

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

(Gestão de Recursos Humanos)

**<SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE  
ANDRADAS - SACMA>**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

## **PROJETO INTERDISCIPLINAR**

### Módulo 06 – Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho – Prof. Alessandra Roberta da Silveira

Adm. de Pessoal e Obrigações Trabalhistas – Prof. Danilo Morais Doval

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. José Márcio Carioca

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Leonor Cristina Bueno

Cargos e Salários e Plano de Carreira – Prof. Danielle Rodrigues

### Alunos:

Cláudia Barbosa de Jesus Alves, RA 15001460

Heloísa Theodoro Carneiro, RA 15000971

Heloise Camille dos Santos, RA 15002263

Jéssica Helena do Nascimento, RA 15002301

Tatiana Helena Daud, RA 15001385

Vanessa Franco Ferraz, RA 15000397

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	06
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	08
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	08
3.1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E <i>FEEDBACK</i>	10
3.1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA	11
3.1.3 SUGESTÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
3.2 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	16
3.2.1 ADMISSÃO DE PESSOAL	16
3.2.2 DESLIGAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	16
3.2.3 OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	17
3.2.4 CARGOS E CBO DOS LÍDERES DA SACMA	19
3.2.5 ESTUDO DA SACMA SOBRE AS OBRIG. TRABALHISTAS	23
3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	27
3.3.1 RESULTADOS DOS INVESTIMENTOS DE T&D	27

3.3.2 PROJETO DESENVOLVIDO NA SACMA ATRAVÉS DE T&D	28
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	38
3.4.1 TIPOS DE RECRUTAMENTOS	39
3.4.1.1 RECRUTAMENTO EXTERNO	39
3.4.1.2 RECRUTAMENTO INTERNO	40
3.4.1.3 RECRUTAMENTO MISTO	40
3.4.2 ESTUDO SOBRE RET. E SEL. DE TALENTOS DA SACMA	41
3.5 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	43
3.5.1 CARGOS E SALÁRIOS	43
3.5.2 PLANO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES	45
3.5.3 PROPOSTA DE PCCS PARA A SACMA	47
4 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	52
ANEXOS	55

# 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo o desenvolvimento do projeto interdisciplinar na Santa Casa de Misericórdia de Andradas, que foi escolhida por ser uma instituição carente e que necessita de uma boa estrutura profissional, favorecendo a pesquisa e oportunidade de desenvolver e oferecer processos eficazes. O projeto embasa-se em levantar a situação atual da instituição e propor possíveis melhorias na área de gestão de Recursos Humanos com foco em Treinamento e Desenvolvimento, oferecendo apoio na sua aplicação e baseando-se nos conhecimentos adquiridos através das aulas teóricas, apresentando possíveis soluções para aplicação prática para a entidade hospitalar.

A elaboração desse projeto teve como apoio as cinco unidades de estudos aplicadas neste módulo, sendo elas: Treinamento e Desenvolvimento que foi lecionado através do professor e orientador José Márcio Carioca, onde pudemos analisar a importância desse método quando aplicados corretamente e com clareza na empresa pode propiciar resultados extraordinários. Avaliação de Desempenho ministrada pela professora Alessandra Silveira, na qual conseguimos entender que através da avaliação de desempenho é possível acompanhar o desenvolvimento individual, até mesmo o andamento do trabalho em equipe. Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas ministrada pelo docente Danilo Doval em que compreendemos o quão é importante sabermos sobre os direitos dos empregados e empregadores. Seleção e Retenção de Talentos, ministrada pela docente Leonor Cristina Bueno, onde foi possível perceber o quanto é fundamental identificar e promover, interno ou externamente, talentos na organização, usando estratégias para a empresa não perder capital humano. Cargos, Salários e Plano de Carreira, lecionado pela professora Danielle Rodrigues, onde descrevemos e estruturamos os cargos aos salários, que são a base para a contratação de colaboradores.

Em sua dimensão metodológica, o presente trabalho também utilizou outras ferramentas que nos auxiliou no desenvolvimento do projeto, como a utilização de pesquisas por meio eletrônicos e manuais, livros de autores referenciais como, por

exemplo, os livros: “Recursos Humanos” escrito por Idalberto Chiavenato e “Administração de Remuneração” escrito por Jean Pierre Marras. Além disso, coletamos alguns depoimentos em vídeo e entrevistas como prova social de todo trabalho desenvolvido na Santa Casa de Misericórdia de Andradas.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Santa Casa de Misericórdia de Andradas é uma entidade hospitalar, inscrita no CNPJ 16.731.630/0001-76 e localiza-se na Rua Capitão Cirilo, nº 668, Bairro Alto Alegre, Andradas/MG – CEP 37795-000.

Conforme carta deixada pelo senhor João Fernandes Ramos, conta-se que em 10 de março de 1926, ele e os senhores Capitão Luiz Rueff de Camargo e Raimundo Duarte Júnior estavam reunidos na barbearia do João Fernandes quando surgiu a ideia de construir uma Santa Casa em Andradas, a iniciativa da construção veio do João, e seus colegas apoiaram a ideia e saíram daquele local resolvidos a darem andamento.

No dia seguinte, o João recebeu um convite para fazer parte da comissão da Santa Casa e de dois em dois dias ele, o Capitão Luiz juntamente com o Raimundo Duarte e alguns outros convidados se reuniram na sede do Clube Recreativo Caracolense e foi ali que constituíram a primeira diretoria em comissão sendo, Capitão Luiz Rueff de Camargo eleito a Presidente; Raimundo Duarte Junior ficou como Secretário; João Fernandes Ramos e demais membros como Octávio Ferreira Barbosa, João Mosconi, Edmundo Venturelli, Salomão Missi, Amadeu Momice e Heitor Pioli ficaram como Tesoureiros. E em 1 de novembro de 1926, foi nesta data o lançamento da pedra fundamental da Santa Casa.

A Santa Casa de Misericórdia de Andradas (SACMA) encontra-se registrada junto ao Conselho Nacional de Serviço Social; declarada de Utilidade Pública Municipal através do Decreto número 48/69; utilidade pública estadual pelo Decreto n.º 5.242 de 08/09/1969. Em 19 de março de 1975 recebeu o certificado de fins filantrópicos do INSS; em 24 de fevereiro de 1987, foi reconhecida de Utilidade Pública Federal, pelo processo de n.º 25.337/72, em publicação no Diário Oficial da União de 25/02/1987. O hospital mantém contrato com o Sistema Único de Saúde, convênio de

Mútua Cooperação com a Secretaria de Saúde do Município de Andradas e de Albertina e encontra-se participando do PRO-HOSP – Programa de Fortalecimento e Melhoria da Qualidade dos Hospitais SUS/MG. Atualmente, atende aos municípios de Andradas, Santa Rita de Caldas, Ipuiúna, Ibitiúra de Minas e Albertina, onde são realizados atendimentos de internações clínicas, cirúrgicas, ginecológicas/ obstétricas e pediátricas de média complexidade.

Hoje a Santa Casa de Misericórdia de Andradas é composta pela atual diretoria executiva e conselho fiscal para gestão do biênio 2017/2019: Provedora: Tatiane Raposo Miranda; Vice Provedora: Sirlei Teixeira Malaquias; Tesoureiro: José Diogo Rosa Neto; Vice Tesoureiro: Osni Alfredo Risso; 1ª Secretária: Patrícia Marcondes; 2º Secretário: Iremilson Trevisan; Conselho Fiscal: Manoel Quijada, Lais Martinelli e Maria Eli Barbosa Bralia; 1º Suplente: Fernando Molinari Peres; 2ª Suplente: Silvia Helena Colabardini; 3ª Suplente: Ana Paula Zampieri Candini.

A SACMA tem como objetivo “participar em conjunto com a rede estadual e municipal de saúde na prestação de serviços de assistência à saúde com eficiência, eficácia e efetividade aos pacientes de toda região, operacionalizando modelo de assistência com segurança da linha de cuidado, sensibilizando e capacitando profissionais de saúde e de áreas afins dos diversos níveis de atenção, para lidar com as necessidades e especificidades da população da região.” E tudo isso, apenas enfatiza a sua missão que é “promover excelência em saúde, valorizando a vida e envolvendo a comunidade com responsabilidade e sustentabilidade”. Ela também tem como visão “ser uma instituição filantrópica referência para a região na promoção de saúde, com diferenciais percebidos pela comunidade em qualidade, humanização, conforto e sustentabilidade.” E seus valores são: “manter atitude responsável, comprometida e colaborativa; praticar a humanização no atendimento; oferecer ambiente que inspire a dignidade e a confiança de seus colaboradores; otimizar a gestão dos recursos na construção da sustentabilidade e investir continuamente em tecnologia e a capacitação de seus colaboradores.”

## 3. PROJETO INTERDISCIPLINAR

### 3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (1999), “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do potencial de desenvolvimento.” Isto é, uma avaliação realizada mediante a qualidade de entrega de todo profissional dentro de uma organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante dentro da organização, pois através dela, o colaborador tem a oportunidade de ver a forma pela qual está sendo analisado pelo seu superior. Consequentemente, para a empresa também é significativa, pois ela consegue medir o desempenho de cada colaborador na função que ele executa, baseando-se em metas e resultados a serem alcançados, além de possibilitar ajustar determinadas falhas e promover o aproveitamento do capital humano avaliado, haja visto que o superior pode ter em mãos um talento que precisa apenas de uma oportunidade.

Há vários benefícios que a avaliação de desempenho pode proporcionar como mostra a figura 1:



**Figura 1** - Benefícios da Avaliação de Desempenho. ChIAvenato, 2009.

Além dos itens destacados acima, o método é muito utilizado para identificar um possível ajuste de salário, bonificações, promoções, mudanças de cargos e funções e até mesmo o desligamento do funcionário.

Para que haja resultado, a Avaliação de Desempenho deve ser levada em consideração, ou seja, todos os dados obtidos devem ser minuciosamente observados e em seguida tomar as decisões cabíveis, colocando em prática planos que possam resolver as pendências dos envolvidos e/ou gratifica-los por seus pontos positivos. Por ser um método eficiente, porém individual, é necessário que cada empresa desenvolva sua avaliação de acordo com seu próprio perfil, mas há algumas etapas que podem ser seguidas e são elas que ajudam a alcançar seus objetivos e facilitar sua interpretação, como:

- Observação constante - quando observamos o envolvido na avaliação em seu cotidiano percebemos como é seu relacionamento com a equipe, seu nível de conhecimento e comprometimento, por exemplo.
- Dar *Feedback* - o envolvido deve saber quais são os critérios de avaliação e se supriu as expectativas do avaliador.

- Manter um histórico - ter registro de períodos anteriormente avaliados é algo importante, com base neles a empresa poderá comparar o comportamento do avaliado, verificar se houve ou não evolução.

Há algumas maneiras de se medir o desempenho e o comportamento do colaborador como indivíduo ou como equipe. Destacamos três modelos que seguem abaixo:

- **O modelo 360°:** é muito completo, por este motivo é o mais utilizado pelas empresas. Nesse processo o indivíduo é avaliado por seus colegas de trabalho, gestores, fornecedores e clientes. Também possibilita ao colaborador auto avaliar-se, ou seja, refletir sobre o seu desempenho dentro da empresa. Este modelo oferece ao colaborador a oportunidade de saber, por exemplo, o que a empresa espera dele e como ele é visto por ela.
- **O modelo 180°:** oferece ao colaborador a oportunidade de auto avaliar-se, ele percebe seus pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados. Conta também com a avaliação do gestor sobre seu comportamento e as competências desenvolvidas.
- **O modelo avaliação 90°:** ocorre quando apenas os gestores são os avaliadores. Não oferece a oportunidade do funcionário auto avaliar-se. O ponto negativo deste método é que os avaliados não tem a chance de expor suas opiniões e muitas vezes, pela falta de um *feedback* adequado, não podem ao menos refletir sobre seu desempenho.

### 3.1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E *FEEDBACK*

Por diversas vezes, ao ouvirmos sobre uma avaliação de desempenho nos deparamos também com a palavra *Feedback*, mas afinal, qual seu significado e qual sua relação com este método?

*Feedback* é uma palavra de origem inglesa que significa “dar resposta”. Quando abordado dentro de uma empresa, se torna fundamental para que haja bom um funcionamento dela, pois mostrará aos envolvidos a importância da sincronia

empresarial. O *feedback* é a avaliação que é passada a colaboradores, baseando-se muitas vezes em resultados alcançados ou ações. Ele pode ser positivo, como o próprio nome já diz, ocorre quando os resultados esperados são obtidos, sendo assim importante que o *feedback* seja dado, para que os envolvidos saibam que estão no caminho certo. O *feedback* negativo acontece quando os colaboradores não atingem os resultados que esperam deles e mesmo que seja menos agradável, é importante que seja dado para que o colaborador entenda o que precisa ser mudado. A relação existente entre o *feedback* e a Avaliação de Desempenho, é basicamente a capacidade que o mesmo tem de mostrar o resultado obtido, é passar ao colaborador o que foi percebido durante a Avaliação de Desempenho. Podemos dizer que o *feedback* pode ser a continuação da Avaliação de Desempenho, é a exposição dos resultados e percepções adquiridas.

### 3.1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

Algumas questões chave podem ser abordadas para a identificação daquilo que é de interesse do gestor, por isso é importante que se defina o que será avaliado. A Avaliação de Desempenho por Competência evidencia o desempenho e o conhecimento de cada colaborador. Seu maior objetivo é saber se os funcionários estão em sintonia com a empresa, seus objetivos e entendimento. Para que ela seja eficiente, cada empresa deve definir as competências que serão avaliadas, apurar os dados e por fim compará-los para identificar se o funcionário está na empresa certa e no cargo certo. Esse processo também é utilizado quando avalia-se a técnica do profissional e/ou seu comportamento.

### 3.1.3. SUGESTÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Santa Casa de Misericórdia de Andradas não utiliza nenhum método específico de avaliação de desempenho. A forma que o colaborador é avaliado é informal, inclusive os *feedbacks* entre o líder e seu liderado também são transmitidos desta forma. Com base nessas informações, a sugestão de avaliação de desempenho que mais se enquadra na entidade hospitalar seria a avaliação por competência baseada no modelo 180°, a fim de que tanto a administradora, quanto os próprios líderes possam ter

esta experiência. Segue abaixo algumas competências que poderia ser avaliadas dentro dessa entidade:

- Proatividade - agir de forma eficiente amenizando ou evitando problemas;
- Trabalho em Equipe - esforçar-se coletivamente para solucionar um problema;
- Pontualidade - Respeitar os horários e prazos pré estabelecidos pela empresa;
- Organização - ter controle sobre as atividades diárias, possibilitando que haja cumprimento das mesmas;
- Relacionamento Interpessoal - relacionar-se coletivamente, inserir-se no âmbito empresarial e colaborar com as atividades.

Os indicadores de avaliação que devem ser utilizados:

- Não Atende;
- Atende Parcialmente;
- Atende;
- Supera.

De acordo com o sócio fundador da empresa de consultoria e treinamento CR BASSO, Carlos Basso, os principais benefícios que a avaliação de desempenho por competência pode trazer a empresa, são:

- Conhecer o potencial de cada pessoa em relação a novos desafios;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Proporcionar oportunidades de crescimento profissional e de participação na organização;
- Identificar problemas e oportunidades de melhoria relacionadas à gestão de pessoas;
- Estimular e incentivar o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas competências.;
- Proporcionar maior adequação ao trabalho e maior produtividade;

- Melhorar a comunicação e as relações interpessoais;
- Incentivar a troca de *feedback* com aconselhamento entre gestores e subordinados;
- Melhorar os resultados das pessoas e da organização.

Em seguida, é preciso que a avaliadora e também os avaliados sejam orientados, a fim de torná-los competentes para executar uma avaliação de desempenho. O objetivo é mostrar quais são as atitudes que são permitidas e quais não são, quando for avaliar o desempenho de alguém. Algumas dicas são:

- Seja profissional, não deixe que problemas pessoais afetem sua percepção de trabalho;
- Seja discreto, principalmente quando o *feedback* a ser apresentado apontar pontos negativos do comportamento ou desempenho do colaborador.;
- Evite postura autoritária e imperativa.

Os colaboradores que serão avaliados também precisam adotar algumas posturas para que os avaliadores identifiquem qual seu comportamento. São elas:

- Mostre seu desenvolvimento e envolvimento com os assuntos do trabalho.;
- Mostre que os treinamentos que participou contribuíram para sua carreira profissional;
- Siga as orientações de seu líder, mas esteja disposto a contribuir com novas ideias.

Segue abaixo, um modelo criado de maneira simples para facilitar o preenchimento e também a análise final do resultado com relação a avaliação de desempenho sugerida, figura 2:

COLABORADOR: VERA LUCIA DE SOUZA				
AVALIADOR: PILAR CASTRO STAUT				
	NÃO ATENDE	ATENDE PARCIALMENTE	ATENDE	SUPERA
<b>PROATIVIDADE</b> (Agir de forma eficiente amenizando ou evitando problemas)				
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b> (esforçar-se coletivamente para solucionar um problema)				
<b>PONTUALIDADE</b> (Respeitar os horários e prazos pré estabelecidos pela empresa)				
<b>ORGANIZAÇÃO</b> (ter controle sob as atividades diárias, possibilitando que cumpra das mesmas)				
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b> (relacionar-se coletivamente, inserir-se no âmbito empresarial e colaborar com as atividades)				

Figura 2 - Modelo de Preenchimento para Avaliação de Desempenho - Avaliada pelo Líder ou Gestor.

Este modelo permitirá que a administradora avalie seus colaboradores e em seguida utilize a pontuação abaixo para verificar os resultados da equipe. Conforme os colaboradores se encaixam em determinados indicadores de avaliação, vão adquirindo pontos, que é definido da seguinte maneira:

- Não atende (0 pontos);
- Atende parcialmente – (4 pontos);
- Atende – (6 pontos);
- Supera (8 pontos).

Considerando que a pontuação mínima é de 0 pontos e a máxima de é de 40 pontos, dividimos os números em quatro categorias.

- 0 a 9 pontos – desempenho insatisfatório.
- 10 a 19 pontos – desempenho parcialmente satisfatório.
- 20 a 29 pontos – desempenho satisfatório.
- 30 a 40 pontos – desempenho excelente.

Utilizando as considerações acima, a empresa poderá avaliar sua equipe de líderes e tomar as providências cabíveis, sejam elas promoções, treinamentos, remanejamentos, novas contratações, entre outros.

A mesma regra de pontuação se aplica quando o próprio funcionário se auto avalia. Utilizamos um modelo parecido que possibilita compreendermos como o colaborador enxerga seu próprio desempenho em relação às competências escolhidas, conforme figura 3:

AUTO AVALIAÇÃO				
COLABORADOR: ARIANE DE CASSIA L. RIBEIRO				
	NÃO ATENDE	ATENDE PARCIALMENTE	ATENDE	SUPERA
<b>PROATIVIDADE</b> (Agir de forma eficiente amenizando ou evitando problemas)				
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b> (esforçar-se coletivamente para solucionar um problema)				
<b>PONTUALIDADE</b> (Respeitar os horários e prazos pré estabelecidos pela empresa)				
<b>ORGANIZAÇÃO</b> (ter controle sob as atividades diárias, possibilitando que cumpra das mesmas)				
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b> (relacionar-se coletivamente, inserir-se no âmbito empresarial e colaborar com as atividades)				

Figura 3 - Modelo de Preenchimento para Avaliação de Desempenho - Auto Avaliação.

A proposta foi apresentada com o objetivo de mostrar a importância de se aplicar a Avaliação de Desempenho e mais que isso, mudar a maneira que a empresa pensa a respeito. Além disso, aplicando-se o método corretamente, a empresa poderá solucionar problemas que envolvam a comunicação entre gestor e líder, descontentamento em relação à função exercida, desenvolvimento dos colaboradores, clima organizacional, entre outros.

## 3.2 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

Administrar pessoas dentro de uma organização significa cuidar do seu histórico, ou seja, todos os documentos admissionais, férias, documentos demissionais, obrigações legais, processos trabalhistas, pagamento de salários entre outros. Quando bem administrado a empresa ganha vantagens competitivas perante as demais. Existem algumas etapas a serem seguidas, tais como:

### 3.2.1 ADMISSÃO DE PESSOAL

O candidato é escolhido para que possa assumir a vaga, em seguida é encaminhado para dar continuidade ao processo de contratação, neste momento toda documentação requisitada é recolhida para que seja feito o cadastro do novo colaborador. As informações contidas no cadastro serão utilizadas durante toda a jornada de organização, identificarão a possibilidade de haver dependentes, imposto de renda, benefícios corporativos, salário, turno, cargo. O novo colaborador deve assinar o contrato e ser registrado conforme a legislação.

Ter alguém que acompanhe os prazos legais ajudam os gestores de cada área a gerenciar suas equipes. A área de administração de pessoal tem também a função de acompanhar o vencimento do período de experiência, para verificar a efetivação ou não do novo colaborador. As férias, por exemplo, devem ser assinadas pelo menos 30 dias de antecedência do seu início.

### 3.2.2 DESLIGAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Os desligamentos fazem parte da rotina organizacional e a equipe de administração de pessoal deve ter uma visão analítica. O gestor deve fazer o papel de comunicar, e a administração de pessoal deve calcular, fazer provisão dos custos, homologar, atentar para cada detalhe a fim de que aquela demissão não retorne como um processo trabalhista. É indicada uma entrevista de desligamento auxiliando também

na gestão dos talentos que ficam. Através dessa entrevista de desligamento a empresa pode recolher informações que podem ser usadas de forma estratégica.

### 3.2.3. OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

Ao realizar as contratações, o empresário deve ficar atento às obrigações trabalhistas. Os direitos dos empregados são amparados e citados na CLT, que regulamentam as relações individuais e coletivas de trabalho. Segue abaixo algumas das obrigações trabalhistas:

<b>Principais Obrigações Trabalhistas</b>	
<b>Obrigações Trabalhistas</b>	<b>Informação</b>
Salário	O pagamento do salário deve ser efetuado até 5º dia útil do mês subsequente ao vencido, de acordo com art. 465 da CLT. Todos os recibos e documentos devem ser guardados.
13º Salário	Deve ser pago até dia 20/12. No caso de não haver expediente bancário neste dia, recolher no 1º dia útil anterior.
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social	A empresa deve recolher as contribuições relativas à Previdência Social de acordo com o cronograma (no caso de não haver expediente bancário no dia do pagamento, recolher no 1º dia útil posterior): 1) Funcionário: até dia 20 do mês subsequente; 2) Contribuição Individual: Carnês até 15º dia do mês subsequente; 3) Micro Empreendedor Individual - As guias de pagamento (Documento de Arrecadação Simplificada -DAS) serão geradas no Portal do Empreendedor.

PIS - Programa de Integração Social / Cadastramento	Cadastrar, imediatamente, após a admissão, os empregados ainda não cadastrados e encaminhar o documento de Cadastramento de trabalhador no PIS.
CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados	A empresa que admitir ou demitir um empregado deverá comunicar ao Ministério do Trabalho, por meio do formulário CAGED.
FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço	Recolher até dia 7. No caso de não haver expediente bancário neste dia, recolher 1º dia útil anterior, os depósitos relativos aos FGTS.
Exame Médico	Realizar exame médico admissional dos empregados contratados antes que eles assumam suas atividades na empresa. Da mesma forma, os exames periódicos devem ser feitos na data indicada pelo médico do trabalho e também os exames demissionais, quando necessário.
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais	Informações sobre cada um dos empregados com os quais a empresa manteve relação de emprego durante qualquer período do ano base. A empresa que não tiver nenhum vínculo empregatício durante o ano-base deverá entregar a RAIS Negativa. O prazo inicia em janeiro e vai até o início de mês de março.
PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário	Formulário com campos a serem preenchidos com todas as informações relativas ao empregado, como por exemplo, a atividade que exerce, o agente nocivo ao qual está exposto, a intensidade e a concentração do agente, exames médicos clínicos, além de dados referentes à empresa.

São diversas as obrigações trabalhistas, e elas devem ser cumpridas, seja qual for a exigência legal, pois caso as normas não forem seguidas, tal ato resultará em prejuízos

ao empregador. São inúmeras as ações judiciais de empregados cobrando direitos dos seus antigos empregadores.

#### 3.2.4. CARGOS E CBO DOS LÍDERES DA SACMA

Cargo é o nome atribuído à posição que uma determinada pessoa ocupa em uma instituição. No cargo podem-se realizar atividades de natureza técnica, planejar, coordenar, supervisionar, executar, etc. Se faz necessário uma análise global unindo todas as atividades que são responsabilidades de uma só pessoa dentro de uma organização. Já A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é uma norma de classificação enumerativa e descritiva de atividades econômicas e profissionais determinada pela Comissão Nacional de Classificação para o uso de órgãos governamentais. A classificação do CBO serve como documento de referência como: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, Seguro Desemprego, Qualificação Profissional, Fiscalização do Trabalho, Previdência Social – Cadastro Nacional de Informações Sociais – CNIS, Pesquisa Mensal de Emprego – PEM, etc.

Com base nas informações acima, pode-se discriminar os cargos e CBO dos líderes da Santa Casa, no total são dezenove indivíduos que fazem parte da liderança, segue abaixo as ocupações dos líderes e os respectivos números dos CBO, com as descrições de cada função:

- **CBO - 3421-25 / Assistente de Logística de Transporte:** controlam, programam e coordenam operações de transportes em geral; acompanham as operações de embarque, transbordo e desembarque de carga. Verificam as condições de segurança dos meios de transportes e equipamentos utilizados, como também, da própria carga. Supervisionam armazenamento e transporte de carga e eficiência operacional de equipamentos e veículos.
- **4221-05 / Recepcionista em Geral:** recebem e prestam serviços de apoio a clientes, pacientes, visitantes; prestam atendimento telefônico e fornecem informações em escritórios, consultórios, hospitais, e outros estabelecimentos;

marcam consultas e recebem clientes ou visitantes; averiguam suas necessidades e dirigem ao lugar ou a pessoa procurados; agendam serviços, organizam informações e planejam o trabalho do cotidiano.

- **5142-25 / Supervisora de Higiene e Limpeza:** os trabalhadores nos serviços de coleta de resíduos, de limpeza e conservação de áreas públicas coletam resíduos domiciliares, resíduos sólidos de serviços de saúde e resíduos coletados nos serviços de limpeza e conservação de áreas. Trabalham com segurança, utilizando equipamento de proteção individual e promovendo a segurança individual e da equipe.
- **4131-15 / Auxiliar de Faturamento e Chefe de Faturamento:** organizam documentos e efetuam sua classificação contábil; geram lançamentos contábeis, auxiliam na apuração dos impostos, conciliam 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 o arquivo de documentos.
- **2237-10 / Nutricionista:** prestam assistência nutricional a indivíduos e coletividades (sadios e enfermos); planejam, organizam, administram e avaliam unidades de alimentação e nutrição; efetuam controle higiênico-sanitário; participam de programas de educação nutricional; podem estruturar e gerenciar serviços de atendimento ao consumidor de indústrias de alimentos e ministrar cursos. Atuam em conformidade ao manual de boas práticas.
- **2235-05 / Enfermeira Supervisora:** prestam assistência ao paciente em clínicas, hospitais, ambulatórios, postos de saúde e em domicílio, realizando consultas e procedimentos de maior complexidade e prescrevendo ações; coordenam e auditam serviços de enfermagem, programam ações para a promoção da saúde na comunidade.
- **21240-05 / Analista de Sistema de Informação:** desenvolvem e implantam sistemas informatizados dimensionando requisitos e funcionalidade dos

sistemas, especificando sua arquitetura, escolhendo ferramentas de desenvolvimento, especificando programas, codificando aplicativos. Administram prestação de suporte técnico ao cliente.

- **1312-10 / Gerente de Enfermagem:** planejam, coordenam e avaliam ações de saúde; definem estratégias para unidades de saúde; administram recursos financeiros; gerenciam recursos humanos e coordenam interfaces com entidades sociais e profissionais.
- **1421-15 / Gerente Financeiro:** exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, públicas, de educação e de serviços. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.
- **2234-05 / Farmacêutica:** realizam tarefas específicas de desenvolvimento, produção, controle, armazenamento, distribuição e transporte de produtos da área farmacêutica tais como medicamentos. Realizam análises clínicas; participam da elaboração, coordenação e implementação de políticas de medicamentos; exercem fiscalização sobre estabelecimentos, produtos, serviços e exercício profissional; orientam sobre uso de produtos e prestam serviços.
- **9101-05 / Encarregado de Manutenção:** supervisionam manutenção preventiva e preditiva, corretiva e emergencial de máquinas e equipamentos industriais, comerciais e residenciais; estabelecem indicadores de qualidade da manutenção.
- **2522-10 / Contador:** 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 de pessoal; preparam obrigações acessórias, tais como declarações acessórias ao fisco, 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.

- **2516-05 / Assistente Social:** prestam serviços sociais orientando indivíduos, famílias, comunidade e instituições sobre direitos e deveres (normas, códigos e legislação), serviços e recursos sociais e programas de educação; planejam, coordenam e avaliam planos, programas e projetos sociais em diferentes áreas de atuação profissional (seguridade, educação trabalho, jurídica, habitação e outras), atuando nas esferas públicas e privada; orientam e monitoram ações em desenvolvimento relacionados à economia familiar, educação do consumidor, alimentação e saúde; desempenham tarefas administrativas e articulam recursos financeiros disponíveis.
- **1422-10 / Gerente de Departamento Pessoal:** gerenciam atividades de departamento ou serviços de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes. Assessorar 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.
- **2521-05 / Administrador (Diretora de Apoio Administrativo):** planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamentos organizacionais; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organização e pessoas.

- **3542-05 / Compradora:** 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 materiais e serviços; supervisionam equipe e processos de compra. Preparam relatórios e fazem o papel de interlocutor entre requisitantes e fornecedores.
- **4141-05 - Auxiliar de Almojarifado:** recebem, 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.

### 3.2.5. ESTUDO DA SACMA COM RELAÇÃO ÀS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

Neste tópico, abordamos algumas das obrigações trabalhistas dos colaboradores em geral da entidade hospitalar, são eles:

- **Salário fixo:** é o valor fixo devido pelo empregador a título de salário, estipulado por hora, dia, semana ou mês, e que não depende da sua apuração, de circunstância alheias à simples frequência ao trabalho.
- **Jornada de Trabalho:** 40 horas semanais setor administrativo / 12x36 setor de limpeza e enfermagem / Médicos, fisioterapeutas, infectologistas é por plantão, eles não são registrados na CLT, recebem por RPA ou NF.
- **Banco de horas:** é contabilizado as horas trabalhadas fora da jornada de trabalho, e pode ser compensada.
- **Adicional noturno:** é pago pra todos que trabalham das 22:00 às 06:00, normalmente é o pessoal da limpeza e enfermagem que recebem esse adicional noturno.
- **Vale Alimentação:** benefício de todos os colaboradores registrados pela CLT da SACMA.

- **Gratificação:** todo mês é feito um levantamento dos colaboradores que fizeram aniversário dentro do mês, depois é realizado um sorteio, o sorteado ganha o vale alimentação em dobro naquele mês, e os demais, ganham um vale refeição na SACMA.
- **Plano Odontológico Uniodonto:** benefício de todos os colaboradores registrados pela CLT da SACMA, mas a opção de ter este plano ou não é do colaborador, se optar em adquirir esse plano será descontado uma pequena taxa em seu holerite mensal.
- **Salário Família:** é o benefício pago pela Previdência Social na proporção do respectivo número de filhos ou equiparados até a idade de 14 anos ou invalidez de qualquer idade.

Sobre a política de concessão de férias dos colaboradores, é realizado de acordo com a CLT, e o pagamento das férias é feito dois dias antes do período que o empregado irá entrar de férias. Referente ao 13º dos funcionários, normalmente é dividido em duas parcelas, sendo a primeira parcela é paga dia 31 de novembro e a segunda parcela é paga dia 18 de dezembro. O valor do adiantamento do 13º salário, corresponderá à metade do salário recebido pelo empregado no mês anterior, sendo pago proporcionalmente ao tempo de serviço do empregado prestado ao empregador, considerando-se a fração de 15 dias de trabalho como mês integral, desta forma, se a primeira parcela for paga no mês de novembro, o valor do adiantamento será calculado com base no salário do mês de outubro, porém quando na composição do salário do empregado envolver parte variável, deverá ser calculada a sua média.

Segue abaixo, alguns dos sistemas que o setor de Recursos Humanos utilizam para calcular salários, 13º salário, férias, etc:

- **Pontomatic:** controle de ponto eletrônico;
- **Domínio Folha:** gerenciamento do RH - Gerar o CAGED com os empregados admitidos; - Gerar o CAGED com os empregados demitidos; - Gerar o CAGED com os empregados transferidos; - Gerar o Acerto CAGED;
- **Folhamatic:** o Sistema Folhamatic agiliza a geração de arquivos eletrônicos pelo Departamento Pessoal, pois integra diversos relatórios e operações

automaticamente, tornando o processo de criação, administração e controle da folha de pagamento mais fácil e rápido;

- **Taz** (criado pelo T. I. da Santa Casa, Luciano Romero): gerenciamento dos funcionários, é agrupado todos os funcionários que utilizam dos benefícios oferecidos pela empresa, como por exemplo, que faz parte do plano odontológico.

Todas essas obrigações são normas que a Santa Casa cumpre, porém como toda entidade hospitalar filantrópica, ela depende dos convênios e repasses do governo, estadual e municipal para arcar com suas despesas, e nem sempre esses repasses são feitos dentro dos prazos, e isso acarreta atraso em suas obrigações trabalhistas, mas mesmo atrasando, a SACMA tenta cumprir o mais corretamente possível os prazos estabelecidos.

Com relação a Segurança e Medicina do Trabalho, a Santa Casa conta com Equipamentos de Proteção Individual – EPI e segue as normas estabelecidas para proteção do profissional de saúde. O EPI é todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado a proteção contra riscos capazes de ameaçar a sua segurança e a sua saúde. Muitas pessoas acham que o EPI é necessário em trabalhos de alturas, canteiros de obras entre outras atividades. Entretanto, existem algumas profissões que não fornecem elevados riscos de acidentes físicos, mas que precisam seguir os padrões para evitar contaminações como no caso da Santa Casa da Misericórdia de Andradas. Como hospitais possuem riscos de contaminação por envolver atividades de manipulação de produtos químicos, fluidos corporais os equipamentos de proteção individuais utilizados são:

- Luvas de Segurança;
- Óculos de Proteção;
- Máscaras Respiratórias;
- Avental descartável;
- Jalecos;
- Tocas;
- Sapato de Segurança.

A Santa Casa também adota algumas medidas que são normas legislativas, como por exemplo, dependendo a área que o profissional atua dentro da entidade hospitalar, ele não pode usar brincos, colares, anéis ou alianças, não pode deixar cabelos soltos e sapatos tem que ser somente fechado para proteção, e isso vale para os indivíduos que atuam nos setores administrativos da organização.

Também há o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) que é um documento obrigatório para todas as empresas que mantém colaboradores regidos pela CLT, o PPRA é elaborado visando à preservação da saúde e da integridade dos colaboradores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüentemente o controle da ocorrência de riscos ambientais existentes no ambiente de trabalho, consideram-se riscos ambientais os agentes físicos, químicos e biológicos.

Já sobre o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), pode-se dizer que ele estabelece a elaboração e implementação, por parte de todos os empregados e instituições que admitam trabalhadores como empregados, com objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores, PCMSO estabelece a realização de exames médicos admissionais, periódicos, retorno ao trabalho, mudança de função e demissional. Assim tem como objetivo prevenir, monitorar e controlar possíveis danos a saúde e integridade do empregado e detectar riscos prévios.

### 3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento e Desenvolvimento são importantes para o crescimento profissional e pessoal com foco em atingir objetivos e melhorar resultados de uma organização.

Segundo, Chiavenato (2010), “o treinamento é um processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamentos dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.”

O treinamento objetiva aumentar a produtividade, impulsionar a eficiência, elevar os níveis de qualidade, propiciar a segurança no trabalho e diminuir os desperdícios e necessidades de refazer os trabalhos. De modo geral, os resultados de um treinamento são atingidos em curto prazo e são satisfatórios.

Já o desenvolvimento, conforme José Roberto Marques (2016), “está relacionado ao aprimoramento do conhecimento e das habilidades de natureza complexa e não estruturada. Trata-se da capacidade de acumular conhecimentos e informações capazes de melhorar o desempenho de um colaborador em sua função, em um processo de aprimoramento profissional contínuo.”

Para potencializar o desempenho e melhorar resultados, o desenvolvimento impacta também o clima organizacional. Este é um processo que tem retorno a médio e longo prazo, o que dificulta um pouco a sua aplicação.

#### 3.3.1 RESULTADOS DO INVESTIMENTO DE T&D

Esse processo deve ser estimulado pelos líderes, pois os gastos com treinamentos e desenvolvimentos de pessoas, significa investir em melhorias para a empresa. Esses métodos trazem não só benefícios internos, como também possuem forte influência na imagem institucional das organizações. Empresas bem estruturadas, com um ambiente de trabalho agradável e equipes qualificadas são vistas de forma positiva no mercado e ganham vantagem em relação a outras menos preparadas. A organização consegue alta produtividade e criatividade, com isso ela se transforma num pólo de

atração, retenção e desenvolvimento de pessoas com talentos, desta forma não tem como não ser um destaque. Seguem abaixo alguns tópicos sobre as vantagens de se investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas:

- Ganhos a longo prazo;
- Equipe mais qualificada;
- Aumento da motivação dos funcionários;
- Retenção de talentos;
- Fortalecimento da Marca;
- Sucesso empresarial.

### 3.3.2 PROJETO DESENVOLVIDO NA SACMA ATRAVÉS DE T&D

O projeto interdisciplinar foi desenvolvido na Santa Casa de Misericórdia de Andradas, e de início, foi solicitada autorização para o uso do nome, coleta de dados e implementação do projeto dentro da organização para a atual Diretora de Apoio Administrativo Cecilia Del Pilar Castro, tendo em vista que o mesmo foi autorizado, iniciamos os planejamentos, ações e propostas de melhoria para a empresa. E em análise e pesquisa, observamos alguns pontos de melhoria na empresa, como o relacionamento interpessoal, produtividade, cooperativismo, motivação e principalmente a comunicação. Com base nestas informações, elaboramos uma proposta para a entidade hospitalar dando a oportunidade deles investirem em treinamentos e desenvolvimentos com os líderes, isso porque as empresas que investem em treinamentos e palestras elas criam líderes capazes de lidar com novos desafios, pressões, além de capacitar, treinar e desenvolver para que se tornem líderes de sucesso. E através da participação desses treinamentos, os líderes da empresa terão mais facilidade para reconhecer o seu estilo de liderança e aprender, entre outros pontos, como inovar e estimular a inovação entre seu time. E isso colabora para que a empresa ainda garante que seus negócios tenham um norte e que todos os líderes estejam alinhados com o caminho que a instituição deve seguir.

A proposta foi muito bem aceita pela Pilar, porém por se tratar de uma instituição carente, compreendemos que a mesma não tinha recursos financeiros

disponíveis para estar investindo nisso. Mas o intuito do nosso projeto, era poder não só deixar essa proposta no papel, mas ajudá-los no que fosse preciso. Devido a essa situação, nossa equipe entrou em contato com alguns profissionais, como o Coach e Palestrante Mateus Vallim da cidade de Poços de Caldas/MG, para que o mesmo pudesse estar aplicando esses treinamentos na SACMA, e o mesmo se prontificou a fazer de forma beneficente, do mesmo modo, o Orlando Azevedo de Lima, Técnico de Segurança do Trabalho da Santa Casa, também se prontificou a nos ajudar.

Tendo o apoio de todo pessoal, nós elaboramos um calendário com as respectivas datas na qual seriam aplicados os treinamentos para os líderes da organização, conforme segue figura 4:



2017	
Treinamento: Liderança com Alta Performance	
Datas importantes	
18/09/2017	Liderança em Ação - O Poder do Coaching para Líderes e Gestores
25/09/2017	Comunicação Eficaz na Prática
02/10/2017	Como aumentar o Nível de Produtividade
09/10/2017	O Líder e a Segurança do Trabalho
16/10/2017	Cooperativismo - O Verdadeiro Poder do Trabalho em Equipe
23/10/2017	Motivação Permanente - O Segredo para ser Realizado

**Figura 4** - Calendário dos T&D desenvolvidos na SACMA.

O tema do treinamento aos líderes foi, Liderança com Alta Performance, e as palestras foram realizadas nas respectivas datas citadas acima das 08h30min até às 10h00, nas segundas feiras, exceto a palestra sobre O Líder e a Segurança do Trabalho, que foi realizada na terça-feira às 15h00 até às 16h30min.

Nós do projeto interdisciplinar, quem realizamos a abertura desse evento no auditório da SACMA, onde foram realizados todos os treinamentos, e passamos a informação de tudo que estava acontecendo e como íamos proceder com os treinamentos aos líderes, para que todos ficassem cientes do objetivo do projeto. Em

todos os treinamentos realizados, foram feitas listas de presenças, para termos análise quantitativa dos líderes que estavam participando e do mesmo modo, com os demais colaboradores que se dispuseram a participar, e esses dados foram importantíssimos para avaliarmos o aproveitamento do pessoal nas palestras.

Seguem abaixo conteúdo aplicado em cada treinamento:

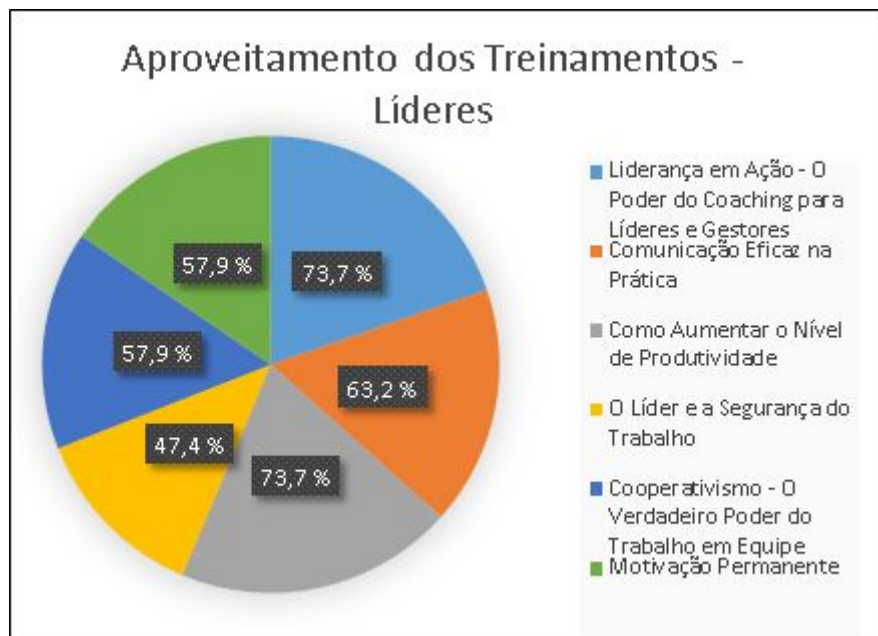
- **Palestra 1 - Liderança em Ação – O Poder do Coaching para Líderes e Gestores:** nessa palestra foi abordado o porquê investir em liderança na empresa; os três erros fatais que são: 1) Não saber onde quer chegar, 2) Ter antes de Ser, 3) Sabotar a si mesmo por falta de autorresponsabilidade; os três poderes do coaching, que são: 1) Ciclo essencial de um líder, que foi trabalhado a parte de planejamento, ação, foco, resultado e melhoria contínua, 2) Perguntas poderosas, na qual se referiu a algumas técnicas como: escuta atenta, destruir justificativas, inspirar, motivar e plano de ação; e por último, foi abordado sobre ser líder de si mesmo, assumindo responsabilidades, definindo o destino e sua rota e pôr fim a ação de tudo isso.
- **Palestra 2 - Comunicação Eficaz na Prática:** neste treinamento foi tratado sobre o porquê devemos melhorar nossa comunicação; além de exemplificar o que é linguagem; e dentro desse tema, foi abordado 3 passos fundamentais como: 1) Comunicação verbal, 2) Comunicação não verbal e 3) Entusiasmo. Também foi repassado alguns vídeos como exemplos de forma a fazer com que os líderes entendesse o conteúdo de maneira clara e sucinta. Além de que foi aplicado uma dinâmica para que os colaboradores aprendesse na prática o conteúdo administrado pelo Coach Mateus Vallim.
- **Palestra 3 - Como aumentar o Nível de Produtividade:** foi abordado o que é produtividade; os quatros pilares fantásticos, que são: visão sobre o mundo, clareza, método e mente inabalável.
- **Palestra 4 - Cooperativismo – O verdadeiro Poder do Trabalho em Equipe:** nesta palestra o Coach Mateus Vallim explicou sobre o que é o cooperativismo,

e abordou os três pilares fundamentais, que são: 1) Sintonia; 2) Sinergia; 3) Simpatia e enfatizou cada uma delas.

- **Palestra 5 - O líder e a Segurança do Trabalho:** o especialista na área de Segurança e Saúde do Trabalhador exemplificou sobre o que é liderança e abordou alguns temas, como: 1) Ter valor pessoal pela segurança; 2) Ter visão sobre a segurança; 3) Ter credibilidade; 4) Resultado quando a liderança se envolve com a segurança; 5) A cultura da segurança fomenta entre os colaboradores; e 6) Cinco Princípios fundamentais para Liderança na SSO (Segurança e Saúde Ocupacionais).
- **Palestra 6 - Motivação Permanente – O Segredo para ser Realizado:** o intuito desta palestra era motivar todos os colaboradores da entidade hospitalar, não somente os líderes que são nosso foco do projeto, contudo o palestrante utilizou de ferramentas que mexessem com o estado mental dos colaboradores, abordando assuntos que diz respeito a nossas vidas, como os dois dias principais de nossa vida, que são: 1) Quando você nasce; 2) Quando você descobre por quê. Também enfatizou sobre nossas tomadas de decisões, escolhas, vivencia, tempo, amor, morte e outros assuntos que tocou a emoção de todos os colaboradores presentes.

Todo treinamento de liderança deve apresentar um conteúdo que aborda técnicas relacionadas à administração do tempo, pensamento crítico, autodesenvolvimento, motivação, como lidar com mudanças, gerenciarmos de conflitos, definição de metas, tomada de decisão, negociação de interesses e inteligência motivacional, e tudo isso foi abordados nesses treinamentos aplicados na Santa Casa de Misericórdia aos líderes. Abaixo, segue gráficos referente aos aproveitamos que os líderes e demais colaboradores tiveram nesses Treinamentos:

**Gráfico 1 – Aproveitamento dos Treinamentos Aplicados a Liderança.**



**Gráfico 2 – Aproveitamento dos Treinamentos Aplicados aos Colaboradores.**



A Santa Casa possui dezenove líderes, porém nas datas que foram aplicados esses treinamentos, três líderes não estavam presente devido as férias trabalhistas, mas

mesmo assim, calculamos os aproveitamos com base na quantidade de todos os líderes da instituição. E os resultados que obtivemos conforme mostra nos gráficos, foram muito vantajoso, pois todas, exceto a palestra sobre “O Líder e a Segurança do Trabalho”, foram mais de 50% de aproveitamento. Já a palestra sobre “Motivação Permanente”, com base no aproveitamento dos colaboradores, superou as expectativas, e ultrapassou os 100%, esse cálculo foi feito com base na quantidade de colaboradores que se fizeram presentes em todos os treinamentos e no último treinamento realizado aberto aos demais funcionários.

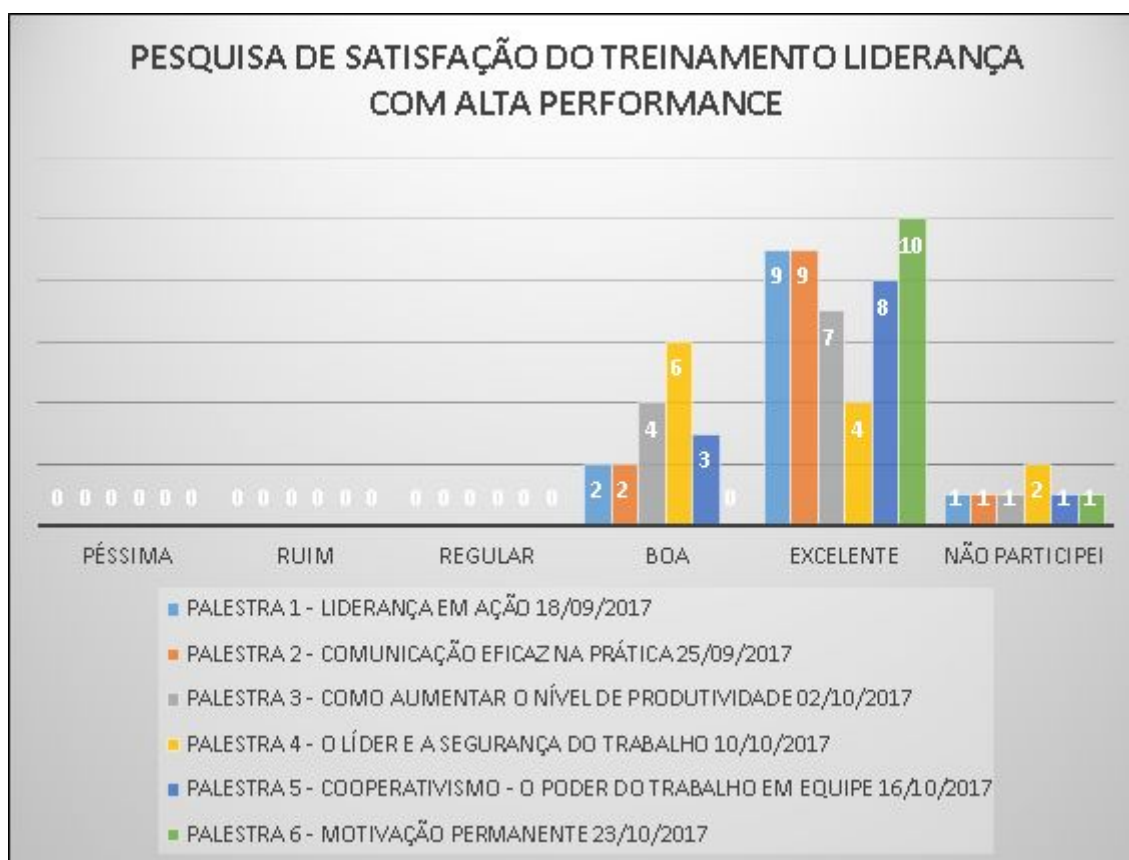
E como forma de gratificação aos colaboradores que participaram frequentemente desses treinamentos, mostrando interesse por novos desafios, aprendizagem e que se comprometeu em vestir a camisa da empresa, nós os beneficiamos com alguns brindes que a instituição UNIFEOB – Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos nos ofereceu, esses brindes foi solicitado ao coordenador do curso de Administração, Dirceu Fernandes, e o mesmo nos prontificou a ajudar. A entrega foi feita no último dia do evento aos participantes presentes, e aos demais colaboradores que também tiveram a oportunidade de estarem presentes neste dia, foi sorteado brindes que as empresas de Andradas doaram para a entidade, conforme figura 5:



**Figura 5** - Palestra Motivação Permanente. Foto: Mateus Vallim, 2017.

No fechamento do treinamento, a TV local, nomeada ANTV – TV Andradas, se fez presente registrando essa conquista que foi muito gratificante para todos nós. Os treinamentos foram muito eficazes e excepcionais para o desenvolvimento dos líderes, prova disso é a Pesquisa de Satisfação do Treinamento que foi feita com 12 colaboradores que participaram frequentemente desses treinamentos. Para a pesquisa fez-se necessário apenas materiais como sulfite, o questionário da pesquisa foi impresso e os colaboradores tinham que descrever o nome, cargo e responder as 11 perguntas que eram com foco na satisfação de cada colaborador com base nas palestras que participaram, elas tinham seis opções de respostas, são elas: péssima, ruim, regular, boa, excelente e não participei. Foi questionado também qual nota os colaboradores dariam aos palestrantes, a nota referente a satisfação para a organização do treinamento, como também o quanto o treinamento influenciou para sua melhoria, se o colaborador acredita que o treinamento foi útil para a Santa Casa, se o mesmo acha que a Santa Casa precisa de mais treinamentos como este e por fim, se o funcionário participaria mais uma vez deste tipo de treinamento. Os resultados obtidos com essa pesquisa segue abaixo:

**Gráfico 3** – Pesquisa de Satisfação do Treinamento Liderança com Alta Performance:



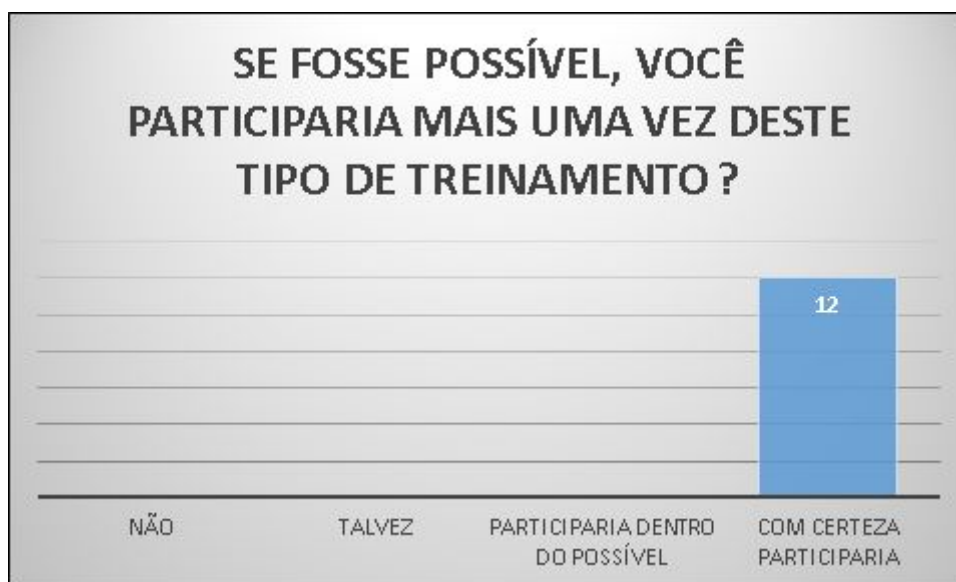
Com base nos dados referente ao gráfico acima, pode-se dizer que a palestra que mais agradou os funcionários do hospital, foi Motivação Permanente, realizada no dia 23/10/2017.

Outra questão abordada na pesquisa, foi questionado qual nota, de um a dez, o colaborador daria para a organização e aos palestrantes do evento, sendo que nota 1 seria muito ruim e dez excelente, o resultado sobre a satisfação com os palestrantes foram três votos com nota nove, e 9 votos com nota 10. Já sobre a satisfação com a organização, contamos com 1 voto com nota 9, e 11 votos com nota 10. Isso mostra que conseguimos atingir um ótimo resultado com relação a essas duas perguntas.

Na pesquisa, 99% dos colaboradores, disseram que o treinamento influenciou para sua melhoria no desenvolvimento pessoal e profissional, e 100% disseram que esses treinamentos foram muito úteis para a Santa Casa. E todos, também concordaram que a Santa Casa precisa de mais treinamentos como este.

A última pergunta do questionário, estava descrito que, “se fosse possível, você participaria mais uma vez desse tipo de treinamento?” e o resultado, segue no gráfico abaixo:

**Gráfico 4** – Resultado obtido sobre a Pesquisa Satisfação dos Treinamentos, referente a última pergunta feita aos entrevistados:



A resposta final da pesquisa realizada define bem o quanto os colaboradores se mostram interessados e querem se desenvolver e aperfeiçoar dentro da organização onde trabalham, de modo a poder contribuir para o crescimento organizacional e sucesso da empresa onde trabalham.

Como ficou claro na pesquisa, pode-se dizer que investir em uma boa liderança é imprescindível para melhorar o ambiente organizacional, reduzir a probabilidade de conflitos internos, ampliar a percepção e a criatividade dos colaboradores, aprimorar o foco das equipes e aperfeiçoar a gestão dos recursos e o planejamento do negócio como um todo. Através desses treinamentos, é possível formar bons líderes, capazes de ampliar o desempenho de equipes e assim aumentar a produtividade da empresa.

Além da pesquisa realizada, também foi realizado alguns depoimentos, e o depoimento feito com a atual Diretora de Apoio Administrativo, Pilar Staut, ela disse assim: “sempre estou aberta aos treinamentos, porque o pessoal precisa aprender cada dia mais, precisa saber da humanização, estamos num século em que as pessoas tem que levar em consideração sempre os sentimentos dos pacientes, os sentimentos da família, então estamos treinamento o pessoal, e estou sempre aberta a esse tipo de treinamento”. Ela também afirma, que adorou a ideia do grupo do projeto interdisciplinar, e ainda disse que os temas desenvolvidos foram ótimos para a Santa Casa, e que sua expectativa era de motivação, de sair da rotina dos colaboradores, fazendo algo diferente e motivar os funcionários para serem motivados, e foi isso que aconteceu durante os treinamentos. Pilar ainda disse que foi muito importante e amou esse tipo de treinamento, que foi além das expectativas e sentiu super satisfeita com o treinamento aplicado através do Palestrante e Coach Mateus Vallim.

Em outro depoimento, feito com uma das colaboradoras da Santa Casa, Rosa Bergamin, que é líder do setor de Higiene e Limpeza da Santa Casa, afirma: “quando fiquei sabendo do treinamento, me interessei, pois gosto muito desse tipo de treinamento, porque isso ajuda nos ajuda a enxergar os erros do dia a dia, pois de repente nós estamos errando, mas não estamos vendo, e uma simples palavra que a pessoa fala, aquilo toca em você e você acorda e começa a ver que aquilo não está sendo certo, de repente você está tratando as pessoas de uma maneira que ela não gostaria de ser tratada. E quando a gente trabalha em equipe, igual eu mesma que tenho várias pessoas que eu sou a supervisora, temos que ser mais maleável, e tem dias que a gente

não está assim, e estas palestras mostra que a gente tem que sempre estar aprendendo”. Rosa, afirma ainda que com o treinamento, ela obteve muito conhecimento, abriu os olhos para as coisas que ela estava não estava vendo, além de que as palestras ajudou a abrir a mente, o coração e fez com que ela se encontrasse mais, porque ela ouvindo tudo que ela ouviu, além de abrir a mente, ocasionou mudança na maneira com que ela está trabalhando com as funcionárias, e aprendeu que temos que sempre evoluir, porque nunca se pode trabalhar sozinho. Disse ainda que: “tenho um temperamento difícil, e por causa disso eu já perdi vários empregos bons, e foi através dessas palestras que eu consegui chegar ao consenso que fui mandada embora por causa da maneira de eu ser muito autêntica, explosiva, e as palestras me fizeram ver que nós temos que ser mais maleável como supervisora, e isso custou muito, pois isso faz a gente crescer, evoluir para melhor, e desejo que tenha mais palestra como estas aqui na Santa Casa.”

Através desses depoimentos, foi possível confirmar ainda mais o sucesso que foi aplicar o T&D aos colaboradores da SACMA, e o mais importante é saber o quão significativo e o quanto comoveu as pessoas que estavam ali presentes a pensarem mais nos seus atos e a madurarem seus estados mentais.

### 3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Os processos de seleção e retenção de talentos é uma atividade de suma importância para a atração e seleção, identificando e promovendo, interna ou externamente, talentos necessários ao alcance das estratégias organizacionais. Assim, para reter esses talentos as empresas devem traçar estratégias eficazes para não perderem o capital humano.

A importância das pessoas na organização é enfatizada por Chiavenato (2004) quando afirma que “as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”, ou seja, são as pessoas que dão vida ao dia-a-dia da instituição. E ainda segundo Chiavenato (2009), ele define como seleção “a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”.

Contudo, a seleção torna-se uma das principais ferramentas em que o gestor consegue verificar se um candidato tem ou não o perfil necessário para preencher uma vaga na empresa e, conseqüentemente, consegue sucesso, bem como economia com abstinência e rotatividade de pessoas, além de conseguir melhores resultados, com pessoas mais eficientes e, comprometidas com os ideais da organização.

Neste sentido, atrair talentos hoje é buscar pessoas com competências adequadas para o cargo em aberto, onde irão agregar seus conhecimentos técnicos absorvidos em outras organizações. Para se ter um profissional qualificado, a empresa precisa investir em talentos, através de uma política preze o seu capital intelectual.

Reter talentos é parte integrante para o sucesso e a sobrevivência da empresa, não se resolvendo somente com altos salários e, sim, com mais incentivos. A solução consiste em transformar a organização, criando um ambiente em que as pessoas queiram participar.

### 3.4.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Há três tipos de recrutamento dentro de uma organização, como o recrutamento interno, externo e misto. Nos tópicos a seguir, é possível verificar as vantagens e desvantagens de cada um.

#### 3.4.1.1 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo envolve trazer novos indivíduos para a empresa e que não fazem parte da estrutura atual da organização. As fontes externas de recrutamento podem ser:

- Empresas de recrutamento;
- Anúncios de emprego em jornais, revistas e rádios locais;
- Site da empresa;
- Recomendações de funcionários;
- Escolas técnicas e universidades;
- Sindicatos e associações;
- Contato com outras organizações.

O recrutamento externo possui algumas vantagens para a organização como o enriquecimento do capital intelectual; proporciona o ingresso de novas ideias, experiências e atitudes; renova a cultura organizacional e a enriquece com novas inspirações. Porém, também há desvantagens com relação a este tipo de recrutamento, como por exemplo: afeta negativamente a motivação dos funcionários da organização; reduz a fidelidade dos colaboradores ao oferecer oportunidades a estranhos; pode aumentar o turnover da empresa, porque os funcionários vão à busca de outras

oportunidades fora da organização; os custos operacionais com os processos de seleção aumentam.

#### 3.4.1.2 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno ocorre quando as vagas em aberto são preenchidas por colaboradores que já estão empregados pela empresa. As divulgações destas vagas em aberto é feita normalmente pela empresa através de meios de comunicação interna, como memorandos ou cartazes em zonas de aviso da empresa. Estes incluem geralmente os requisitos para o cargo e a solicitação aos interessados para que se dirijam ao departamento de recrutamento da empresa, com o propósito de candidatarem à posição oferecida.

Neste tipo de recrutamento os custos são reduzidos; proporciona uma motivação para o desenvolvimento e a qualificação dos colaboradores; promove a retenção dos funcionários na empresa, diminuindo o turnover; aproveita melhor o potencial humano da organização; incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários na organização. No entanto, também tem o lado negativo do recrutamento interno, como por exemplo: pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.

#### 3.4.1.3 RECRUTAMENTO MISTO

Tendo em vista a complexidade das vantagens, mas principalmente as desvantagens dos recrutamentos internos e externos, algumas organizações estão optando pela utilização do recrutamento misto. Esse tipo de recrutamento pode obedecer à distintas regras:

- Os candidatos internos e externos passam a ter as mesmas oportunidades, onde as vagas disponibilizadas são divididas pelas candidatos, cabendo metade das vagas para cada grupo;
- Procede-se em primeiro lugar o recrutamento interno, sendo que o recrutamento externo apenas terá lugar se ainda existirem vagas.

### 3.4.2 RETENÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS SACMA

O setor de recursos humanos da entidade hospitalar é o responsável pela seleção e retenção de funcionários, o método de recrutamento utilizado por essa instituição é o recrutamento misto, ou seja, eles buscam indivíduos de fora da organização para exercer alguns cargos específicos, como contador, administrador, enfermeiros, radiologista entre outros, mas também dão a oportunidade para o atual colaborador obter promoção ou adaptar ele em outro setor no qual ele estará apto a realizar de acordo com suas competências outras tarefas no seu dia a dia.

Em entrevista com a colaboradora Laís de Oliveira, foi possível extrair fatos verídicos de como é realizado esse tipo de recrutamento na empresa, ela é um exemplo de como a instituição emprega seus colaboradores e se preocupam com o mesmo dentro da organização. Na entrevista ela cita que deixou um currículo na Santa Casa em setembro de 2016, foi chamada para entrevista, passou e começou a trabalhar como telefonista, porém surgiu uma vaga no setor de contabilidade, e como os líderes já sabiam que ela tinha conhecimento nessa área, a indicaram, e hoje ela já está nesse setor a um mês, e está muito feliz. Através disto, é possível observar o quanto essas estratégias são importantes para o crescimento e desenvolvimento profissional e empresarial, já que isso atribui vantagens para o funcionário no aspecto de aperfeiçoamento das habilidades, novas experiências e conhecimento, quanto para a empresa que terá recursos humanos mais motivados, qualificados e isso influenciará no sucesso organizacional, posto que funcionários satisfeitos com seu trabalho e que se sentem respeitados e reconhecidos por aquilo que desenvolvem tornam-se parceiros da

empresa, fazem muito além do que as suas obrigações e se preocupam com o andamento da empresa.

A divulgação das vagas disponíveis na entidade hospitalar é feita através de várias fontes, são elas:

- Site da empresa: [http://www.sacmamg.com.br/trabalhe\\_conosco.php](http://www.sacmamg.com.br/trabalhe_conosco.php);
- Sine – Site Nacional de Empregos: é um serviço de utilidade pública e atua com um classificado online de vagas de emprego, em todo Brasil;
- *Facebook* da instituição;
- Indicação dos funcionários;
- Internamente através de *feedbacks*.

A respeito do recrutamento interno, ele é realizado através de meios informais de avaliações de desempenho e competências dos funcionários, já que eles não possuem um método específico para isso, os líderes e administradores são quem selecionam os candidatos que podem obter uma promoção ou troca de função a fim de melhorar o desempenho do funcionário naquilo que ele tem mais conhecimento e habilidade para exercer.

## 3.5 CARGOS , SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Os cargos, salários e plano de carreira são um conjunto de regras que estabelecem os mecanismos de gestão de pessoal das empresas. E esse conjunto são importantes instrumentos gerenciais para as questões relacionadas à remuneração e carreira profissional dentro da organização.

### 3.5.1 CARGOS E SALÁRIOS

Uma empresa bem estruturada no seu quadro de funcionários tem maiores chances de ser bem sucedida do que uma empresa que não tem a capacidade de selecionar corretamente seus funcionários. Ter o discernimento de atrair, reter e desenvolver profissionais capacitados e talentosos só vem a agregar valores a empresa e é notório que cargos e salários bem estruturados contribuem muito para isso.

Deve-se ressaltar que, para manter o quadro de funcionários organizado e estruturado, é necessário que a empresa tenha um setor eficiente de Recursos Humanos, pois cabe ao mesmo estruturar os cargos e salários, selecionar o melhor perfil para cada cargo, plano de carreira, política e procedimento de remuneração. Desta forma o setor de RH acaba se responsabilizando por tomadas de decisões também dos gestores no que se diz a aumentos salariais, promoção de funcionários, movimentação e/ou transferência de profissionais, etc. Uma vez que o setor de RH é bem sucedido, a empresa pode (por exemplo) visualizar melhor os seu quadro de funcionários, analisar corretamente se os salários estão sendo pagos adequadamente a cada colaborador, evitando que haja a diferença de valores quando os mesmos desempenham a mesma atividade.

Reconhecer a capacidade e o desempenho de cada profissional faz parte do objetivo da Política de Administração de Cargos e Salários de uma empresa. Para avaliar o desempenho do funcionário, a empresa usa como indicadores o seu

desenvolvimento técnico-profissional e a sua contribuição para os resultados da empresa.

Três fatores são importantes para se constituir a Administração de Cargos e Salários. São eles:

- **A relatividade interna:** a remuneração de cada cargo é determinada a partir das responsabilidades e qualificações desempenhadas em cada função;
- **A situação do mercado:** nesse caso, os salários são determinados de acordo com as referências do mercado para os cargos com responsabilidades semelhantes;
- **O equilíbrio orçamentário da empresa:** os resultados da empresa e seu desempenho no mercado são fatores relevantes para a política salarial da organização.

Cada classe de cargos tem a sua faixa salarial que são determinadas de acordo com algumas normas e procedimentos. São elas: salário de admissão, salário para um novo cargo, alterações salariais, salário após período de experiência, promoção vertical com mudança de carreira específica, transferência de cargo, reclassificação do cargo, ajustes de mercado, avaliação para promoção, procedimentos para a solicitação de uma promoção, procedimento para solicitação de criação de uma vaga ou posto de trabalho e orçamento para promoções.

Com base nos cargos apresentados pela liderança dos funcionários da SACMA, obtivemos os seguintes resultados conforme tabela abaixo:

NOMES	OCUPAÇÃO
Ariane de Cássia Lemes Ribeiro	Recepcionista em Geral
Barbara Carvalho dos Santos	Gerente de Enfermagem
Bruna Cristina G. Tognolo	Compradora
Cristiane de Faria Cacco	Assistente de Faturamento (Unimed)
Dralzo Albertini	Auxiliar de Almoxarifado

Evelyn Nhola Conti	Farmacêutica
Hellen Cristina Lopes	Nutricionista
João Ricardo de Siqueira	Assistente de Logística e Transporte
Kérima Thaís Rossi	Enfermeira Supervisora
Leandro de Cassio Pontes	Gerente Financeiro
Leila C. Candido da Silva	Enfermeira Supervisora
Lucas Ramon Quero	Gerente de Departamento Pessoal
Lúcia Helena I. Locatelli	Assistente Social
Luciano Luiz Romero	Analista de Sistema de Informática
Luis Carlos da Silva	Encarregado de Manutenção
Pilar Castro Staut	Diretora de Apoio Administrativo
Priscila Ferraz Raimundo	Contadora
Rosa Maria C. Bergamin	Supervisora de Higiene e Limpeza
Vera Lúcia de Souza	Chefe de Faturamento (SUS)

A Santa Casa de Misericórdia de Andradas conta com um quadro de 220 colaboradores, sendo que 19 desses, fazem parte da liderança.

Os líderes, são remunerados de acordo com o cargo específico de cada um, no entanto, a instituição ainda está adaptando alguns cargos e salários de forma a corrigir e melhorar essa política salarial conforme a ocupação dos colaboradores.

### 3.5.2 PLANO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

Está mais evidente que o funcionário mais feliz e mais realizado no seu ambiente de trabalho, produz mais e traz mais resultado para a empresa; e uma das estratégias utilizadas pela empresa para motivar seus funcionários é o plano de carreira. Tal tática

deve ser feita de acordo com os princípios éticos da empresa, incluindo missão, visão e valores da organização e tem como objetivo reter os talentos presentes nas empresas e é considerada um passo importante para o desenvolvimento dos funcionários da empresa. É o método mais eficaz para que tanto a empresa quanto o funcionário tenha uma visão mais clara e objetiva no que se diz a respeito das possibilidades de crescimento de ambos. Quando bem implantado dentro da empresa, o plano de carreira pode ajudar a aumentar a produtividade, pois ele interfere na motivação do colaborador e diminui a rotatividade do quadro de funcionários.

Conforme visto, o plano de carreira não só traz benefícios para a empresa e para o funcionário, mas também contribui para otimizar a competitividade e a capacidade de atuação de mercado do colaborador, conseqüentemente contribuindo para o amadurecimento profissional do mesmo, preparando-o para assumir cargos importantes na empresa. Colaboradores que tem a oportunidade de participar do planejamento de carreira, focam mais nos seus objetivos, são mais ágeis, mais dedicados às suas atividades, buscam melhorar cada vez mais seus conhecimentos e aumentam a sua capacidade de trabalhar em equipe.

Para manter o plano de carreira ativo na empresa, é imprescindível que os gestores se preparem com uma certa frequência e estejam sempre preparados para desenvolver boas políticas de crescimento e desenvolvimento dentro da organização, além de estarem atentos ao comportamento humano externo e interno.

Com relação a SACMA, não existe um planejamento de plano de carreira, porém a empresa procura sempre avaliar, mesmo de maneira informal, a performance de cada um na sua função, e também através do relacionamento interpessoal, comunicação, pró atividade, habilidades e etc., para que ela possa saber se o colaborador está empenhado em desenvolver suas atividades, ou não, com isso é possível determinar se o funcionário deve ser advertido, desligado da empresa ou se o mesmo pode obter uma promoção, ou mudança de cargo para adaptação de acordo com suas competências e habilidades.

### 3.5.3. PROPOSTA DE PCCS PARA A SACMA

Com base no estudo feito na entidade hospitalar, foi constatado que desde a fundação da organização, não houve a implantação de Plano de Carreiras, Cargos e Salários.

Caso haja a implantação do processo de Planos de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), é necessário que se faça um estudo para que possa ser tomada algumas decisões que deverão servir de base para colocar o programa na prática. Caberá ao setor de RH da instituição, tomar a frente do projeto de implantação, pois será ele que responderá pelos procedimentos, normas e regulamentação de toda a entidade.

Segundo Jean Pierri Marras (2013), para que o PCCS seja implantado é necessário que haja um cronograma de atividades planejadas tais como: análises das funções, descrições dos cargos, pesquisa salarial, política salarial, avaliação de cargos, cálculos das estruturas, cálculo do custo do enquadramento e implantação do programa.

Além disso, é preciso:

- É preciso decidir sobre qual modelo de PCCS deverá ser implantado: remuneração fixa (por pontos, tabela, etc.);
- Decidir se a implantação do PCCS será operacionalizada por consultoria externa, mix de recursos, equipe interna, etc.;
- A instituição deverá contar com os colaboradores do setor de RH para acompanhar o processo de implantação;
- A implantação do PCCS exige certos gastos, portanto, é necessário que a instituição tenha recursos financeiros para o pagamento de custos diretos e indireto tais como: a contratação de uma consultoria ou de um consultor, a contratação de um analista de cargos e salários, etc.;
- É necessário que se tenha um local apropriado e materiais disponíveis para que as reuniões aconteçam;
- Analisar quem será o responsável (dentro da instituição) para participar diretamente do projeto no chamado comitê de remuneração;
- É importante que a implantação do projeto seja acompanhada por um sistema de comunicação, como por exemplo, o sindicato de trabalhadores.

- São necessários alguns dados para iniciar a implantação do PCCS tais como: organogramas da empresa, relação nominal dos empregados por centro de custo, relação nominal de salários por hierarquia (do menor para o maior salário), relação de cargos existentes na organização (em ordem alfabética), relação por centro de custo de cada área da empresa.

O PCCS será adotado de acordo com as atividades da instituição. Como não há colaboradores que trabalham por produção dentro da organização, o sistema de remuneração fixo ou também conhecido como tradicional, permanecerá vigente, pois ele beneficia as famílias de cargos e as possibilidades de contemplar o colaborador com aumentos de salário e promovê-lo às funções superiores. É importante que a instituição esteja sempre dentro das normas de remuneração.

Depois de todo processo de PCCS seja concluído, é necessário que o gestor da instituição seja transparente ao comunicar tais mudanças dentro da organização deixando claro que o planejamento é uma ferramenta que está sendo implantada para auxiliar as lideranças na administração de recursos humanos. Caso o colaborador não seja informado corretamente, eles poderão criar perspectivas motivacionais e fazer interpretações errôneas a respeito de mudanças de cargos, aumento de salário, etc.

O sindicato da categoria deverá acompanhar tais mudanças dentro da instituição enviando um analista sênior de Cargos e Salários (C&S) à organização para que possa instruir e verificar se o processo está sendo implantado corretamente. Estando de acordo, o sindicato irá homologar o PCCS comprometendo-se e concordando com os princípios da sua implantação. Tal planejamento beneficia a instituição e os colaboradores, pois organiza os cargos dentro da instituição referente aos salários pagos.

Depois de implantado dentro da instituição, o PCCS deverá ter uma manutenção do analista de C&S que irá trabalhar em quatro fatores da organização. São eles:

- **Estrutura orgânica:** trata-se da estrutura organizacional da empresa, envolvendo desde colaborador até o presidente;
- **Salário:** será feito periodicamente uma pesquisa salarial pelo analista de C&S para verificar se o colaborador está sendo remunerado corretamente de acordo com as leis trabalhistas;

- **Cargo:** o analista de C&S deve observar se os ocupantes dos cargos estão desempenhando corretamente suas funções, com a finalidade de buscar sempre a qualidade nos serviços prestados pelos colaboradores;
- **Políticas, normas e procedimentos:** esses três fatores devem ser avaliados frequentemente dentro da organização, haja visto, que passam por mudanças (no mercado) constantemente.

Contudo, para implantar o Plano de Carreira, Cargos e Salários dentro da empresa, seja ela qual for, é necessário que o gestor faça tudo corretamente, seguindo passo a passo o processo, para que não tenha problemas com colaboradores e nem com as leis trabalhistas, sindicatos. A organização nunca perde por ser correta com seus colaboradores, muito pelo contrário, ela só tem a ganhar com colaboradores satisfeitos em serem informados com acontecimentos que os interessem e sendo remunerados justamente de acordo com sua atividade desempenhada e sua colaboração na organização.

## CONCLUSÃO

A partir do presente estudo pode-se compreender de forma mais clara e sucinta a importância do setor de recursos humanos dentro da organização, os conhecimentos adquiridos em sala de aula foram excepcionais para desenvolver algumas de nossas habilidades e competências, e com base nas informações que obtivemos, podemos colocar em prática tudo que aprendemos. A matéria escolhida por nós para aprofundamento do nosso P.I. foi Treinamento e Desenvolvimento, e trabalhar com esse conteúdo e aplicá-lo na prática foi fantástico para nosso desenvolvimento pessoal, sem contar a experiência incrível que tivemos com os resultados obtidos através de nosso projeto.

O projeto interdisciplinar com o tema desenvolvido foi idealizado por nós alunas da instituição UNIFEQB, mas o sucesso dele se deve a soma da diretoria da SACMA, em especial a Diretora de Apoio Administrativo Pilar Staut, líderes, e demais funcionários da Santa Casa de Misericórdia de Andradas que se dispuseram em colaborar, sem contar o apoio do Coach e Palestrante Mateus Vallim que foi excepcional para a eficácia e desenvolvimento do P.I., na qual aplicou os treinamentos aos líderes da entidade hospitalar de forma beneficente, e também contamos com o apoio do Orlando Azevedo de Lima, Técnico de Segurança que também fez parte desse evento.

Foi muito gratificante poder realizar um projeto dessa dimensão neste semestre. Contudo, gostaríamos de agradecer o apoio da UNIFEQB que nos deu a oportunidade para desenvolver um projeto tão extraordinário como este. Aproveitamos também para agradecer todos os professores deste módulo, como diz professor e poeta Pádua Gomes Gorrion “Ser professor não é transmitir conhecimentos, mas alimentar sonhos e despertar para a vida”, e foi exatamente isso que vocês professores fizeram e seremos eternamente gratas a vocês.

Todo agradecimento seria pouco diante do carinho que recebemos em troca de nosso trabalho realizado na Santa Casa. A manifestação das pessoas foi emocionante e nos contagiou com o sentimento de missão cumprida.

Cada sorriso, cada aprendizado adquirido, cada palavra dita em prol do enriquecimento do conhecimento de um ser. Tudo isso valeu demais!

## REFERÊNCIAS

Administradores. Carreira, Treinamento e Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-o-que-e-t-d/65564/>>. Acesso em 10/08/2017.

Avaliação de Desempenho. Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em 13 set. 2017.

Blog Fortes Contabilidade. Obrigações Trabalhistas. Acesso em: <<http://blog.fortescontabilidade.com.br/obrigacoes-trabalhistas-saiba-mais-sobre-as-obrigacoes-do-empregador/>>. Acesso em 15/08/2017.

Blog Software Avaliação. Benefícios de avaliação de desempenho. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/beneficios-da-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 15/08/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso 07/10/2017.

Guia Trabalhista. Disponível em:  
<<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/agenda.htm>>. Acesso em 15/08/2017.

IBC Coaching. Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Disponível em:  
<<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-e-desenvolvimento-de-recursos-humanos/>>. Acesso em 10/08/2017.

JRM Coaching. Qual a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Disponível em:  
<<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em 10/08/2017.

PIERRE MARRA, Jean. Administração de Remuneração. 2ªed. São Paulo: Pearson, 2013.

Portal Sebrae. Avaliação de Desempenho como forma de reconhecimento ao funcionário. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/avaliacao-do-desempenho-como-forma-de-reconhecimento-ao-funcionario,44df2b6fc519c410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 10/08/2017.

Questionário de Avaliação de Desempenho: 15 Perguntas Estratégicas! Disponível em:  
<https://blog.softwareavaliacao.com.br/questionario-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em 13/09/2017.

RH. Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações. Disponível em:  
<<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html>>. Acesso em 10/08/2017.

RH Portal. Planos de Cargos e Salários. Disponível em:  
<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-cargos-e-salrios/>>. Acesso em  
14/09/2017.

RH Portal. Uma boa gestão de pessoas começa com um estrutura de cargos e salários  
definida e atualizada. Disponível em:  
<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/uma-boa-gestao-de-pessoas-comeca-com-uma-e-estrutura-de-cargos-e-salarios-definida-e-atualizada/>>. Acesso em 14/09/2017.

Sindgraf. Arquivos e Obrigações. Disponível em:  
<<http://www.sindgraf.com.br/arquivos/obrigacoes.pdf>>. Acesso em 15/08/2017.

## ANEXOS



A screenshot of a web browser displaying the website www.sacmamg.com.br/index.php. The page features a blue header with the "Santa Casa ANDRADAS" logo, a 24-hour emergency contact number (35.3731.1345 and 35.3731.1070), the SAMU 192 logo, and a Facebook icon. Below the header is a navigation menu with links for Home, A Santa Casa, História, Diretoria, Ajude a sua Santa Casa, Convênios, and Ouvidoria. The main content area is titled "Ouvidoria" in large blue letters, accompanied by a white icon of a person with a speech bubble. Below the title, a paragraph explains that the Ombudsman is the space for registering complaints, consultations, suggestions, and compliments. It states that demands will be received through the site's contact form or via email at ouvidoria@sacmamg.com.br, and that identification is required for the return of information. At the bottom, there are three circular icons with text: "HORÁRIOS E VISITAS" (Fique por dentro dos horários e instruções para visitar um paciente.), "TRABALHE CONOSCO" (Entre em contato, preencha o formulário e venha fazer parte de nossa Equipe.), and "TOUR VIRTUAL" (Fotos e vídeos para você conhecer um pouco mais da Santa Casa.).















