

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

PERFORMANCE MANAGEMENT AS DIAGNOSIS OF IMPROVEMENTS TO BE CARRIED OUT IN THE MANAGEMENT OF PEOPLE IN A PRIVATE HEALTH PLAN COMPANY

Rodrigo Soato

Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP, SP, Brasil, odrigosoaato@gmail.com

Daniela Carnio Costa Marasea

Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP, SP, Brasil, danicarnio@gmail.com

Rodrigo Plotze

Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP, SP, Brasil, rodrigoplotze@gmail.com

Wilson Ferreira Coelho

Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP, SP, Brasil, wcoelho@unaerp.br

Resumo

Nos tempos atuais as empresas têm demonstrado grande interesse em encontrar maneiras de melhorar a produtividade e aumentar a sua participação no mercado. O empregado se apresenta como um importante ativo da empresa, tornando-se um diferencial competitivo para as organizações. Diante desses desafios, o presente estudo de caso realizado numa empresa de planos de saúde privado, objetiva avaliar se o resultado da pesquisa de clima organizacional culmina em um bom resultado na avaliação do desempenho dos empregados; e, assim, identificar se ocorre sinergismo entre esses fatores, com o intuito de mapear pontos de atuação que devam ser redirecionados. Participaram do estudo 155 empregados, voluntários, os quais responderam questionários sobre: avaliação de desempenho do empregado; avaliação de desempenho do líder e pesquisa de clima organizacional. Os resultados obtidos revelam que 94,87% dos empregados tiveram excelente desempenho; 92,31% afirmaram existir um ambiente de trabalho agradável e 92,95% consideraram o relacionamento satisfatório entre os colegas de trabalho. Concluiu-se que o clima organizacional favorável remete a um bom desempenho, no qual a gestão de pessoas na empresa esteja atenta para proporcionar aos empregados qualidade de vida no trabalho, na busca por atingir ganhos de qualidade perceptíveis ao usuário do convênio médico.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão de desempenho. Qualidade de vida no trabalho.

Abstract

In today's world, companies have shown great interest in finding ways to improve productivity and increase their market share. The employee presents himself as an important asset of the company, becoming a competitive differential for the organizations. Given these challenges, the present case study carried out in a private health insurance company aims to assess whether the results of the organizational climate research culminate in a good result in the evaluation of the employees' performance; And thus identify if synergism occurs between these factors, with the intention of mapping points of action that need to be redirected. 155 employees participated in the study, volunteers, who answered questionnaires on: evaluation of employee performance; Leader performance evaluation and organizational climate research. The results show that 94.87% of the employees had excellent performance; 92.31% stated that there was a pleasant work environment and 92.95% considered the relationship satisfactory among co-workers. It was conclude that the favorable organizational climate refers to a good performance, in which the management of people in the company is attentive to provide employees with quality of life at work, in the quest to achieve quality gains perceptible to the user of the medical agreement.

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

1 Introdução

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

A análise das 100 Melhores, da revista *Fortune* de 1998 até 2010 são também as empresas com melhor desempenho. Estes índices corroboram que investir em pessoas traz resultados e melhora o desempenho das empresas (AQUINO, 2016; GREAT PLACE TO WORK, 2016).

Neste artigo é apresentado um estudo de caso realizado em uma empresa de planos de saúde privado, com o intuito de avaliar a relação entre a pesquisa de clima organizacional e o bom resultado na avaliação de desempenho dos empregados. O estudo foi baseado na aplicação de três questionários, de avaliação de desempenho dos empregados, de avaliação de desempenho do líder e de pesquisa de clima organizacional, e coletou dados de 155 empregados da empresa.

Na sequência desse trabalho, encontra-se a fundamentação teórica e conceitual, para fundamentar a análise dessa pesquisa, seguido dos procedimentos metodológicos utilizados, além da análise e discussão dos resultados e conclusão.

2 Revisão da literatura

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

Qualidade de vida no trabalho (QVT)

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

Muitos anos antes alguns autores já atentavam para a relação entre trabalho e qualidade de vida, como Aquino (1979) relata que o trabalho se torna o organizador do estilo de vida do trabalhador, podendo representar uma forma de prazer ou desprazer. Dada essa circunstância é necessário saber quanto as organizações estão preocupadas em investir na qualidade de vida de seus empregados. Com o passar dos anos surgiram inúmeras conceituações sobre o que representa qualidade de vida no trabalho.

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

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

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

Gestão de desempenho (GD)

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

A avaliação do desempenho constitui uma forma de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações (CHIAVENATO, 2009). Gordo (2010) coloca que a gestão do desempenho, pode ser utilizada como uma excelente ferramenta para a gestão estratégica nas organizações, pois cria condições em que o desempenho do funcionário contribua efetivamente para os objetivos estratégicos.

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

- 1) Avaliação 360 graus, representada pelo compartilhamento de "feedbacks" dos indivíduos afetados pelos resultados obtidos;
- 2) Avaliação de competências, demonstrada pela mensuração das competências conceituais, técnicas e interpessoais;
- 3) Avaliação de competências e resultados, que é a conjugação das avaliações de competência e resultados, que busca o desenvolvimento de competências e suas aplicações.

Baseado em Chiavenato (2009), a avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado no passado, devem ser avaliados uma série de fatores intermediários, tais como: adequação da pessoa no cargo ocupado; levantar necessidades de treinamento; indicar promoções e sucessões; conceder incentivo salarial ao bom desempenho; melhorar as relações humanas entre o superior e seus subordinados; promover o auto aperfeiçoamento da pessoa; dar conhecimento dos padrões de desempenho da organização; dar retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado; facilitar decisões sobre pessoas, como transferências e dispensas.

Gestão de pessoas (GP)

O desenvolvimento de um ambiente de trabalho acolhedor, que vise à promoção do bem-estar nas organizações, alcança-se promovendo condições de trabalho seguras e satisfação

dos empregados com o ambiente e indicadores de qualidade de vida no trabalho. Para compreender a gestão de pessoas (GP) hoje, suas implicações e responsabilidades, deve-se realizar um estudo da evolução histórica do ambiente dinâmico e mutável em que estão submetidas às organizações e o seu capital humano.

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

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

A Gestão de Pessoas atualmente apresenta quatro papéis definidos por Chiavenato (2014): administração de estratégia de recursos humanos: tendo como característica alcançar os objetivos organizacionais; administração de infraestrutura da empresa: visando reduzir custos e aumentar valor; administração da contribuição dos funcionários: busca treinar e incentivar pessoas; administração da transformação e da mudança: promove mudança e inovação. A Gestão de Pessoas quando visualiza o presente e o futuro, observa que vêm passando por várias mudanças estruturais, deixando o lado operacional para os gerentes ou para terceiros (*outsourcing*), e começando a atuar em duas frentes: tática, como consultoria interna e também como consultoria organizacional.

3 Metodologia

Foi realizado um estudo de caso, envolvendo um estudo quanti e qualitativo através da comparação de dois instrumentos, sendo um de avaliação de desempenho, que foi realizada pelo líder e seus subordinados, e o outro de pesquisa de clima.

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

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

O plano de saúde privado estudado como fonte de dados para a pesquisa caracteriza-se por ser: localizado na região de Ribeirão Preto, compreendido pelos municípios de Ribeirão Preto, Sertãozinho, Pontal, Pitangueiras, classificado como de grande porte, com 62.759

usuários (fevereiro/2015), alicerçado no setor sucroalcooleiro e devidamente registrado na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), órgão regulamentador do Ministério da Saúde. Este plano de saúde iniciou suas atividades há 37 anos. A empresa para fins de estudo, foi dividida em 11 unidades (Tabela 1).

Tabela 1: Distribuição dos empregados pelo Plano de Saúde, Ribeirão Preto/SP e região, 2015

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

Foi utilizada a amostragem não probabilística, sendo do tipo intencional, na qual o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população, e por conveniência, sendo a população (N) constituída por 236 empregados (distribuídos em 11 unidades), considerando um intervalo de confiança (IC) de 95% e um erro amostral (e) de 4,6%, o tamanho da amostra (n) foi de 155 empregados, observadas na Tabela 1, localizadas nas quatro cidades.

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

3.1 Instrumento de coleta de dados

Utilizou-se 3 questionários, sendo o Primeiro questionário, de avaliação de desempenho do empregado, através do qual o mesmo se auto – avalia e a chefia do setor o avalia, sendo de preenchimento obrigatório o nome do empregado, o cargo, a unidade de trabalho e a data.

Adota os seguintes critérios: 1) Conhecimento do trabalho: avaliar o grau de conhecimento do trabalho; 2) Agilidade para executar tarefas: verificar a produção do trabalho, quanto a quantidade ou a rapidez dos serviços realizados; 3) Resultado final do trabalho e Atenção: avaliar a exatidão, frequência de erros, apresentação e organização; 4) Responsabilidade: avaliar a maneira como o empregado se dedica ao trabalho e realiza o trabalho no prazo estipulado; 5) Resolução de Problemas e Criatividade: avaliar a forma como lida com as adversidades; 6) Iniciativa, Interesse, Motivação para o trabalho: avaliar disposição para o trabalho; 7) Treinamento: verificar o interesse em aprimorar-se; 8) Relacionamento

Interpessoal: avaliar a atitude do empregado em relação a colegas, chefia e clientes; 9) Equilíbrio emocional: verificar o comportamento em relação a situações vivenciadas no dia-a-dia, controle emocional; 10) Apresentação Pessoal: avaliar a higiene pessoal, maneira de vestir-se e postura profissional; 11) Assiduidade e pontualidade: avaliar a frequência e horário dos empregados no trabalho.

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

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

Observa as seguintes características: 1) Liderança: capacidade de influenciar e administrar sua equipe; 2) Conhecimento do Trabalho: avaliar o grau de conhecimento do trabalho; 3) Comunicação: capacidade de informar o grupo sobre os assuntos relevantes da empresa, saber ouvir; 4) Orientação: forma de direcionar os empregados, buscando atender às expectativas e necessidades da empresa, de maneira assertiva; 5) Reconhecimento: capacidade de elogiar quando o trabalho é bem feito; 6) Disponibilidade: estar sempre aberto para atender aos subordinados, para solucionar problemas, ouvir sugestões; 7) Administração das condições de trabalho: habilidade em administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas; 8) Capacidade de Análise/Solução de Problemas e Criatividade: julgar e emitir soluções adequadas sobre rotinas administrativas, após criteriosa análise da situação, avaliar capacidade criativa; 9) Percepção, Planejamento e Organização: das responsabilidades de sua área de trabalho; 10) Segurança: capacidade de passar segurança para sua equipe, diante das situações vivenciadas; 11) Entrosamento: habilidade de interagir com os demais membros, trabalhando em equipe, cooperação; 12) Equilíbrio Emocional: verificar o comportamento em relação as situações vivenciadas no dia-a-dia, controle emocional, capacidade de trabalhar sobre pressão; 13) Energia e disposição para o trabalho: demonstra interesse, motivação e determinação na execução de suas atividades, é proativo, tem iniciativa e interesse; 14) Atualização: preocupa-se com o desenvolvimento profissional, sempre agregando novos conhecimentos. Com base nesta avaliação, tem-se o resultado do indicador de desempenho dos empregados.

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

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

O empregado responde questões objetivas e subjetivas, relacionadas a: 1) Responsabilidade: avalia o cumprimento das responsabilidades, desempenho no trabalho e comprometimento com a função desempenhada; 2) Realização Profissional: satisfação e sentimento de realização profissional; 3) Quantidade e Qualidade do Trabalho: satisfação em relação ao volume de trabalho, relação entre qualidade e quantidade de trabalho; 4) Carreira: oportunidades, aumento de responsabilidades, mudança de departamento, crescimento profissional; 5) Liderança (focado no líder do setor): orientação e distribuição do trabalho, relação com subordinados, aceitação de críticas, segurança nas condutas, satisfação hierárquica, postura profissional, imparcialidade nas decisões; 6) Colegas de Trabalho: orientação e distribuição do trabalho, ambiente agradável, comunicação eficaz, críticas e opiniões; 7) Ambiente de Trabalho: pontos positivos e negativos da unidade de trabalho; 8) Comentários Gerais: espaço livre para reivindicações, queixas, críticas e sugestões.

Após a aplicação dos instrumentos, foram comparados os resultados da pesquisa de clima, com os questionários de desempenho, esperando-se encontrar correlação positiva entre o bom desempenho e a satisfação com o ambiente de trabalho. Todos os dados foram armazenados no gerenciador de banco de dados eletrônico *Excel* (MICROSOFT, 2007).

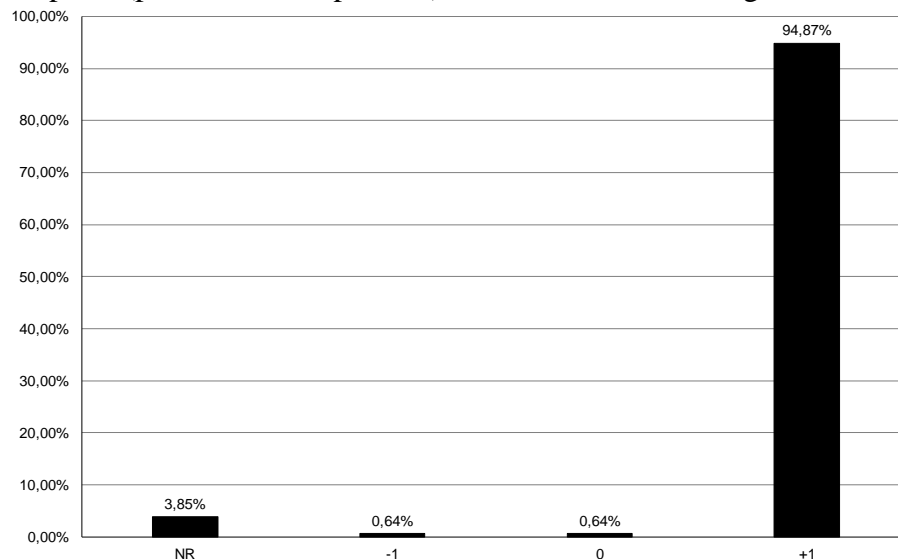
4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Avaliação quantitativa

Os dados foram extraídos dos três questionários, que os empregados responderam espontaneamente, sendo:

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

Figura 1: Resultados do questionário sobre avaliação de desempenho dos empregados da empresa (plano de saúde privado), Ribeirão Preto/SP e região, 2016



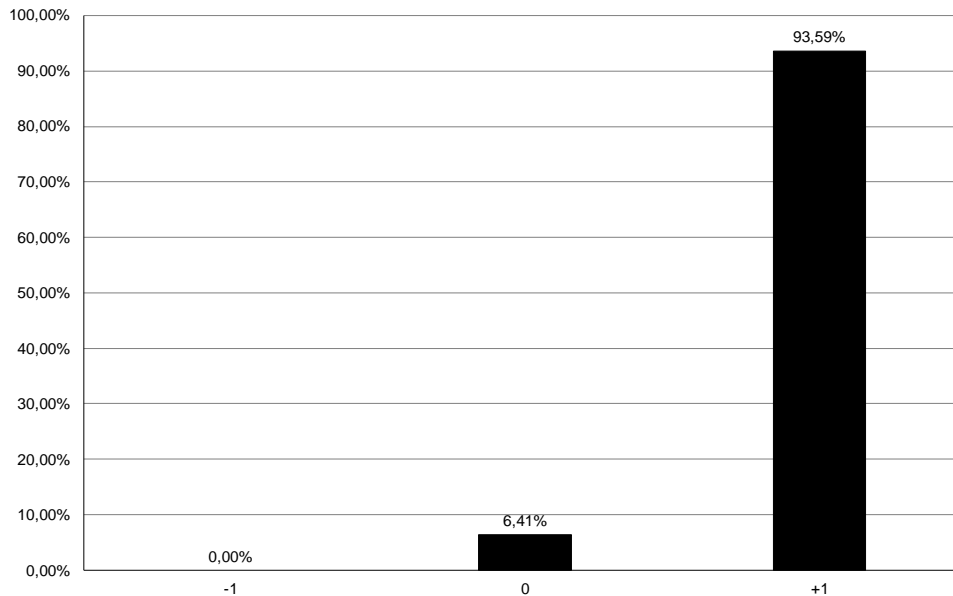
Fonte: Elaborada pelos autores.

Legenda: +1 = Excelente Desempenho; 0 = Bom Desempenho / Desempenho Parcial; -1 = Desempenho Menor; e NR = Não Responderam ou Extraviaram.

E como pode ser observada, a avaliação de desempenho relativa aos empregados apresentou um melhor índice de desempenho, demonstrando que há um bom desempenho desses empregados, no atendimento aos critérios utilizados pela empresa.

A Figura 2, relativa a Avaliação de Desempenho do Líder, questionário 2, observa-se que o desempenho dos líderes se caracteriza da seguinte forma: 93,59% apresentam excelente desempenho, 6,41% apresentam bom desempenho/desempenho parcial. As porcentagens das respostas foram visualizadas na Figura 2.

Figura 2: Resultados do questionário de avaliação de desempenho dos líderes da empresa (plano de saúde privado), Ribeirão Preto/SP e região, 2016



Fonte: Elaborada pelos autores.

Legenda: +1 = Excelente Desempenho; 0 = Bom Desempenho / Desempenho Parcial; e -1 = Desempenho Menor.

Com relação à Figura 2, percebe-se que a percepção dos subordinados em relação ao desempenho dos líderes, é de que esse desempenho é considerado excelente, atendendo aos critérios exigidos pela organização. Pode-se observar que de acordo com os critérios determinados pela empresa, os líderes e os subordinados tem apresentado bom desempenho, colocando a empresa num patamar de excelência e servindo de parâmetro para premiações.

Com relação à Realização Profissional, quando questionado sobre a satisfação com o cargo (Q1), 93,59% afirmaram que sim, 5,77% colocaram mais ou menos, 0,00% assinalaram não e 0,64% não responderam. A outra questão (Q2) era: se o trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional, 94,23% afirmaram sempre ou quase sempre, 1,92% não tiveram opinião, 0,64% acreditam que raramente ou nunca e 3,21% não responderam. As porcentagens das respostas foram demonstradas na Figura 3.

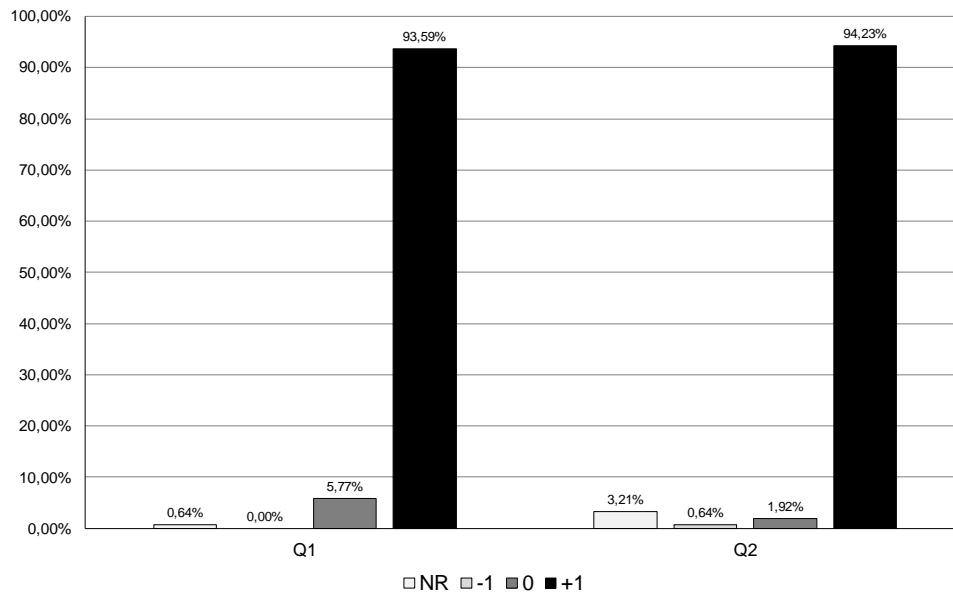
O empregado apresenta-se como um importante ativo da empresa, tornando-se um diferencial competitivo para as organizações. Baseado nessa informação é que as empresas têm atuado para melhorar a qualidade de vida no trabalho, com objetivo de uma melhoria de desempenho, utilizando a gestão de pessoas como ferramenta para ajustes.

Com relação à Liderança, destacou-se:

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

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

Figura 3: Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário de pesquisa de clima, no item realização profissional, Ribeirão Preto/SP e região, 2016

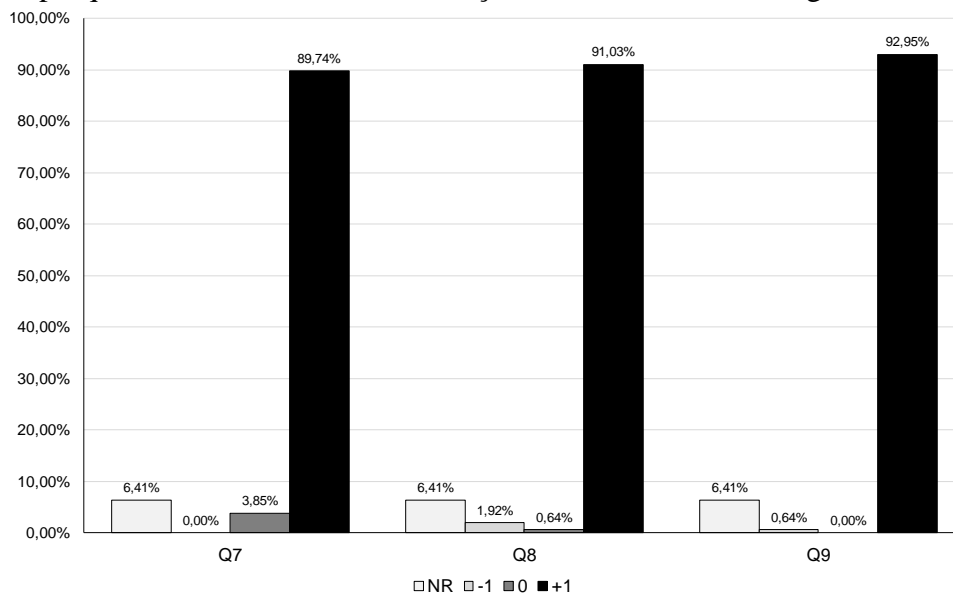


Fonte: Elaborada pelos autores.

Legenda: +1 = Sim ou Sempre ou Quase Sempre; 0 = Mais / Menos ou Não tenho opinião; -1 = Não ou Raramente ou Nunca; e NR = Não Responderam.

A nona (Q9) e última, questiona se o líder consegue manter sua postura profissional, sendo firme e imparcial, nas tomadas de decisões, com todos os funcionários da unidade, sem exceção: 92,95% afirmaram sempre ou quase sempre, 0,00% não tem opinião, 0,64% responderam raramente ou nunca e 6,41% não responderam (Figura 4).

Figura 4: Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário pesquisa de clima, no item liderança, Ribeirão Preto/SP e região, 2016



Fonte: Elaborada pelos autores.

Legenda: +1 = Sim ou Sempre ou Quase Sempre; 0 = Mais / Menos ou Não Tenho Opinião; -1= Não ou Raramente ou Nunca; e NR = Não Responderam.

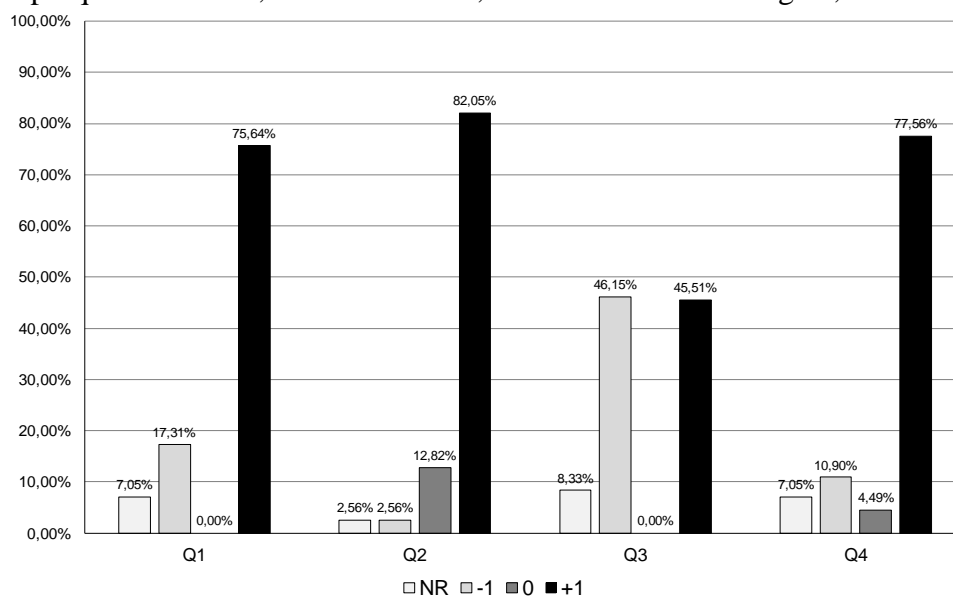
Como pode ser observado, além do bom desempenho como profissional o líder também é percebido como tendo características comportamentais adequadas e pertinentes ao

cargo de liderança, o que contribui na construção de um bom ambiente para se trabalhar, ou seja uma avaliação de clima organizacional positiva.

Quanto à Carreira, os empregados foram abordados de quatro formas: a primeira (Q1), se acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira, 75,64% responderam que sim, 0,00% não tem opinião, 17,31% disseram que não e outros 7,05% não responderam. A segunda (Q2), se o empregado está apto para assumir maiores ou mais responsabilidades, 82,05% colocaram sim, 12,82% assinalaram mais ou menos, 2,56% responderam não e 2,56% não responderam. A terceira (Q3), se o empregado gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa, 45,51% afirmaram sim, 46,15% disseram não e 8,33% não responderam.

A quarta (Q4), se a empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional, 77,76% anotaram sempre ou quase sempre, 4,49% não tem opinião, 10,90% colocaram raramente ou nunca e 7,05% não responderam. As porcentagens das respostas foram colocadas na Figura 5.

Figura 5: Respostas dos empregados da empresa (plano de saúde privado) no questionário pesquisa de clima, no item carreira, Ribeirão Preto/SP e região, 2016



Fonte: Elaborada pelos autores.

Legenda: +1 = Sim ou Sempre, ou Quase Sempre; 0 = Mais / Menos ou Não tenho Opinião; -1 = Não ou Raramente, ou Nunca; e NR = Não Responderam.

Somado ao desempenho e o ambiente de trabalho, observa-se que a empresa também proporciona a possibilidade de plano de carreira, o que reforça a satisfação e o estímulo dos empregados. Segundo Chiavenato (2004, p.138), a gestão de pessoas consiste no planejamento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho; Esses fatores podem-se transformar numa vantagem competitiva no mercado, dada a importância dessas informações, que devem ser convertidas em uma vantagem estratégica. Acredita-se que isso tudo poderá ser visualizado através de aumento de desempenho e satisfação do empregado no ambiente de trabalho.

Neste estudo, os dados corroboram com o que autor afirma acima.

4.2 Avaliação qualitativa

Ressaltou-se como pontos positivos: o ambiente de trabalho agradável, a valorização da empresa em relação ao empregado, o bom relacionamento entre líderes e subordinados, a estabilidade no trabalho, a motivação da equipe de trabalho, a colaboração entre os colegas de trabalho, a capacidade da liderança, as regras e normas do trabalho, o reconhecimento profissional. E como pontos negativos, apresentou-se: a necessidade de aumento de treinamento em alguns setores, alguns problemas de estrutura física e algumas dificuldades com horários de trabalho entre os empregados e os médicos.

Com base na avaliação quantitativa e qualitativa observa-se que a empresa consegue proporcionar qualidade de vida no trabalho, associado com bom clima organizacional, culminando no bom desempenho dos empregados.

5 Considerações finais

O presente estudo evidencia que a empresa pesquisada, quanto a forma de gestão, vem atendendo aos seus objetivos de promover o bom desempenho de seus empregados, com clima organizacional favorável, propiciando qualidade de vida no trabalho.

Com relação aos instrumentos utilizados e a sua forma de aplicação, verifica-se que permitem medir o desempenho e a avaliação de clima, porém configurando um trabalho minucioso (muitos empregados e informações), que exige atenção a todos os aspectos que afetam a organização, para atuar rapidamente sem interromper o processo de evolução e aprimoramento da empresa, proporcionando melhorias perceptíveis aos usuários do convênio médico.

Uma importante contribuição deste trabalho reside no entendimento do desempenho como uma ferramenta de promoção e premiação ou até mesmo punição, mudando a percepção de qualidade de vida no trabalho, tendo a gestão do desempenho como diagnóstico de melhorias a serem realizadas na gestão de pessoas.

Referências

ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **InterfacEHS – Revista de Saúde, Meio ambiente e Sustentabilidade**, v.6, n.1, p.60-78, abr., 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.sp.senac.br/index.php/ITF/article/viewFile/168/180>> Acesso em: 20 de maio de 2016.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1979. 270p.

AQUINO, Haline. Great Place to Work. Notícias. **Avaliação de Desempenho**: o desafio das organizações, 22 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.gptw.com.br/institucional/noticias/avaliacao-de-desempenho-o-desafio-das-organizacoes.htm>>. Acesso em: 8 de agosto de 2016.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2006, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: UNESP, 2006. 8p. Disponível em: http://www.simpeptestemigracao.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf. Acesso em: 5 de julho de 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v.2, n.2, p.39-63, jan. 2002. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6847>>. Acesso em: 11 de junho de 2016.