2008) afirmam que a administração hospitalar é uma esfera da administração que cresce cada vez mais, principalmente devido ao aumento da estrutura hospitalar, gerando também a expansão de sua complexidade. Os autores supracitados dizem ainda que, para uma instituição hospitalar ter sucesso em sua administração, é imprescindível que seu organograma possua profissional técnico e preparado para a gestão dos mais diferenciados aspectos. Segundo os mesmos, a administração de um hospital é algo complexo principalmente por envolver conhecimentos tanto da área da saúde quanto conhecimentos técnicos da área administrativa da gestão de empresas.

Mezomo (2001) diz que a responsabilidade que cabe ao Administrador Hospitalar e o leva à eficácia e desempenho não é algo que amadores sem preparo e habilidades técnicas e intelectuais possam fazer.

Dessa forma, Macêdo et al. (2015) afirmam em sua metodologia que grande parte das chefias acredita que para assumir cargos de direção nos hospitais é necessário ter conhecimento e/ou experiência em gestão. Para uma boa gestão, é necessário que as áreas cooperem para uma melhor prática dentro da instituição hospitalar, beneficiando tanto o trabalho dos gestores como também a prestação de serviço à população. Santos e França (2016) reforçam que a falta de comprometimento dos colaboradores, os problemas na comunicação e integração entre os setores são fatores que afetam essa condição.

Portanto, é possível afirmar que é demandado conhecimento e expertise ao administrador no ambiente hospitalar, uma vez que tal ambiente demonstra-se um ambiente multifacetado, com um vasto grupo de colaboradores.

3. INDICADORES DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS E AS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE

Segundo Chiavento (2009), pessoas e organizações são essenciais para o funcionamento da área de recursos humanos. Além disso, salienta que as pessoas não são sujeitos passivos, mas sim ativos, fazendo com que cada indivíduo administre suas próprias atividades dentro das instituições, independente do nível em que esteja.

As pessoas são os atores das organizações, e o estudo dos recursos humanos é, conseqüentemente, o estudo desses atores e dos que deles se beneficiam, conduzindo ao modo em que as organizações obtenham o máximo de resultados possíveis (LACOMBE, 2011).

De acordo com Ivancevich (2008), a gestão de recursos humanos é necessária em qualquer organização, tendo como foco o mecanismo vital da organização, que são as pessoas. Maier e Cruz (2014) salientam que as organizações estão sofrendo transformações, sendo exigido das mesmas um novo formato e papel para os recursos humanos, no qual os colaboradores deixam de ser “recursos” e passam a ser parceiros.

Silva et al. (2017) destacam que, devido à competitividade empresarial, as organizações vêm procurando maneiras de se destacar frente às outras instituições do mercado. Sendo assim, a Gestão de Recursos Humanos é algo essencial para o alcance desse objetivo. Logo, este setor dentro das empresas torna-se responsável

pelo aprimoramento dos colaboradores, gerando assim melhores resultados e aproveitamento das funções exercidas.

Nesta perspectiva, um modelo de medição de desempenho exerce um papel fundamental para as organizações, uma vez que é uma importante ferramenta para a administração da estratégia e o monitoramento e controle do desempenho, bem como para comunicar a posição da empresa interna e externamente, influenciar o comportamento e ações dos seus empregados e facilitar a aprendizagem organizacional (FRANCOSANTOS ET AL., 2004 APUD MUNARETTO E CORREA, 2016).

De acordo com o MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009), os indicadores servem para medir resultados, gerir desempenho, apoiar a melhoria contínua dos processos organizacionais, embasar a análise crítica dos resultados, ajudar na tomada de decisão, contribuir para o planejamento e controle de desempenho, entre outros. O uso de indicadores possibilita que a empresa faça medições e avaliações do desempenho da gestão do seu negócio. Para que os mesmos ajudem de fato na melhoria do desempenho da empresa, é importante que seja avaliada sua real necessidade e sua forma de coleta, processamento e análise. (GONÇALVES et al., 2011)

Munaretto e Corrêa (2016) afirmam que o cenário atual das organizações é cada vez mais turbulento e complexo devido à globalização comercial e evolução das tecnologias, demandando que as empresas se tornem cada vez mais atentas à adoção e utilização de novas estratégias e ao controle e monitoramento do seu desempenho. Para Rotta (2004), a falta da coleta de dados sobre o desempenho do hospital traz dificuldades na visão de resultados dos processos, sendo a utilização dos indicadores de desempenho como ferramenta de planejamento e avaliação algo que deve ser prezado pela gestão da instituição a fim de melhorar o processo administrativo.

[...] A avaliação e melhoria do desempenho hospitalar passaram a ser tidas, por gestores da área, como diferenciais competitivos, assumindo posição de destaque. Ao apresentar níveis avançados de desempenho, o hospital sinaliza aos interessados que é capaz de cumprir objetivos e metas pré-definidos e de satisfazer as necessidades dos pacientes prestando-lhes atendimentos livre de erros (ALASTICO E TOLEDO, 2012, P.1).

Vieira et al. (2006) afirmam que os indicadores são uma ferramenta necessária para instituições de saúde que se preocupam em melhorar seu desempenho junto aos

clientes. Vignochi et al. (2014), ressaltam que gestores de serviços hospitalares devem utilizar indicadores de desempenho a fim de utilizar uma administração estratégica de recursos.

Segundo Silva e Lima (2015), os indicadores de desempenho são responsáveis por monitorar a organização como um todo, auxiliar na tomada de decisão e no planejamento dos planos de ação, dando um suporte para a gestão estratégica da empresa.

Ademais, Madaleno (2015), enfatiza que mensurar os resultados de uma forma estruturada é de extrema importância para uma gestão, pois possibilita uma comparação de resultados, análise e planejamento, direcionando a um resultado de excelência.

Quadro 1: Tipos de indicadores importantes para pequenas empresas. Fonte: Adaptado de Gonçalves et al. (2011)

TIPOS DE INDICADORES	DESCRIÇÃO DOS INDICADORES
Índices	Resultado de variações percentuais ao longo do tempo. São muito utilizados, pois facilitam o cálculo baseado no período. O primeiro período tem base 100 e os em seguida são medidos em relação ao número índice do mês anterior.
Taxa	Indica relação entre duas medidas. Podem ser por meio de dois números de mesma unidade ou não.
Parâmetro	Característica ou variável (normalmente desconhecida) que possibilita a definição ou comparação de algo.
Porcentagem	Descreve quantas peças existem fora de cem peças de algo particular.

Sendo assim, Pereira et al. (2018) conceituam os indicadores como variáveis que são capazes de sintetizar os dados de maior importância, possibilitando a descrição do estado de um fenômeno ou ambiente no qual tais informações se encontram, conforme o Quadro 1 apresentado.

3.1. PERCENTUAL DE HORAS EXTRAS X HORAS TRABALHADAS

Na prática, trabalhar horas extras tornou-se corriqueiro, sendo algo que se incorporou ao cotidiano das empresas (BRANDÃO, 2009).

Segundo Macário (2015), este índice baseia-se na relação entre a quantidade de horas extras x horas trabalhadas. Seguindo o mesmo cálculo do autor supracitado, Caldeira (2012) nomeia em sua obra tal indicador como taxa de trabalho extraordinário. O cálculo, de acordo com os autores citados, é feito da seguinte forma:

$$\frac{\text{Quantidade HE}}{\text{Quantidade HT}} \times 100$$

Onde:

HE= Horas Extras

HT= Horas Trabalhadas

3.2. TURNOVER

Chiavenato (2010) afirma que o turnover é referente à relação que se dá entre as admissões e desligamentos dos colaboradores em um certo período de tempo.

Hammes et al. (2016, p. 24):

[...] o turnover suscita a falta de comprometimento dos funcionários que permanecem na empresa, gerando indiferença com a organização, o que pode levar o mesmo a optar por outra oportunidade de trabalho a qualquer momento, ou ainda, perda da qualidade em seus produtos e serviços produzidos por ele, o que pode implicar na redução da lucratividade.

Os autores supracitados afirmam ainda que o turnover é capaz de gerar vários impactos nas organizações. Portanto, evitar ou reduzi-lo pode facilitar que a empresa mantenha um bom clima organizacional e evite frustrações e desligamentos.

Segundo Macário (2015), a fórmula para se calcular o turnover é:

$$\frac{A + D}{2} \times 100$$

EM

Onde:

A= Admissão de pessoal no período estabelecido.

D= Desligamento de pessoas no período estabelecido.

Em= Número de efetivos médios no período estabelecido.

3.3. ABSENTEÍSMO

De acordo com Queiróz et al. (2013), o absenteísmo é uma expressão utilizada para as ausências dos colaboradores no trabalho, ou seja, a frequência e duração de tempo desperdiçado com o não comparecimento do funcionário.

Segundo Chiavenato (2010), nem sempre o colaborador está trabalhando durante todo o período do horário de trabalho. Isso pode acarretar o surgimento do absenteísmo, devido às ausências, faltas e atrasos. Portanto o absenteísmo é o indicador responsável por medir a frequência do tempo que foi perdido quando o funcionário não compareceu ao trabalho.

De acordo com Macário (2015) e Caldeira (2012), a fórmula para se calcular o índice de Absenteísmo numa organização é:

$$\frac{HP}{HT + HP} \times 100$$

Onde:

HP= Horas perdidas

HT= Horas Trabalhadas

3.4. ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

Segundo Siqueira e Neto (2015), a cultura organizacional apresenta um grande impacto no desenvolvimento das empresas em todo o mundo, tornando-se atualmente um objeto de estudo para as organizações.

Santana e Estender (2018) ressaltam que a pesquisa relacionada ao clima organizacional é extremamente importante para as organizações, uma vez que é por meio dela que é possível a análise dos efeitos causados por fatores internos e externos que influenciam de maneira positiva ou negativamente a organização e seus colaboradores.

Silva et al. (2015) afirmam que para identificar os fatores críticos que devem ser trabalhados pelos gestores e são evidenciados pela percepção dos colaboradores dentro de uma organização, faz-se necessário a implementação da pesquisa sobre o clima organizacional. Além disso, essa pesquisa é capaz de mostrar em que ponto o setor de recursos humanos precisa atuar para realizar as mudanças.

Bruxel e Junqueira (2011) ressaltam que grande parte da vida dos colaboradores se passa dentro das organizações e, por isso, o nível de motivação e satisfação podem ser fatores que influenciam o seu desempenho.

Segundo Oliveira et al. (2012, p.2):

É importante para toda empresa ter funcionários que trabalhem em harmonia para que esta colha resultados positivos, portanto, os departamentos precisam trabalhar unidos para que a empresa consiga obter sucesso. Logo, necessita que aqueles que trabalham em cada setor tenham um relacionamento interpessoal estável e o Clima Organizacional pode contribuir para resultados eficazes.

Ribeiro et al. (2018) afirmam que para que o potencial máximo dos recursos humanos seja alcançado a fim de que o desempenho da organização seja também maximizado, é necessário que os indivíduos que fazem parte da mesma sintam-se motivados.

CAPÍTULO II – ARTIGO CIENTÍFICO

AVALIAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO POR MEIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA CLÍNICA MÉDICA DO NORTE FLUMINENSE

Maria Damian Ribeiro Pessoa^{1,2*} & Mariana Rangel Pereira da Silva²

RESUMO

As instituições de saúde evoluíram e tornaram organizações que demandam uma

liderança qualificada e voltada para seu bom funcionamento. O artigo questiona a

relação existente entre a importância de um profissional de administração qualificado e uma boa performance na gestão de uma instituição de saúde. Este estudo tem por objetivo aplicar indicadores de desempenho no setor de Recursos Humanos em uma clínica médica do Norte Fluminense para avaliar a atuação do profissional de administração responsável por sua gestão. Para tanto, a metodologia foi realizada em de duas etapas. A primeira delas se baseou em uma pesquisa exploratória com o intuito de coletar dados sobre o banco de horas e número de admissões e demissões em um determinado período na empresa e aplicá-las em cálculos de indicadores de desempenho previamente definidos. Para realizar a segunda etapa, foi feito um estudo de caso através de uma pesquisa de

satisfação do colaborador, baseado em Castro et al. (2016), utilizando uma escala tipo Likert. Os resultados obtidos com os indicadores de desempenho aplicados apontam que o índice de horas extras/trabalhadas apresentou-se um pouco a cima do esperado, enquanto o absenteísmo encontrou-se em um bom nível. O valor obtido com turnover, no entanto, demonstrou-se satisfatório apenas no segundo semestre analisado. Na segunda etapa do trabalho, a pesquisa de satisfação constatou que os colaboradores se encontram, na sua grande maioria, muito satisfeitos dentro da instituição. Portanto, é possível ressaltar a importância de um profissional de administração para uma boa gestão no setor de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Instituição de saúde; Indicador de Desempenho; Recursos Humanos.

ABSTRACT

Health institutions have evolved and became organizations that demand a qualified leadership towards its proper functioning. The article questions the relation between the importance of a qualified management professional and a good management performance of a health institution. This article aimed to apply Key Performance Indicators in the Human Resources sector at a medical clinic located at the North of Rio de Janeiro to assess the performance of the administration professional responsible for its management. Therefore, the methodology was carried out in two stages. The first one was based on an exploratory research, aiming on collecting data from the hour bank and the number of admissions and dismissals in a given period at the company and applying them on previously defined

performance indicators. For the second stage, a study case was carried out through an employee satisfaction survey, based on Castro et. al (2016) using the Likert scale. The results obtained with the use of performance indicators show that overtime / worked hours rate was slightly higher than expected, while the absenteeism rate was at a good level. The amount obtained with turnover, however, proved to be satisfactory only in the second semester analyzed. In the second stage of the article, the satisfaction survey showed that the vast majority of employees is very satisfied within the institution. Therefore, it is possible to emphasize the importance of a good administration professional for a good management in the Human Resources sector.

Keywords: Health Institutions; Key Performance Indicators; Human Resources.

1. INTRODUÇÃO

As instituições de saúde são organizações com estruturas complexas, que demandam uma gestão qualificada e efetiva. Em tais ambientes, é possível encontrar diversas categorias de profissionais atuando em conjunto para seu funcionamento, exigindo uma equipe integrada e focada no alcance de objetivos. Dessa maneira, faz-se necessário a utilização de ferramentas, pelo profissional capacitado, que ajudem a instituição a mensurar seu desempenho, atingir metas e melhorar resultados, principalmente no que tange os recursos humanos.

Farias e Araújo (2017) afirmam que os hospitais são instituições complexas, onde além das suas atividades técnicas no âmbito da saúde, são necessárias boas estratégias de gestão, aperfeiçoando a eficiência em sua atividade-fim. No entanto, é comum conflitos envolvendo áreas técnicas e gerenciais. Conforme o estudo de Macêdo et al. (2015), foi constatado que os profissionais de administração têm um papel importante nas funções da estrutura organizacional hospitalar. Esta participação, todavia, ainda é considerada limitada em virtude da recente inclusão destes profissionais na estrutura hospitalar e a demasiada influência dos médicos.

O gestor hospitalar deve atuar com eficiência e eficácia em diversas questões como abastecimento e fornecimento de medicamentos, avanços tecnológicos, novos equipamentos, qualidade do atendimento, finanças e custos, entre diversos outros. Sendo assim, a instituição hospitalar precisa definir com clareza as competências específicas de acordo com a área de cada gestor, maximizando os resultados (SANTOS E FRANÇA, 2016). Segundo Vignochi et al. (2014), os hospitais têm capacidade de identificar suas características por meio de indicadores, podendo assim ajudar no seu desempenho, na criação de conhecimento e na geração de indícios para ações estratégicas.

Cunha et al. (2020) afirmam que avaliar o desempenho de uma atividade se dá por meio do acompanhamento, por um certo período de tempo, do cumprimento de metas pré estabelecidas pelos indicadores, possibilitando, assim, verificar a distância entre os objetivos esperados e os resultados obtidos pelas ações executadas.

Bassi et al. (2015) enfatizam que as empresas, em sua grande maioria, utilizam principalmente os indicadores de gestão e outros tipos de métodos para aferir e avaliar o desempenho ou o desenvolvimento da instituição. Sob este viés, destaca ainda que a principal utilização dos indicadores de gestão é de auxiliar os gestores no processo de decisão tanto no setor privado quanto no setor público.

Segundo Silva e Lima (2015), uma empresa que implementa os indicadores de desempenho tende a ter uma melhor gestão organizacional, pois são responsáveis por apontar os índices que merecem maior atenção dentro da organização, fazendo com que tais pontos sejam cuidados através da implementação de novas estratégias. Os indicadores também servem como um dos principais fatores que auxiliam na tomada de decisão e na utilização de novos planos de ação. Cardoso et al. (2018) ressaltam que os indicadores de desempenho podem ser utilizados como ferramentas que irão traçar estratégias em departamentos e níveis. Portanto, os indicadores de desempenho funcionam como o ponto crucial para o sucesso da instituição.

Silva et al. (2015) afirmam que para identificar os fatores críticos que devem ser trabalhados pelos gestores e são evidenciados pela percepção dos colaboradores dentro de uma organização, faz-se necessário a implementação da pesquisa sobre o clima organizacional. Além disso, essa pesquisa é capaz de mostrar em que ponto o setor de recursos humanos precisa atuar para realizar as mudanças.

Diante dos fatos apresentados, questiona-se a relação existente entre a importância de

um profissional de administração qualificado e uma boa performance na gestão de uma instituição de saúde. Desta forma, o presente estudo utilizará uma metodologia que tem como intuito estudar, identificar e analisar os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, bem como a satisfação do colaborador.

Neste contexto, a presente pesquisa tem como objetivo avaliar o desempenho de um profissional de administração em uma clínica médica por meio de indicadores de desempenho voltados para a área de Recursos Humanos. Para desempenhar tal objetivo foram definidas as seguintes etapas: apontar e explicar os indicadores de desempenho elencados para este estudo; definir parâmetros e coletar dados definidos no período de medição; analisar os dados obtidos e verificar as possibilidades de medidas a serem tomadas após colher resultados.

2. METODOLOGIA

Para a construção e realização da metodologia do presente artigo, foi realizada uma pesquisa exploratória, tendo como finalidade a análise do desempenho da gestão de um profissional de administração de uma Clínica Médica por meio de indicadores de desempenho de Recursos Humanos. Segundo Zanella (2009), a pesquisa exploratória é classificada por ter como objetivo a ampliação do conhecimento acerca de um determinado fenômeno.

Para consolidação das informações que compõem o objetivo central desta pesquisa foi utilizada a análise qualitativa e quantitativa para apurar seus resultados, pois a mesma demanda tanto a análise dos pontos subjetivos, preocupando-se com a compreensão do problema, quanto dos dados objetivos, quantificando e dimensionando o problema. Vidich e Lyman (2006, p. 40) destacam: "[...] todos os métodos de pesquisa são, no fundo, qualitativos [...]; o emprego de dados quantitativos ou de procedimentos matemáticos não elimina o elemento intersubjetivo que representa a base da pesquisa social".

Outra estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, uma vez que recolhemos informações sobre um fenômeno de maneira empírica, investigando-o a partir de um contexto inserido em sua realidade. De acordo com Gil (2002, p. 54), esse método “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Ainda sobre o assunto, Yin (2005, p. 32) acredita que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

A metodologia utilizada neste estudo foi dividida em duas etapas. A primeira diz respeito à investigação, construção e análise dos indicadores de desempenho na área de recursos humanos na empresa X, pertencente ao setor hospitalar. A segunda etapa, realizada em seguida, foi composta por uma análise da satisfação do colaborador feita com os funcionários da organização citada.

Para a realização da primeira etapa, foi feita uma adaptação baseada no guia elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2009), demonstrando o processo de construção e aplicação dos indicadores de desempenho utilizados no presente artigo

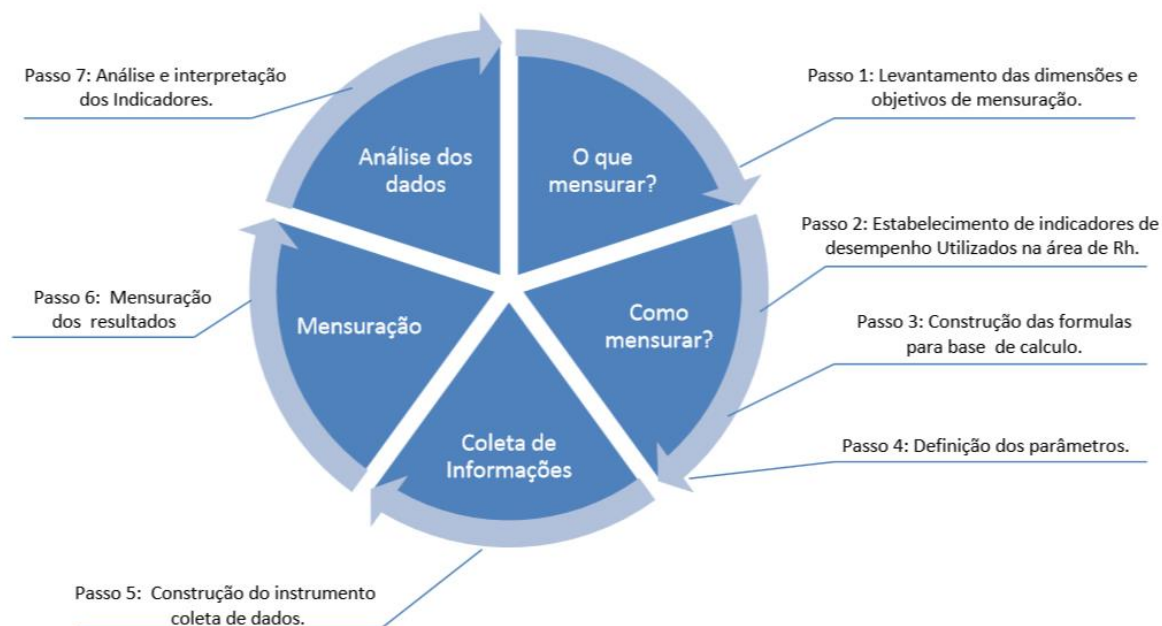


Figura 1: Etapas para construção de indicadores. Fonte: adaptado do modelo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG (2009).

Para realizar o levantamento das dimensões e objetivos de mensuração dos indicadores aptos a representar o desempenho das ações de um Gestor Administrativo, foi desenvolvido o Quadro 2 - Dimensões da Gestão Administrativa.

Nele foram estabelecidas dimensões capazes de definir aspectos determinantes para Gestão Administrativa e os indicadores relacionados à gestão das equipes para cada dimensão com sua respectiva descrição, interpretando-os com base nos estudos dos autores citados.

Quadro 2 : Dimensões da Gestão Administrativa. Fonte: Produzido pelos Autores

GESTÃO ADMINISTRATIVA			
DIMENSÕES	INDICADOR	DESCRIÇÃO	AUTOR
Jornada de Trabalho	Hora extra / Horas Trabalhadas	Na prática, trabalhar horas extras tornou-se corriqueiro, sendo algo que incorporou o cotidiano das empresas.	Brandão (2009)
Rotatividade	Turnover	É a relação que se dá entre as admissões e desligamentos dos colaboradores em um certo período de tempo.	Chiavenato (2010)
Comprometimento	Absenteísmo	O absenteísmo é uma expressão utilizada para as ausências dos colaboradores no trabalho, ou seja, a frequência e duração de tempo desperdiçado com o não comparecimento do funcionário.	Queiroz et al. (2013)
Clima Organizacional	Índice de Satisfação	Ressaltam que grande parte da vida dos colaboradores se passa dentro das organizações e por isso os níveis de motivação e satisfação podem ser fatores que influenciam o seu desempenho.	Bruxel e Junqueira (2011)

Subsequentemente, foi criada a Tabela 1 - Indicadores de Desempenho de RH, que contém informações de mensuração dos mesmos através do estabelecimento de indicadores de desempenho utilizados na área de recursos humanos, além da construção das fórmulas para a base de cálculo e definição dos parâmetros para a apuração dos resultados.

Para calcular o percentual de horas extras x horas trabalhadas, foi dividida a quantidade de horas extras totais de todos os funcionários em dois períodos de seis meses pela quantidade de horas trabalhadas. O valor obtido em cada um foi multiplicado por cem. O parâmetro deste modelo de indicador baseia-se no artigo 7º, XVI da Constituição Federal (1988), que garante ao trabalhador o direito de remuneração de horas extras superior em, no mínimo, 50% em relação ao valor pago pelas horas normais trabalhadas. Portanto, para que a saúde financeira da organização mantenha-se estável e controlada, é interessante que o nível de horas extras se iguale a zero.

O cálculo do índice de absenteísmo foi feito por meio da divisão de horas perdidas com faltas totais dos funcionários pelo período analisados pela soma das horas trabalhadas com as horas perdidas. O resultado foi multiplicado por cem. Para obter o parâmetro deste indicador realizamos uma pesquisa com um especialista de mercado, com que chegamos a uma média ideal de absenteísmo de um valor máximo de 2 a 4% ao mês.

Para realizar o cálculo de turnover, foram somados os números totais de admissões e demissões nos períodos de seis meses analisados, multiplicando-se o resultado por cem. Depois, dividiu-se o valor obtido pelo número de efetivos médios nos períodos estabelecidos. Um nível considerado aceitável para o turnover em uma organização é de até 10% ao ano (PONTES, 1996 APUD CARDOZO, 2005).

O índice de satisfação do colaborador foi realizado por meio de questionário online. Quanto maior seu nível, melhor o resultado.

Tabela 1: Indicadores de desempenho de RH. Fonte: Produzido pelos Autores

DIMENSÕES	INDICADORES	CÁLCULOS	PARÂMETROS
Jornada de Trabalho	Horas Extras / Horas Trabalhadas	Quantidade HE/ Quantidade HT X 100	Média ideal = 0
Rotatividade	Turnover	$\{(A+D) / 2 \times 100\} / EM$	Média ideal de 10% ao ano
Comprometimento	Absenteísmo	$HP / (HT + HP) \times 100$	Média ideal um valor percentual de 2 a 4% ao mês
Clima Organizacional	Índice de Satisfação do Colaborador	Questionário	Quanto maior a satisfação, melhor para empresa.

Posteriormente, foi elaborado um instrumento de coleta de dados definidos através de parâmetros apontados no Quadro 3 - Coleta de Dados. Tais investigações têm como propósito captar informações que permitam mensurar os indicadores apontados no estudo para a realização dos cálculos presentes nos indicadores de desempenho. Os dados foram cedidos diretamente pelo gestor da clínica médica via e-mail, que, após a coleta das informações, foram

tabulados em uma planilha de Excel.

Além disso, as informações foram separadas por setor e divididas em dois semestres consecutivos, para melhor contribuição ao estudo. A pesquisa conteve um total de 48 funcionários e 12 setores, sendo eles os setores de atendimento, enfermagem, faturamento, farmácia, financeiro, gerência, administração, recepção, vigilância, auxílio de serviços gerais, motorista e jovem aprendiz.

Quadro 3: Coleta de Dados. Fonte: Produzido pelos Autores

COLETA DE DADOS						
Cargo	Nº de funcionários	Horas trabalhadas	Horas extras	Horas Faltadas	Admissão	Desligamento

Para compor uma análise da perspectiva dos colaboradores em relação às dimensões definidas no quadro 4, foi realizada uma pesquisa de satisfação com os critérios de avaliação baseados no modelo proposto por Castro et al. (2016).

Quadro 4: Critérios de Avaliação. (Fonte: Castro et al., 2016)

MODELO PROPOSTO						
DIMENSÕES		CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO				
Desenvolvimento Pessoal	Satisfação Pessoal	Consideração e Tolerância	Liberdade e Autonomia	Incentivos e reconhecimento	Treinamento	
Ambiente Organizacional	Estrutura e regras propostos pela organização	Recursos para execução do trabalho	Ética	Existência de Conflitos internos	Estabilidade no emprego	Higiene e Segurança
Liderança e Equipe	Gestão/ Liderança	Relacionamento interpessoal	Suporte para tomada de decisão	Comunicação		
Remuneração e Benefícios	Programa de benefícios	Remuneração				
Aspectos Externos	Meios de transporte para ir e vir do trabalho	Imagem da organização	Férias e lazer	Vida Social		

Para colher as informações acerca da satisfação do colaborador e dar seguimento à segunda etapa metodológica, realizamos um questionário online, dividido em 6 seções. Para integrar o questionário, utilizamos a escala tipo Likert, avaliando as dimensões propostas no modelo de índice apontado. A escala é definida por 5 níveis de satisfação, onde 5 = Muito Satisfeito; 4 = Satisfeito; 3 = Neutro; 2 = Insatisfeito; 1 = Muito Insatisfeito.

A primeira seção tratava de perguntas baseadas no perfil do colaborador, possuindo questões acerca do gênero, faixa etária, tempo de trabalho na empresa, faixa salarial e setor. A seguinte seção foi baseada no desenvolvimento pessoal, em que foi perguntado o nível de satisfação do colaborador acerca da satisfação pessoal, consideração e tolerância, liberdade e autonomia, incentivos e reconhecimento, e treinamento na empresa.

A terceira seção foi centrada no ambiente organizacional, na qual as perguntas trataram

da satisfação quanto aos recursos para realização do trabalho, estruturas e regras propostas, ética, existência de conflitos internos, estabilidade no emprego e higiene e segurança no trabalho. A próxima seção consistiu em questionar a liderança e equipe no ambiente de trabalho. Nela foi perguntado sobre o relacionamento com o líder, relacionamento com a equipe, suporte para tomada de decisão e comunicação.

Outra seção baseou-se na remuneração e benefícios, na qual as perguntas trataram sobre programa de benefícios, remuneração direta e remuneração indireta. Por fim, a sexta seção tratou dos aspectos externos da organização, delimitando perguntas sobre meio de transporte para ir e vir do trabalho, imagem da organização, férias e lazer, vida social e a forma pela qual o colaborador classifica o clima organizacional da empresa. O questionário foi realizado por meio da plataforma Google Forms e enviado no dia 30 de junho de 2020, via WhatsApp, para todos os 48 colaboradores da empresa.

As respostas foram coletadas anonimamente, a fim de proteger a privacidade dos colaboradores, após o período de uma semana. A amostra de 34 participantes do grupo que enviaram respostas foi definida baseando-se no modelo proposto por Barbetta (2007), considerando a população de $N = 48$ funcionários da clínica médica estudada, para um erro (e) 9% (0,09), com um nível de significância (s) de 5% e um desvio padrão de 0,50. A análise dos dados foi feita de maneira global e utilizando uma média aritmética, não atendo-se a uma análise individual dos mesmos.

3. RESULTADOS

O artigo em questão foi desenvolvido através de duas etapas: na primeira, foi realizada uma análise dos resultados dos indicadores de desempenho de acordo com os parâmetros de nível ideal estabelecidos, e a segunda etapa foi elaborada por meio de um estudo de caso com a aplicação e análise do questionário com perguntas direcionadas à satisfação do colaborador em uma clínica médica localizada na cidade de Campos dos Goytacazes.

Seguindo o ciclo citado na metodologia, será apresentada a parte referente à mensuração, análise e interpretação dos indicadores de desempenho utilizados na clínica médica.

3.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PRIMEIRA ETAPA

A seguir, serão demonstrados os resultados da análise dos indicadores de desempenho baseados nos parâmetros previamente estabelecidos. A análise foi realizada com informações passadas pela clínica médica e dividida em um período de dois semestres, sendo o primeiro compreendido entre os meses de junho de 2019 a novembro de 2019, e o seguinte entre os meses de dezembro de 2019 e maio de 2020. Tais dados foram separados de acordo com os setores presentes na organização, onde há um total de 12 departamentos, para um número total de 48 funcionários.

Tabela 2: Índice de Hora Extra/Horas Trabalhadas. Fonte: Produzido pelos Autores

CARGOS	1º SEMESTRE (JUN 2019 a NOV 2019)	2º SEMESTRE (DEZ 2019 a MAI 2020)
Administrativo	11,53%	10,46%
Administrativo Jovem Aprendiz	0%	18,31%
Atendente	2,54%	3,86%
Auxiliar de Serviços Gerais	2,38%	3,03%
Enfermagem	6,77%	7,19%
Farmácia	4,89%	6,26%
Faturamento	3,07%	4,38%
Financeiro	2,74%	2,57%
Gerente	1,15%	5,67%
Motorista	1,86%	3,18%
Recepcionista	7,92%	16,85%
Vigia	0,88%	1,70%

O primeiro indicador analisado foi a relação horas extras/horas trabalhadas, onde podemos observar que, dentre os setores da clínica médica, foi evidenciado que o segundo semestre obteve maior índice de horas extras/horas trabalhadas entre os setores em relação ao semestre anterior, no qual os cargos administrativos obtiveram maior índice de horas extras trabalhadas no primeiro período (11,53%) e os de jovem aprendiz no segundo (18,31%).

É possível notar que os índices percentuais do setor administrativo jovem aprendiz mostrou um aumento de 18,31% entre um período e outro, e também obteve o índice percentual igual a zero no primeiro semestre, que é o índice esperado. No entanto, a maior parte dos cargos demonstrou um nível próximo ao percentual ideal.

Tabela 3 : Taxa de Absenteísmo. Fonte: Produzido pelos Autores

CARGOS	1º SEMESTRE (JUN 2019 a NOV 2019)	2º SEMESTRE (DEZ 2019 a MAI 2020)
Administrativo	23,9%	29,11%
Administrativo Jovem Aprendiz	7,48%	25,21%
Atendente	2,69%	11,21%
Auxiliar de Serviços Gerais	1,18%	7,04%
Enfermagem	10,26%	19,24%
Farmácia	4,39%	15,69%
Faturamento	3,31%	7,45%
Financeiro	2,76%	9,61%
Gerente	1,53%	12,58%
Motorista	5,52%	9,83%
Recepcionista	7,65%	4,12%
Vigia	15,09%	2,78%

Em seguida, foi realizada a análise do indicador de absenteísmo, que possui como média ideal um valor percentual de 2% a 4% ao mês. Sendo assim, o índice ideal para cada semestre avaliado seria de 12% a 24%.

O setor administrativo demonstrou ter o maior nível de absenteísmo em ambos os períodos, com porcentagens de 23,09% e 29,11%. É perceptível que os únicos resultados diversos do ideal foram de tal setor, que no segundo período avaliado obteve um valor de 5,11% acima do esperado, juntamente ao setor Administrativo Jovem Aprendiz, que obteve um valor de 1,21% acima do ideal.

É possível acrescentar que o maior número de absenteísmo foi obtido no segundo semestre (entre dezembro de 2019 e maio 2020). Ressalta-se também que o setor administrativo de jovem aprendiz mostrou um relevante aumento de 17,73% entre os períodos analisados. Os demais setores apresentaram um índice de absenteísmo satisfatório e dentro dos parâmetros definidos como ideais.

Tabela 4: Índice de Turnover Fonte: Produzido pelos Autores

CARGOS	1º SEMESTRE (JUN 2019 a NOV 2019)		2º SEMESTRE (DEZ 2019 a MAI 2020)	
	Admissões	Desligamento	Admissões	Desligamento
Administrativo	0	0	0	0
Administrativo Jovem Aprendiz	1	1	1	0
Atendente	3	2	0	1
Auxiliar de Serviços Gerais	0	0	0	0
Enfermagem	1	1	0	0
Farmácia	0	1	0	0
Faturamento	0	0	0	0
Financeiro	0	0	0	0
Gerente	0	0	0	0
Motorista	0	0	0	0
Recepcionista	0	0	0	0
Vigia	0	0	0	0
TAXA DE TURNOVER	10,42%		2,08%	

O último indicador analisado na primeira etapa foi o turnover. O nível de tal indicador considerado aceitável dentro de uma organização é de até 10% ao ano (PONTES, 1996 apud CARDOZO, 2005). Podemos observar que a taxa de turnover do primeiro semestre, de 10,42%, mostrou-se acima do limite desejado de 5% ao semestre. No entanto, a taxa encontrada no segundo semestre de 2,08% enquadra-se dentro do valor almejado por uma organização.

Destaca-se, portanto, que o primeiro semestre obteve um maior número de rotatividade de funcionário (admissões e demissões) comparado ao semestre subsequente

3.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA SEGUNDA ETAPA

A seguir, serão apresentadas as discussões e análise dos resultados obtidos com a

pesquisa de satisfação do colaborador que compõem a segunda etapa do estudo, seguindo a mesma ordem de estrutura do questionário, são elas: perfil do colaborador, desenvolvimento pessoal, ambiente organizacional, liderança e benefício e aspectos externos.

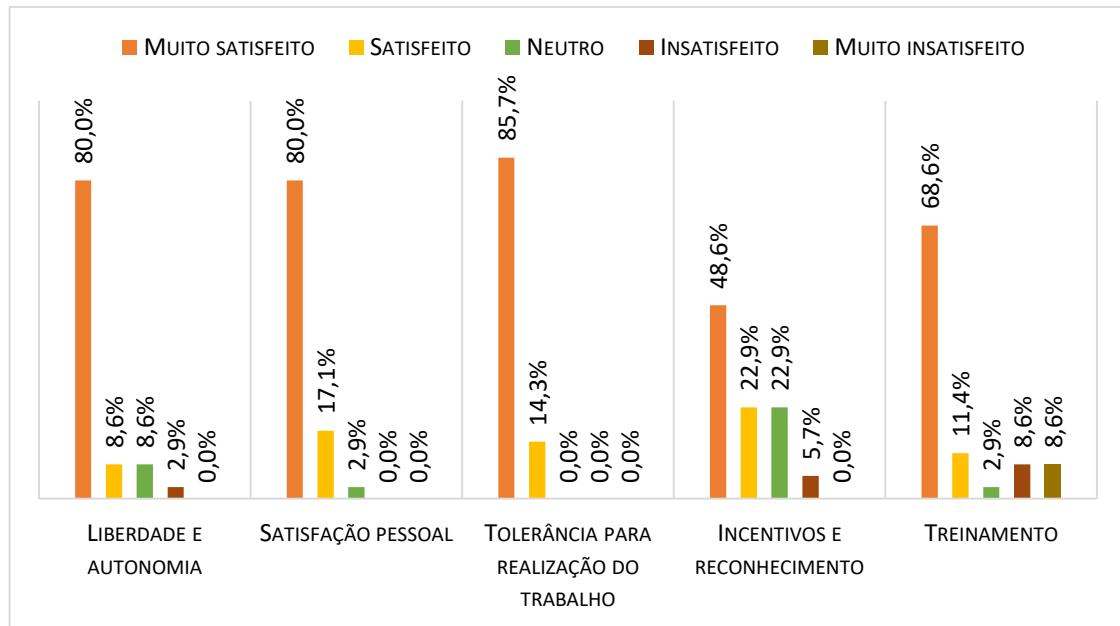
Os resultados da pesquisa de satisfação foram extraídos por meio da análise das respostas do questionário online.

Tabela 5: Perfil do Colaborador Fonte: : Dados da pesquisa (2020)

Variáveis	Categorias	Frequência	%
Gênero	Masculino	8	22,9%
	Feminino	27	77,1%
	Prefiro não dizer	0	0%
	Outro	0	0%
Faixa Etária	Menor que 18 até 24 anos	6	17,1%
	Entre 25 e 31 anos	5	14,3%
	Entre 32 e 38 anos	12	34,3%
	Entre 39 e 45 anos	8	22,9%
	Mais de 46 anos	4	11,4%
Tempo de trabalho na empresa	Até 1 ano	6	17,1%
	Entre 1 e 3 anos	7	20%
	Entre 3 e 5 anos	4	11,4%
	Mais de 7 anos	18	51,4%
Faixa Salarial	Até R\$ 1.000,00	2	5,7%
	Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00	23	65,7%
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	6	17,1%
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	4	11,4%
	Acima de R\$4.001,00	0	0%
Setor	Financeiro	2	5,7%
	Faturamento	4	11,4%
	Atendimento	11	31,4%
	Administrativo	2	5,7%
	Enfermagem	8	22,9%
	Recepção	4	11,4%
	Outro	4	11,4%

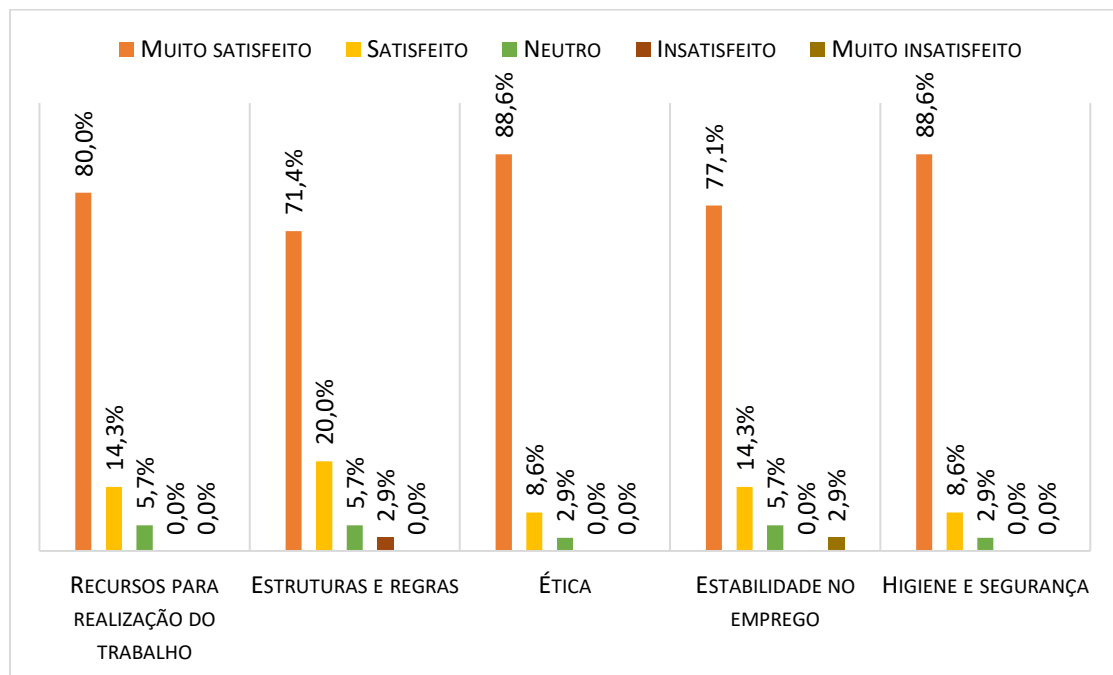
Obteve-se a resposta de 35 participantes de um total de 48 funcionários. Sobre o perfil de tais participantes, foi possível observar que 77,1% são do sexo feminino e apenas 22,9% do masculino. A faixa etária teve maior concentração nas idades entre 32 e 38 anos (34,3%). A maior parte dos funcionários que responderam trabalha na empresa há mais de 7 anos (51,4%) e possui faixa salarial entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00 (65,7%). As respostas foram, em sua maioria, de colaboradores do setor de atendimento (31,4%), seguido do setor de enfermagem (22,9%).

Gráfico 1: Desenvolvimento Pessoal. Fonte: Dados da pesquisa (2020)



A primeira dimensão consiste em avaliar o Desenvolvimento Pessoal, por meio dos critérios de liberdade e autonomia, satisfação pessoal, tolerância para realização do trabalho, incentivos e reconhecimento e treinamento. Podemos constatar que, em todos os critérios, os colaboradores encontram-se, em sua maioria, muito satisfeitos. Além disso, apenas o quesito treinamento mostrou colaboradores muito insatisfeitos, totalizando um percentual de 8,6%.

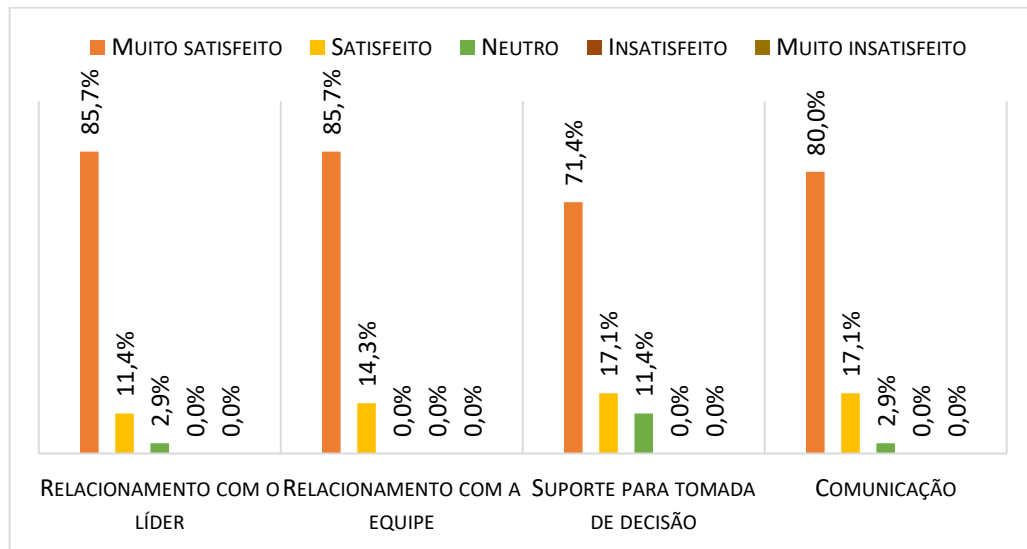
Gráfico 2: Ambiente Organizacional. Fonte: Dados da pesquisa (2020)



Na dimensão sobre Ambiente Organizacional, foram avaliados os critérios de recursos para realização do trabalho, estruturas e regras, ética, estabilidade no emprego e higiene e segurança. Foi constatado que os colaboradores encontram-se, em sua maioria, muito satisfeitos em todos os critérios avaliados. Destaca-se que apenas o quesito de estabilidade no emprego

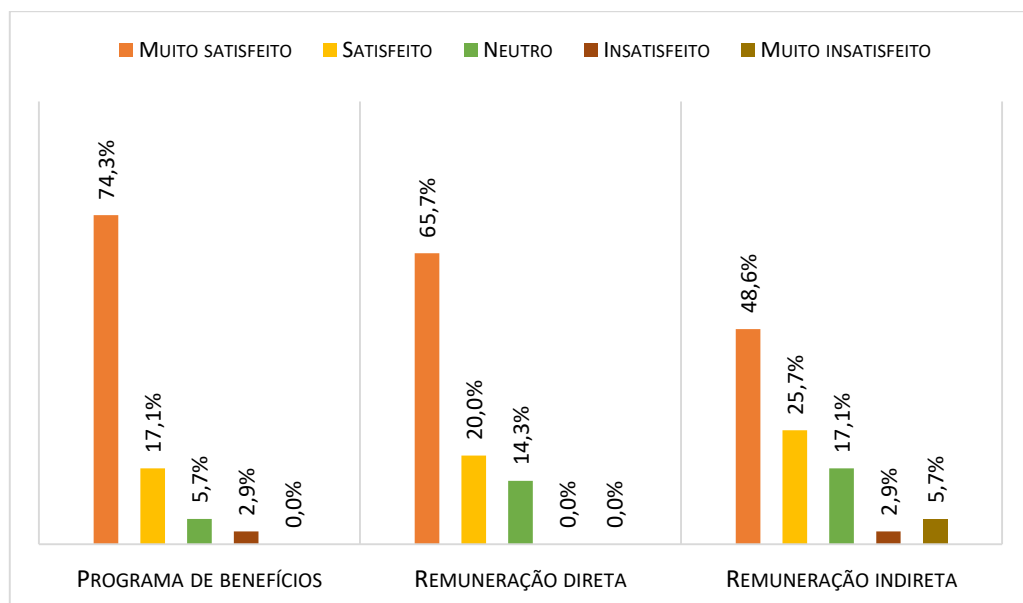
apresentou algum nível de muita insatisfação.

Gráfico 3: Liderança e Equipe. Fonte: Dados da pesquisa (2020)



Na dimensão acerca da liderança e equipe, mais uma vez a maioria dos participantes diz estar muito satisfeita. Nela, foram avaliados os critérios de relacionamento com o líder, relacionamento com a equipe, suporte para tomada de decisão e comunicação. É possível notar que não houveram participantes insatisfeitos ou muito insatisfeitos em nenhum dos critérios analisados.

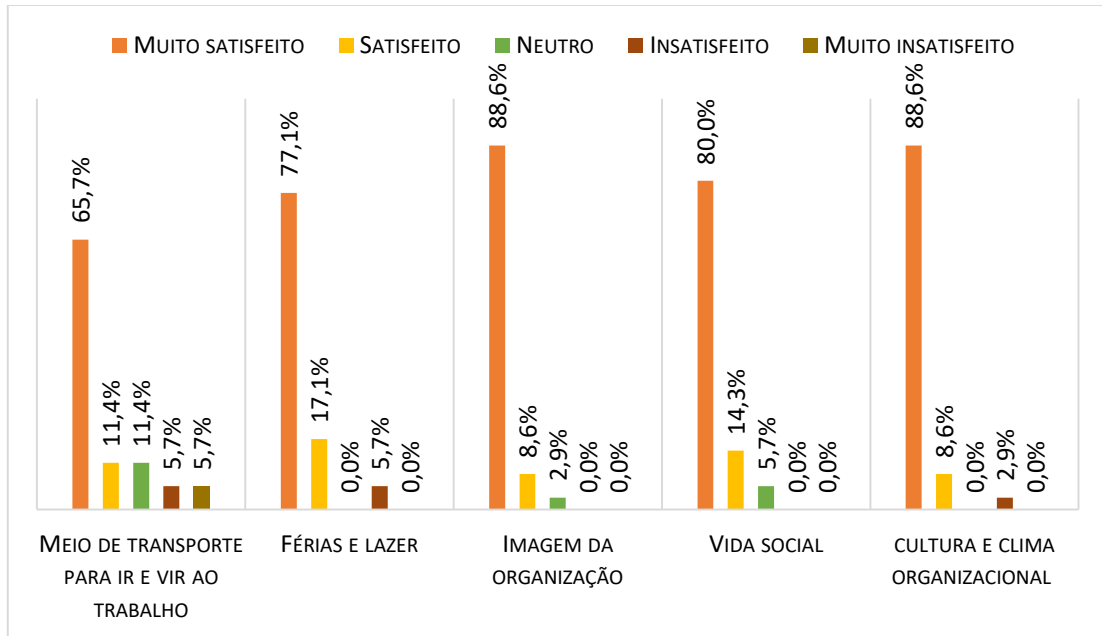
Gráfico 4: Remuneração e Benefícios. Fonte: Dados da pesquisa (2020)



Na dimensão sobre Remuneração e Benefícios, foram analisados critérios de programa de benefícios, remuneração direta e remuneração indireta. É evidente que os colaboradores

encontram-se mais satisfeitos com a remuneração direta do que indireta, e vale salientar que uma quantidade de 5,7% dos colaboradores mostrou-se muito insatisfeita no quesito remuneração indireta. Além disso, nota-se que o programa de benefícios traz muita satisfação aos colaboradores.

Gráfico 5: Aspectos Externos. Fonte: Dados da pesquisa (2020)



Por fim, temos a dimensão sobre aspectos externos, que consiste em avaliar o meio de transporte para ir e vir ao trabalho, férias e lazer, imagem da organização, vida social e cultura e clima organizacional. Podemos constatar que, em todos os critérios, os colaboradores encontram-se, em sua maioria, muito satisfeitos. Vale destacar que a imagem da organização e vida social estão sendo muito bem avaliadas pelos colaboradores, sem nenhum índice de insatisfeito e muito insatisfeito.

É importante ressaltar que, no quesito meio de transporte para ir e vir ao trabalho, uma mesma porcentagem de 5,7% de pessoas responderam que encontram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos, sendo o critério com maior nível de insatisfação da dimensão avaliada.

4. DISCUSSÃO

A princípio, o panorama geral dos gráficos mostra que todos os critérios da pesquisa obtiveram resultados em altos níveis de satisfação pela maioria dos colaboradores, sendo o critério de incentivos e reconhecimento encontrado no gráfico 1 e de remuneração indireta, presente no gráfico 4 os índices de menor número de participantes muito satisfeitos dentre todas as seções avaliadas na pesquisa, com um nível de 48,6%.

Relacionando os resultados obtidos com os indicadores de desempenho em questão, é perceptível um possível vínculo entre o fato de que 34,3% dos respondentes não se enquadrarem como muito satisfeitos em relação ao meio de transporte para ir e vir ao trabalho e o alto número obtido com absenteísmo em alguns setores, uma vez que a dificuldade em obter uma boa

locomoção até a organização pode acarretar em faltas e atrasos. Da mesma maneira, tal critério obtido com a pesquisa de satisfação pode ser utilizado para justificar os valores obtidos com horas extras trabalhadas, visto que os colaboradores precisam compensar as possíveis faltas e atrasos citados.

É possível notar que o alto índice de satisfação obtido no critério de estabilidade no emprego presente na dimensão de ambiente organizacional pode acarretar no nível ideal encontrado no segundo semestre da pesquisa relacionada ao turnover, uma vez que o status de segurança e satisfação com o emprego melhora a performance da pessoa, permitindo maior equilíbrio entre as taxas de admissão e demissão.

Acredita-se que a satisfação com o critério remuneração direta relaciona-se diretamente com o ambiente externo a qual o colaborador pertence. Isto é percebido ao notar o contentamento dos participantes quando questionada a possibilidade de lazer e férias, tendo um percentual de 77,1% de muito satisfeito. Faz-se perceber que esta relação é uma condição de qualidade de vida, proporcionando melhoria na vida pessoal dos profissionais.

Além disso, existe uma relação entre o alto nível de satisfação obtida na pesquisa como um todo com o alto nível de 88,6% de muita satisfação obtido com a imagem da organização e clima organizacional, uma vez que ambos os critérios são essenciais para o contentamento dos colaboradores em uma empresa.

Os dados do presente trabalho mostram que o índice de horas extras/trabalhadas apresentou-se um pouco acima do esperado, enquanto o absenteísmo encontrou-se em um bom nível. O valor obtido com turnover, no entanto, demonstrou-se satisfatório apenas no segundo semestre analisado, e a pesquisa de satisfação constatou que os colaboradores encontram-se, na sua grande maioria, muito satisfeitos dentro da instituição. Por isso, alguns pontos merecem atenção pelo administrador da clínica médica, para aumentar ainda mais o grau de contentamento, de satisfação e motivação, propiciando um ambiente de trabalho produtivo e adequado aos funcionários.

Dessa forma, o gestor da organização pode tomar certas medidas capazes de manter os bons resultados e melhorar os que não se demonstraram satisfatórios. É importante que seja frisado aos colaboradores que os mesmos tenham disciplina no momento de registro do ponto, para que assim os índices de hora extra mantenham-se sempre alinhados ao esperado, ou seja, próximo a 0%. Também seria interessante que o gestor analisasse a possibilidade de aumento do número de funcionários nos setores de maior nível de horas extras trabalhadas, uma vez que o mesmo pode estar ocorrendo por motivos de sobrecarga.

Seria interessante que o administrador investigasse, pontualmente, nos setores que encontraram-se com uma alta taxa de absenteísmo, o motivo para que o mesmo tenha ocorrido. É importante que seja verificado se tais faltas ocorrem de maneira justificada, devendo portanto ser abonadas, ou se ocorrem de maneira indiscriminada, permitindo que o colaborador receba advertências.

Para que se mantenha o bom nível de turnover encontrado no segundo semestre analisado, o gestor deve manter também o bom nível de satisfação encontrado com a pesquisa, focando em estratégias que fortaleçam e preservem o relacionamento entre colaboradores e empresa, como investir em treinamentos, diminuir falhas de comunicação e manter um ambiente adequado e agradável.

Por fim, salienta-se que a aplicação da pesquisa de satisfação com o colaborador deve ser mantida semestralmente, de forma que sempre sejam averiguadas as percepções que os

funcionários têm em relação à empresa. Dessa forma, entende-se com maior exatidão o que deve ser aperfeiçoado internamente para alcançar melhores resultados, além de demonstrar aos colaboradores que a organização se importa com os mesmos, almejando criar um ambiente fértil e agradável para todos. Com isso, aumenta-se a produtividade, facilita-se a descoberta de falhas e melhora-se a imagem da organização perante ao mercado e a integração entre os setores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado alcançou o objetivo de investigar o desempenho de uma clínica médica por meio de indicadores de desempenho voltados para a área de Recursos Humanos e medir o nível de satisfação dos colaboradores. O apontamento e explicação dos indicadores de desempenho elencados para o estudo foi realizado por meio do quadro 2, presente na metodologia do artigo. Nele, encontra-se a relação das dimensões definidas com os indicadores escolhidos para a pesquisa.

A definição dos parâmetros e coleta de dados definidos no período de medição foi realizada por meio do quadro 3, também presente na metodologia. Dessa forma, foram selecionadas e captadas informações sobre cargo, número de funcionários, horas trabalhadas, horas extras, horas de ausência, admissões e desligamentos no período analisado.

A análise dos dados obtidos encontra-se nos resultados do artigo, onde foram feitas tabelas e gráficos para demonstração das informações obtidas com o estudo, e uma investigação acerca de cada tópico de pesquisa definido. A verificação das possibilidades de medidas a serem tomadas após a coleta de dados está presente na discussão dos resultados, no qual são apresentados modelos de ações que o gestor pode realizar após a análise do estudo realizado.

Constatou-se nesta pesquisa que o desempenho da clínica médica analisada, com o apoio da gestão de um profissional de administração, demonstrou-se satisfatória, uma vez que seus resultados obtiveram, em sua maior parte, níveis dentro dos parâmetros estabelecidos. Afirma-se, portanto, que por possuir as técnicas e habilidades necessárias para uma boa gestão, o profissional desta área consegue alcançar os resultados esperados por uma organização.

O indicador de absenteísmo demonstrou que apenas 2 dos 12 setores analisados encontraram-se fora do nível desejado, apresentando, então, um bom resultado. O índice de horas extras, no entanto, atestou que em todos os setores houve uma porcentagem acima de 0%, podendo levar a instituição a ter gastos não previstos com os colaboradores. O índice de turnover encontrou-se satisfatório apenas no segundo período analisado, apresentando uma melhora significativa em relação ao primeiro. O último indicador analisado comprovou que os funcionários da organização estão, em sua maior parte, muito satisfeitos em relação a todas as dimensões analisadas.

Compreende-se, portanto, que é de significativa importância a presença de um gestor qualificado nas organizações de saúde, a fim de melhorar a integração entre os setores, trazer maior satisfação aos colaboradores e, assim, diminuir níveis indesejados de horas extras trabalhadas, absenteísmo e turnover. Apesar disso, os resultados obtidos com os indicadores de desempenho utilizados no presente artigo salientam pontos que podem ser aperfeiçoados, auxiliando o gestor nos processos de tomada de decisões para que novas estratégias sejam implementadas, e, assim, alcançar resultados ainda melhores.

Espera-se que este estudo seja uma fonte de orientação para futuras pesquisas e organizações de saúde que demonstrem interesse em utilizar indicadores de desempenhos para análise de sua performance.

6. REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7ed, Florianópolis: UFS, 2007.
- BASSI, Eduardo Rocha; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira; COSTA, Vania Medianeira Flores. Utilização de indicadores de gestão de recursos humanos pelos institutos federais de educação, ciência e tecnologia (IFETs). **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2015.
- BRANDÃO, Cláudio Mascarenhas. Jornada de trabalho e acidente de trabalho: reflexões em torno da prestação de horas extraordinárias como causa de adoecimento no trabalho, **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, vol. 75, nº 2, Brasília 2009.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jun. 2020.
- BRUXEL, Adriana; JUNQUEIRA, Alvaro Gustavo Wagner. Gestão de pessoas: satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. **Revista Destaque Acadêmico**, v. 3, n. 1, 2011.
- CARDOSO, Amilton Fernando; SOUZA, Valmor de; HOELTGEBAUM, Marianne. Análise Comparativa dos Indicadores de Desempenho em Pequenas Empresas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2018.
- CARDOZO, Carla Andréia. **Gestão do turnover**. Novo Hamburgo, 2005. UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU” AVM FACULDADE INTEGRADA.
- CASTRO, Laís Pillar de Oliveira; REIS, Túlio Baita dos; SANTOS, Everton Luis Pinheiro dos; MACHADO, George Silva; RANGEL, Rosana Candiano. Clima Organizacional: Modelo de pesquisa dos fatores de satisfação no trabalho e ambiente organizacional. **Humanas & Sociais Aplicadas**, v. 6, n. 16, Campos dos Gotacazes, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3º edição, 2010.
- CUNHA, Carlos Eduardo Soares Canejo Pinheiro da; RITTER, Elisabeth; FERREIRA, João Alberto. O uso de indicadores de desempenho na avaliação da qualidade operacional dos aterros sanitários do estado do Rio de Janeiro no triênio 2013-2015. **Engenharia Sanitaria e Ambiental**, v. 25, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-41522020000200345&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- FARIAS, Diego Carlos; ARAUJO, Fernando Oliveira de. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência & saúde coletiva**, v. 22, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed., editora Atlas S.A., São Paulo, 2002.
- MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **GUIA REFERENCIAL PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E MANUAL PARA CONSTRUÇÃO DE INDICADORES**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf> Acesso em: 01 jun. 2020.

- MACÊDO, Dartagnan Ferreira de; ROMEIRO, Thayse Ingrid Clímaco; MARSIGLIA, Duilio Cleto. A importância do administrador na gestão hospitalar. **Revista Foco**, vol.8, n.2. , 2015.
- QUEIRÓZ, Ivair Luis; BATISTA, Sebastião Domingos Ferreira; PANHA, Vagner Willian de Oliveira; BIANCHI, José Renato. O impacto do absenteísmo nas organizações. **Revista EPeQ/Fafibe on-line**, 5ª edição, São José do Rio Preto, 2013.
- SANTOS, Saulo; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Competências de gestores hospitalares: Um enfoque na área de gestão de pessoas. **XII Congresso nacional de excelência em gestão & III INOVARSE – Responsabilidade social aplicada**, 2016.
- SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro da; LIMA, Edson Pinheiro. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 10, n. 3, 2015.
- SILVA, Natália Mayara Moreira da; PONTES, Patrícia de; CARVALHO, Lucas Silvestre de; VIANA, Lilian Carolina; SCATOLIN, Henrique Guilherme. A utilização da Pesquisa de Clima Organizacional para Elevação do Índice de Satisfação dos Funcionários de uma Secretaria Municipal de Educação do Estado de São Paulo. **Revista ESPACIOS**, Vol. 36, n ° 22, 2015.
- VIDICH, Arthur; LYMAN, Stanford. **Métodos qualitativos**: sua história na Sociologia e na Antropologia. In: DENZIN, Norman.; LINCOLN, Ivonna. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- VIGNOCHI, Luciano; GONÇALO, Cláudio Reis; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho? **RAE-Revista de Administração de Empresas** | FGV-EAESP. vol.54, n.5. 2014.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3.ed., Porto Alegre:BOOKMEN, 2005.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

CAPÍTULO III – REFERÊNCIAS

- ALASTICO, Gabriel Pedro; TOLEDO, José Carlos de. Desempenho hospitalar: revisão bibliográfica sobre perspectivas e gestão. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves**, v. 32 2012. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_158_925_19643.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2020.
- BORBA, Gustavo Severo de ; KLIEMANN NETO, Francisco José. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saude e Sociedade**. vol.17, n.1, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v17n1/05.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- BRANDÃO, Cláudio Mascarenhas. **Jornada de trabalho e acidente de trabalho: reflexões em torno da prestação de horas extraordinárias como causa de adoecimento no trabalho**, Revista do Tribunal Superior do Trabalho , vol. 75, nº 2, Brasília 2009.
- BRUXEL, Adriana; JUNQUEIRA, Alvaro Gustavo Wagner. Gestão de pessoas: satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. **Revista Destaque Acadêmico**, v. 3, n. 1, 2011.
- CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão: KEY PERFORMANCE INDICATORS** Conjuntura Actual Editora, SA 2012

CAVALCANTE, Ana Paula Silva; PRESTES, Andréa; CARDOSO Bianca Breyer; MIGUEZ, Claudia Queiroz; MARCIAL, Elaine; COSTEIRA, Elza; BITENCOURT, Fábio; BICALHO, Flávio de Castro; LOLATO, Gilvane; CIRINO, José Antônio; LEMOS, Jonas Badermann de; COSTA, José Felipe Riani; CRUZ, Péricles Góes da; CONSTANTINO, Priscila Brasileiro; MACEDO, Renata; AGUIAR, Rodrigo Rodrigues de; DUARTE, Tomás; JÚNIOR, Valmir de Oliveira; **Manual do Gestor Hospitalar**; Brasília Federação Brasileira de Hospitais, Federação Brasileira de Hospitais – FBH, Brasília, 2019. Disponível em: <<http://fbh.com.br/wp-content/uploads/2019/05/MANUAL-FBH.pdf>> Acesso em: 19 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Editora Manole, 7ª edição, São Paulo, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3º edição, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9.ed. São Paulo: Manole, 2014.

FARIAS, Diego Carlos; ARAUJO, Fernando Oliveira de. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência & saúde coletiva**, v. 22, Niterói, 2017.

GONÇALVES, Ernesto Lima; ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOSPITAL MODERNO, **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, 1998.

GONÇALVES, Ada; PROENÇA, Adriano; MATHIAS, Alexandre; NETO, André de Faria Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Lopes da; KARRER, Daniel; TAMMELA, Iara; FUNKEL, Jaime; ARANHA, José Alberto; OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de; CAVALCANTI, Marcos; BARRETO, Pedro; CASTRO, Priscila; CLEMENTE, Rafael; NARCIZO, Ramon Baptista. **Manual de gestão para MPEs inovadoras**. Editora Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; SANTOS, Antonio José; MELIM, José Maria. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista ESPACIOS**. Vol. 37 n. 3, 2016.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**, 10 ed. Amgh, Editora, 2008.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. **Harvard Business Review**, n. 52, 1974.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendência**. 2 ed., Saraiva, São Paulo 2011.

LEMOS, Vanda Márcia Ferri; ROCHA, Marcius Hollanda Pereira da. A gestão das organizações hospitalares e suas complexidades, **VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, 2011.

LEONEL, Maiane; DURAN José Estevão; ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR: O ADMINISTRADOR COMO GESTOR; **Revista Organizações e Sociedade – Multidisciplinar**, Iturama (MG), v. 4, n. 1, 2015.

LORETI, Eduardo Henrique; SILVA, Caio César Mariano da; MAZOLINI, Edilaine. O Setor Hospitalar Público Brasileiro: O caso do Espírito Santo. **Revista Saúde e Meio Ambiente**, v. 7, n.2, 2018.

MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **GUIA REFERENCIAL PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E MANUAL PARA CONSTRUÇÃO DE INDICADORES**. Brasília, 2009. Disponível em:<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf> Acesso em: 01 jun. 2020.

- MACÁRIO, Raiane da Silva. **A influência dos indicadores na transformação do rh estratégico**. Rio de Janeiro, 2015. Pós-Graduação Universidade Candido Mendes.
- MACÊDO, Dartagnan Ferreira de; ROMEIRO, Thayse Ingrid Clímaco; MARSIGLIA, Duilio Cleto. A importância do administrador na gestão hospitalar. **Revista Foco**, vol.8, n.2. , 2015.
- MADALENO, Julia Muniz; **UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA ÁREA HOSPITALAR**; Niterói; 2015. Dissertação (Mestrado) universidade federal fluminense escola de engenharia departamento de engenharia de produção laboratório de tecnologia, gestão de negócios e meio ambiente, Niterói, 2015.
- MAIER, Roberta Inês; CRUZ, Hélio Alves da. Gestão de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. de Sc. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014.
- MELO, Alexandre Cunha Lobo de. **Gestão Hospitalar : O caso de hospitais privados do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2007. Tese (Doutorado) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.
- MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na saúde: Princípios básicos**. São Paulo: editora Manole, São Paulo, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**/ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Montigelli Jr. Bookman, Porto Alegre 2000.
- MUNARETTO, Lorimar Francisco; CORRÊA Hamilton Luiz. Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação. **Contabilidade Vista e Revista**, v. 27, n. 1. Belo Horizonte, 2016.
- OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **SIMPÓSIO DE EFICIÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 9, 2012.
- OLIVEIRA, Rosane de Souza; PASSOS, Elisete Silva. O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores. **Revista Cairu**, nº 02., 2013.
- PEREIRA, Luciano Gomes; SILVA, Gilmare Antônia da; LIBÂNIO, Marcelo. Proposição de sistema de indicadores de desempenho operacional de estações de tratamento de água à luz do prestador de serviço: aplicação a cinco estações de ciclo completo. **Engenharia Sanitaria e Ambiental**, v. 23, n. 6 , 2018. Disponível em < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-41522018000601163&script=sci_arttext>. Acesso 10 jun. 2020.
- QUEIRÓZ, Ivair Luis; BATISTA, Sebastião Domingos Ferreira; PANHA, Vagner Willian de Oliveira; BIANCHI, José Renato. O impacto do absenteísmo nas organizações. **Revista EPeQ/Fafibe on-line**, 5ª edição, São José do Rio Preto, 2013.
- RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação organizacional do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, 2018.
- ROTTA, Carmen Silvia Gabriel. **Utilização de indicadores de desempenho hospitalar como instrumento gerencial**. 2004. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, 2004.
- RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal . Os desafios da administração hospitalar na atualidade. **Revista de Administração em Saúde**, v. 9, n. 36, 2007.
- SANTANA, José Jeronimo; ESTENDER, Antonio Carlos. CLIMA ORGANIZACIONAL COMO SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES. **Revista Terceiro Setor & Gestão-UNG-Ser**, v.12, n. 1, 2018.

SANTOS, Nairio Aparecido Augusto Pereira dos. **O trabalho do administrador hospitalar no gerenciamento do dia-a-dia dos hospitais filantrópicos gerais de grande porte no estado do Rio Grande do Sul**. 1998. Dissertação (Mestrado) UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA) em convênio com UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL – UCS. 1998.

SANTOS, Saulo; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Competências de gestores hospitalares: Um enfoque na área de gestão de pessoas. **XII Congresso nacional de excelência em gestão & III INOVARSE – Responsabilidade social aplicada**, 2016.

SEIXAS, Maria Auxiliadora Souza; MELO, Hermes Teixeira de Melo; DESAFIOS DO ADMINISTRADOR HOSPITALAR, **Revista Gestão e Planejamento**, Nº 9, Salvador, 2004.

SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro da; LIMA, Edson Pinheiro. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 10, n. 3, 2015.

SILVA, Jessica Thais Lima da; SOUZA, Murilo Henrique Silva; ALCALDE, Elisângela de Aguiar; BRASIL, Ângelo de Souza; SOUSA, Maria Luzia Lomba de. A importância da gestão de recursos humanos nas organizações. **Revista Conexão Eletrônica** – Três Lagos, MS, V. 14, nº1, 2017.

SILVA, João Augusto da; SILVA, Máglice Veloso da. O administrador hospitalar nas organizações públicas de saúde frente às novas concepções de administração. **REVISTA SABER CIENTÍFICO**, v. 1, nº 2, Porto Velho, 2008.

SILVA, Natália Mayara Moreira da; PONTES, Patrícia de; CARVALHO, Lucas Silvestre de; VIANA, Lilian Carolina; SCATOLIN, Henrique Guilherme. A utilização da Pesquisa de Clima Organizacional para Elevação do Índice de Satisfação dos Funcionários de uma Secretaria Municipal de Educação do Estado de São Paulo. **Revista ESPACIOS**, Vol. 36, nº 22, 2015.

SIQUEIRA, Cícera Fernandes; NETO, José Leandro de Almeida. Fatores influenciadores na Cultura e no Clima Organizacional que refletem na Motivação, Liderança e Comunicação de uma Empresa de Juazeiro do Norte-CE . **Id on line Revista de Psicologia**, v.9, n.25, 2015.

VENDEMIATTI, Mariana; SIQUEIRA, Elisabete Straditto.; FILARDI, Fernando; BINOTTO, Erlaine; SIMIONI, Flávio José. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. . **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, 2010.

VIEIRA, Dirce Krassuski; DETONI, Dimas José; BRAUM, Loreni Maria dos Santos. Indicadores de qualidade em uma unidade hospitalar. **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Blumenau, 2006.

VIGNOCHI, Luciano; GONÇALO, Cláudio Reis; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho? **RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV-EAESP**. v. 54, n. 5, 2014.

ZOBOLI, Elma L. C. P. **Ética e administração hospital**. Editora Loyola. 2ª edição, São Paulo, 2002.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO: PERFIL DO COLABORADOR

Seção 1 de 6

Perfil do colaborador



Esta pesquisa destina-se ao TCC de Maria Damian e Mariana Rangel, sobre o uso de indicadores de desempenho de RH para analisar a gestão administrativa de uma instituição de saúde do Norte Fluminense.

OBS: todas as informações aqui coletadas serão anônimas.

Gênero *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não dizer
- ☐ Outro

Faixa etária *

- ☐ menor que 18 até 24 anos
- ☐ Entre 25 e 31 anos
- ☐ Entre 32 e 38 anos
- ☐ Entre 39 e 45 anos
- ☐ Mais de 46 anos

Tempo que trabalha na empresa *

- ☐ Até 1 ano
- ☐ Entre 1 e 3 anos
- ☐ Entre 3 e 5 anos
- ☐ Mais de 7 anos

Faixa Salarial *

- ☐ Até R\$ 1.000,00
- ☐ Entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00
- ☐ Entre R\$2.001,00 e R\$3.000,00
- ☐ Entre R\$3.001,00 e R\$4.000,00
- ☐ Acima de R\$4.001,00

Setor *

- ☐ Financeiro
- ☐ Faturamento
- ☐ Atendimento
- ☐ Administrativo
- ☐ Enfermagem
- ☐ Recepção
- ☐ Outro

Seção 2 de 6

Desenvolvimento Pessoal



Satisfação do colaborador

Liberdade e autonomia *

	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito satisfeito

Remuneração indireta *

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito satisfeito

Seção 6 de 6

Aspectos Externos



Satisfação do colaborador

Meio de transporte para ir e vir ao trabalho *

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito satisfeito

Férias e lazer *

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito satisfeito

Imagem da organização *

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito satisfeito

Vida social *

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito satisfeito

De maneira geral, como você classifica a cultura e clima organizacional na sua empresa? *

1

2

3

4

5

Muito insatisfeito

○

○

○

○

○

Muito satisfeito