

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
POLO DE PICADA CAFÉ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE EAD**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS –  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR MUNICIPAL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Luciane Moraes de Oliveira**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS -  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR MUNICIPAL**

**por**

**Luciane Moraes de Oliveira**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública –  
modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

Orientador: Marcelo Trevisan

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Pólo de Picada Café  
Curso de Especialização em Gestão Pública  
Modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a monografia de especialização

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS -  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR MUNICIPAL**

elaborada por  
**Luciane Moraes de Oliveira**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Marcelo Trevisan, Msc**  
(Presidente/Orientador)

---

**Luis Felipe Dias Lopes, Dr.**

---

**Milton Luiz Wittmann, Dr.**

Santa Maria, agosto de 2011.

## **AGRADECIMENTOS**

*Aos meus pais Nilva e Zaniro, e às minhas irmãs Aline e Camila, pois estas são as pessoas mais importantes da minha vida.*

*Ao meu namorado, Diego, pela compreensão e paciência neste período.*

*Ao meu orientador, Marcelo Trevisan, que com sua ajuda, e seus conhecimentos contribuíram para a realização de mais essa etapa.*

*A todos meus colegas e amigos que me incentivaram e contribuíram de alguma forma na realização desse trabalho.*

*"A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar,  
não seremos capazes de resolver os problemas causados  
pela forma como nos acostumamos a ver o mundo"*

*Albert Einstein*

## RESUMO

Este trabalho busca apresentar a estrutura da área de Recursos Humanos de uma Instituição Hospitalar Municipal, destacando sua importância no contexto organizacional. Para isto, expõe os subsistemas e a visão estratégica de Recursos Humanos. A pesquisa procurou verificar de que forma as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos estão sendo utilizadas em uma instituição hospitalar municipal. Como método de pesquisa foi utilizado a pesquisa qualitativa através de um estudo de caso. Os dados analisados foram coletados através do referencial teórico, dados secundários, observação direta e realização de entrevistas semi estruturadas. Como principal conclusão, pode-se destacar que a instituição necessita aperfeiçoar suas políticas e práticas na área de Recursos Humanos, dando mais autonomia e reconhecimento aos profissionais da instituição.

**Palavras-Chave:** Administração de Recursos Humanos, Administração Pública, Gestão Pública, Gestão de Pessoas, Servidor Público.

## **ABSTRACT**

This study seeks to present the area of human resources' structure, pointing out its importance in the organizational context. To achieve this goal, I present the "sub" systems and strategic vision of human resources. The research seeks to check how the politics and human resources management practices are being used within a municipal hospital institution. This research followed qualitative research, through a case study, method. The informations analyzed were collected by theoretical reference, secondary data, field observation and semi-sctructured interviews. The main conclusion suggests it is necessary that the institution needs to improve its politics and practices in the human resources' field, it would allow more autonomy and confidence for the institutions' professionals.

**Keywords:** Human resources management, Public Administration, Public management, personal management, public servant.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise e avaliação de Cargos.....28



## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Entrevista.....57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Administração Pública Profissional.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Recursos Humanos e os Principais Subsistemas.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Gestão de Recursos Humanos.....	17
2.2.2 Função de Recursos Humanos.....	18
2.2.3 Políticas de Recursos Humanos.....	19
2.2.4 Transformações na área de Recursos Humanos do Setor Público.....	20
<b>3 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Recrutamento.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Recrutamento Interno.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Recrutamento Externo.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Seleção de Pessoal.....</b>	<b>25</b>
3.4.1 Etapas da Seleção de Pessoal.....	25
<b>3.5 Remuneração.....</b>	<b>26</b>
<b>3.6 Benefícios.....</b>	<b>26</b>
<b>3.7 Administração de Cargos e Salários.....</b>	<b>27</b>
3.7.1 Avaliação de cargos.....	27
3.7.2 Métodos de avaliação de cargos.....	28
<b>3.8 Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>30</b>
<b>3.9 Capacitação e Desempenho.....</b>	<b>32</b>
3.9.1 Programação e Levantamento das Necessidades de Treinamento.....	33
<b>3.10 Higiene e Segurança do Trabalho.....</b>	<b>34</b>
3.10.1 Condições de Trabalho.....	35
<b>4 MÉTODO.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Delineamento da Pesquisa e Coleta de Dados.....</b>	<b>36</b>
4.1.1 Documentos.....	37
4.1.2 Entrevistas Estruturadas.....	37
4.1.3 Observação Participante.....	38
<b>4.2 Análise de Dados.....</b>	<b>38</b>

4.3 Limitações do Método.....	38
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>40</b>
5.1 Caracterização da Organização Pesquisada.....	40
5.2 A Área de Recursos Humanos.....	40
5.3 Recrutamento e Seleção de Pessoal.....	41
5.4 Avaliação de Desempenho.....	41
5.4.1 Estágio Probatório.....	42
5.4.2 Desenvolvimento Funcional - Progressão.....	42
5.4.3 Nível de Desenvolvimento - Promoção.....	42
<b>5.5 Análise dos Dados.....</b>	<b>43</b>
5.5.1 Atuação do RH.....	43
5.5.2 Recrutamento e Seleção.....	45
5.5.3 Capacitação e Desenvolvimento.....	46
5.5.4 Avaliação de Desempenho.....	47
5.5.5 Benefícios.....	47
5.5.6 Remuneração.....	49
5.5.7 Relações Trabalhistas e Segurança do Trabalho.....	50
5.5.8 Expectativas.....	50
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA.....</b>	<b>57</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos pode ser definida, segundo Chiavenato (1999), como um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Segundo Gil (1994), a Administração de Recursos Humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal. Seu desenvolvimento confunde-se com a própria história da Administração. O autor apresenta a evolução da Administração de Recursos Humanos nas etapas a seguir:

a) *Administração Científica*: tem origem com as experiências de Taylor e Fayol. Buscava-se, através da ciência, identificar a melhor maneira de realizar as tarefas, bem como encontrar os melhores métodos e critérios para seleção, treinamento e motivação dos operários. Era fundamentada na racionalização do trabalho, especialização e redução de tempo, com o objetivo de maximização dos lucros. Nessa época, segundo Chiavenato (1997), as atividades da Administração de Recursos Humanos, caracterizavam-se pela excessiva preocupação com os custos da organização, sua tarefa se restringia aos cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado.

b) *Relações Humanas*: as bases do movimento se devem aos estudos realizados por Elton Mayo. Surgiu a partir da constatação da necessidade de humanizar e democratizar a administração através do desenvolvimento das ciências humanas. Abordagens como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também consideradas;

c) *Relações Industriais*: no período posterior a Segunda Guerra Mundial, verificou-se considerável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Essa situação fez com que os empregadores mudassem a forma de como se preocupavam com seus empregados e passaram a negociar com os sindicatos. Assim, as grandes empresas começaram a criar departamentos de Relações

Industriais, surgindo com isso o conceito de Administração de Recursos Humanos, com a figura do Gerente de Relações Industriais;

d) *Administração de Recursos Humanos*: deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à Gestão de Pessoas. Desta forma torna-se fácil definir uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e que funcionam como uma estrutura organizada. Ainda para Gil (1994) a Administração de Recursos Humanos pode, pois, ser entendida como a Administração de Pessoal a partir de uma abordagem sistêmica.

No decorrer da década de 80, com o avanço da informática e dos meios de comunicação empresarial, muitas das funções tradicionais desenvolvidas pelos escritórios passaram a ser desenvolvidas por máquinas, com maior eficiência e economia, exigindo novas habilidades do profissional de Recursos Humanos, como a de negociador, bem como maiores conhecimentos referentes a teorias e técnicas gerenciais. No setor público, observa-se a necessidade em identificar as práticas e políticas de gestão, tornando a área de Recursos Humanos como responsável em auxiliar nas atividades de planejamento adquirindo uma parceria estratégica junto aos demais órgãos da mesma esfera. Atualmente, a informação do setor público acaba avançando mais rápido que a própria gestão.

Para que as instituições públicas possam atender às necessidades da sociedade, aqui representada pelos clientes internos e externos, que exigem uma constante melhoria dos serviços públicos prestados, é fundamental que a estrutura pública esteja alinhada a esse propósito e os colaboradores qualificados e capacitados para desempenhar de forma eficiente suas atividades.

Assim, apresenta-se a questão norteadora desta pesquisa: como as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos impactam no desenvolvimento das atividades em uma instituição hospitalar municipal?

Dentro desta perspectiva, a realização deste trabalho tem por objetivo geral verificar as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos aplicadas em uma instituição hospitalar municipal.

Para direcionar e facilitar o alcance do objetivo geral proposto elenca-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as principais variáveis de gestão de Recursos Humanos na administração pública.

- Identificar as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos em uma instituição hospitalar municipal.
- Caracterizar as práticas de gestão de Recursos Humanos utilizados pela instituição.

A justificativa deste trabalho considera que o desempenho de uma organização também depende de ferramentas de Recursos Humanos, tem-se ainda como premissa, que os profissionais desta área fazem parte fundamental das diretrizes da empresa, e que os funcionários são os ativos intangíveis das organizações. Tem grande importância para o departamento de Recursos Humanos e para a comunidade em geral. O estudo poderá proporcionar a possibilidade de verificar alguns enfoques da estrutura de recursos humanos, mostrando sua importância no setor público.

Em face da administração pública municipal, para trabalhar com a prestação de serviços, sabe-se que é inevitável e imprescindível discutir as políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas por elas, uma vez que os clientes destes serviços tornaram-se muito exigentes e acabam comparando a qualidade dos serviços com o recebido da iniciativa privada.

Esta pesquisa torna-se oportuna, pois traz a possibilidade de apresentar um panorama sobre a situação atual de uma instituição hospitalar municipal e as expectativas de treinamento e políticas de Recursos Humanos apresentadas pelos seus colaboradores.

Para apresentar um desenvolvimento lógico do tema, o estudo está estruturado da seguinte forma:

Inicia-se o trabalho apresentando o tema, através da fundamentação teórica do tema apresentado, no segundo capítulo o trabalho aborda aspectos conceituais a respeito da Administração Pública na área de Recursos Humanos e seus principais subsistemas.

O terceiro capítulo apresenta os principais conceitos acerca de diversas práticas de Recursos Humanos, bem como suas principais características e aplicações nas organizações.

O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, descreve sobre o delineamento, coleta e análise de dados, além das limitações do método empregado.

O quinto capítulo discorre sobre o caso estudado, com a caracterização da organização pesquisada, bem como a apresentação dos dados coletados, e análise dos dados identificados. As considerações finais são apresentadas no sexto capítulo.

## **2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A revisão de literatura a seguir foi desenvolvida com base em um pensamento que, poderá servir para futuros questionamentos a respeito de como as políticas de Recursos Humanos vem sendo apontadas como uma das principais estratégias de uma instituição pública.

Segundo Graham (1994), administração pública é uma expressão genérica que indica todo o conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento e implementação de política públicas. É entendida como a parte da política que se concentra na burocracia e em suas relações com os ramos executivo, legislativo e judiciário do governo. Preocupa-se com questões tão amplas como equidade, representação, justiça, eficiência do governo e controle da discricionariedade administrativa. Os estudos da administração pública examinam as varias instituições do governo na tentativa de determinar como essas ou outras questões são tratadas na nossa sociedade. Assim, o papel que a administração pública desempenha ao estabelecer, implementar e alterar políticas e programas públicos é assunto de capital importância.

### **2.1 Administração Pública Profissional**

Conforme Oliveira (2003,) a gestão pública constitui um fator para a melhoria da prestação de serviços ao cidadão e para o aumento da eficiência das ações governamentais.

Para que haja um alinhamento na administração pública, à semelhança da iniciativa privada deve-se aprender a distinguir e a recompensar os resultados e os esforços excepcionais, incorporando definitivamente a prática de tratar desigualmente as diferenças de contribuição (OLIVEIRA, 2003).

Os órgãos e os servidores públicos devem ser estimulados, através de mecanismos de reconhecimento, a buscar princípios, modelos e posturas que efetivamente agreguem valores, em termos da prestação dos serviços à população.



Atender melhor ao cidadão, ampliar os serviços à população, reduzir custos e aumentar a produtividade são objetivos que não podem deixar de serem premiados (OLIVEIRA, 2003).

Ainda segundo o autor, dos funcionários públicos, a profissionalização deverá requerer criatividade, empreendedorismo e acima de tudo, alinhamento ativo às diretrizes do governo, independente de suas preferências Políticas pessoais, sem implicar evidentemente em afastamento da ética que deve presidir o comportamento do servidor público. Quanto às instituições públicas, as exigências voltam-se para a criação e à implantação de condições internas que promovam a profissionalização de seus quadros e estimulem a obtenção de altos desempenhos.

A promoção da valorização e da profissionalização da gestão e do servidor público constitui, provavelmente, um dos investimentos mais rentáveis para o país, tendo em vista a efetiva implantação das políticas públicas e o uso mais racional e eficiente dos recursos que a sociedade coloca à disposição de seus governa (OLIVEIRA, 2003).

## **2.2 Recursos Humanos e os Principais Subsistemas**

### **2.2.1 Gestão de Recursos Humanos**

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de Recursos Humanos é uma área contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. É uma função que permite colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

## 2.2.2 Função de Recursos Humanos

Para Chiavenato (1996), a administração de Recursos Humanos sabe recrutar, selecionar, treinar e remunerar e não deve ser considerada simplesmente como uma despesa, pois os investimentos em pessoas, quando bem feitos, provocam retornos garantidos à empresa.

Segundo Carvalho e Nascimento (1993), as políticas de Recursos Humanos são mutáveis e dependem de outros valores, como as reações do mercado, a influência do Estado e estabilidade política.

Estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais, visando estabelecer programas e incentivos que objetivam a manutenção do funcionário na empresa por mais tempo.

No entender de Aquino (1980), a administração de Recursos Humanos pode ser definida como o ramo da administração responsável pela coordenação de interesses da mão-de-obra e dos donos de capital e visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Ulrich (2000), os profissionais de Recursos Humanos devem apresentar cinco competências essenciais:

a) Conhecer os negócios: profissionais desse setor precisam entender de cada área funcional suficientemente bem para poder propor e debater os méritos de um conjunto de soluções para quaisquer questões ou problemas que possam surgir. Conhecer os negócios é a porta de entrada para os profissionais de Recursos Humanos que desejam entrar nas discussões sobre negócios.

b) Dominar as práticas de recursos humanos: os profissionais da área devem recorrer às práticas de Recursos Humanos para fazer escolhas inteligentes.

c) Gerenciar os processos de mudança: os profissionais precisam fazer as coisas acontecerem. Devem ser capazes de planejar um processo de mudança tanto para iniciativas de Recursos Humanos quanto às de negócio.

d) Criar culturas e locais de trabalho que desenvolvam capacidade individual e comprometimento com a empresa: devem desenvolver organizações que

asseguram uma capacidade sustentável e aumentem o capital intelectual. Esses profissionais são os guardiões de culturas antigas e os artesãos das novas.

e) Demonstrar credibilidade pessoal: devem ser confiáveis, eles representam os valores de sua organização e adquirem credibilidade por meio de seus relacionamentos de confiança com os principais parceiros.

O setor de Recursos Humanos deve ser responsável pela definição de uma estrutura organizacional, conduzir uma auditoria organizacional, identificar métodos para renovar as partes de arquitetura organizacional que precisam de mudança.

### 2.2.3 Políticas de Recursos Humanos

Conforme Chiavenato (1997), as políticas de Recursos Humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais, deve abranger o que a organização pretende acerca de:

a) Políticas de Suprimento de Recursos Humanos: onde recrutar, em que condições e como recrutar, critérios de seleção de Recursos Humanos e como integrar os novos participantes ao ambiente de trabalho;

b) Políticas de Aplicação de Recursos Humanos: como determinar os requisitos básicos da força de trabalho, critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de Recursos Humanos e critérios de avaliação da qualidade de recursos humanos;

c) Políticas de Manutenção de Recursos Humanos: critério de participação direta e indireta dos participantes, como manter uma força de trabalho motivada, critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança e relacionamento de bom nível com sindicatos de representações do pessoal;

d) Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos: critérios de diagnóstico e programação e preparação e reciclagem constantes da força de trabalho, critérios de desenvolvimento de Recursos Humanos a médio e longo prazo e criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes;

e) Políticas de Monitoração de Recursos Humanos: como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização e critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os Recursos Humanos da organização.

As políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governam suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, etc.

#### 2.2.4 Transformações na área de Recursos Humanos do Setor Público

Conforme o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOC (2002), a Gestão de Recursos Humanos, no setor público, começou a mudar com o governo Fernando Henrique Cardoso.

Essa transformação implicou requalificar os servidores públicos para funções mais adequadas às novas demandas da sociedade e redirecionar o quadro de pessoal, com a realização de concursos, estímulos a cursos de graduação e especialização, valorização das carreiras estratégicas e implementação de sistemas de remuneração por desempenho.

O objetivo maior da política de Recursos Humanos no setor público é o alcance do perfil desejado para a força de trabalho e a sua atuação de forma motivada e eficiente num Estado organizado segundo o paradigma da administração pública gerencial, a qual visa o alcance de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão (MPOC, 2002).

Seu principal pressuposto é o reconhecimento das pessoas como fator mais valioso para o desenvolvimento das atividades efetuadas no setor público e a melhoria de sua eficiência (MPOC, 2002).

Portanto, uma gestão adequada de Recursos Humanos deve implicar:

- a) Na oferta de oportunidades atrativas de trabalho no setor público tanto para os potenciais ingressantes como para os seus atuais integrantes;
- b) No constante surgimento de novos desafios profissionais;

c) No investimento permanente em qualificação dos servidores para o alcance do perfil adequado e para que eles efetivamente agreguem valor ao processo de trabalho;

d) Na definição de uma estrutura justa de incentivos que aumentem a sua motivação e implique na valorização do desempenho;

e) No gerenciamento eficaz, ético e coerente com os níveis de responsabilidade.

Os princípios definidos no Código de Conduta da Alta Administração Pública devem ser seguidos por todos os servidores, quais sejam, o respeito, à integridade, à moralidade, à clareza de posições e ao decoro, prevendo a necessidade de tornar público o patrimônio das autoridades e de esclarecer a existência de eventual conflito de interesses, a vedação à aferição de rendimentos de qualquer fonte privada em desacordo com a lei ou decorrentes do acesso a informações privilegiadas (MPOC, 2002).

Em vista do exposto, as principais diretrizes da política de Recursos Humanos são:

a) O perfil da força de trabalho deve ser compatível com as novas funções do Estado e as necessidades da administração gerencial e, portanto, os servidores devem atuar sob a lógica da gestão empreendedora, ao invés de fazê-lo sob a lógica da administração burocrática.

b) A seleção por identificação das competências necessárias, a preocupação com o desenvolvimento e a motivação das pessoas, a qualificação permanente visando a ampliação de suas competências, a atuação baseada na ética e a adoção disseminada da avaliação de desempenho para todos os funcionários, independentemente de seus regime de trabalho.

c) A aproximação entre os mercados de trabalho público e privado no tocante à remuneração e às regras praticadas, visando a atração e retenção de funcionários qualificados.

d) Uma gestão de Recursos Humanos facilitadora da adoção dos princípios da administração gerencial no setor público, na qual inclusive os executivos das organizações estejam mais envolvidos (MPOC, 2002).

Para que estas diretrizes sejam implementadas de forma bem sucedida, o processo de recrutamento deve ser eficiente, rigoroso e freqüente; deve-se definir a composição necessária da força de trabalho para alcançar o perfil desejado e

executar um cronograma que viabilize esta estratégia; rever de forma permanente o planejamento do quantitativo e da alocação da força de trabalho, frente às transformações das tecnologias de gestão e dos conhecimentos específicos demandados e à necessidade de superar processos e conhecimentos antigos; desenhar uma estrutura adequada para os cargos e carreira; realizar ações de capacitação que possibilitem o desenvolvimento das competências necessárias e aumentem a empregabilidade dos servidores; aprimorar a estrutura de incentivos para motivar os servidores e gerentes a atuarem sob a lógica de metas e resultados e, finalmente, tornar o arcabouço legal mais transparente para os servidores e a sociedade. (MPOC, 2002).

## **3 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

### **3.1 Recrutamento**

Para Chiavenato (1999), o recrutamento é o processo que determina os candidatos para um cargo específico, deve disponibilizar o cargo no mercado para atrair candidatos qualificados para disputá-lo.

Já para Milkovich e Boudreau (2000), o recrutamento é o procedimento de identificação e ação de um grupo de candidatos que serão escolhidos para serem candidatos ao emprego.

Segundo Carvalho e Nascimento (1993), recrutamento é um processo sistêmico de Recursos Humanos que visa atrair candidatos para o preenchimento de determinados cargos.

Conforme Marras (2000), o recrutamento de pessoal é uma atividade que tem por finalidade a captação de Recursos Humanos à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal.

Para Marras (2000), as fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de Recursos Humanos para abastecer o processo seletivo da empresa. Entre as fontes de recrutamento podemos citar as seguintes: funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, cartazes (internos e externos), entidades (sindicatos, associações) escolas, universidades, cursos, outras empresas (fornecedores, clientes), agência de empregos, mídia (anúncios ou classificados, rádio, TV).

### **3.2 Recrutamento Interno**

Conforme Chiavenato (1997), o recrutamento interno repousa na movimentação de quadros de pessoal da própria empresa, envolvendo a transferência de funcionários e/ou promoções, programas de desenvolvimento de pessoal e plano de carreira funcional.

Para Pontes (2001), o recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos Recursos Humanos internos, a colocação em prática do plano de seleção.

Vantagens do recrutamento interno:

- a) Valorização dos funcionários, escolhendo-se profissionais capazes e com bons desempenhos, estimulando os demais na busca da excelência;
- b) Desempenho e potencial conhecidos;
- c) Funcionários adaptados à cultura organizacional;
- d) Tempo de ambientação menor;
- e) Processo mais rápido e econômico;
- f) Valorização do autodesenvolvimento.

### **3.3 Recrutamento Externo**

Para Chiavenato (1997), recorre-se ao recrutamento externo quando não for possível obter-se entre os próprios empregados da empresa candidatos às vagas existentes.

Vantagens do recrutamento externo:

- a) Renovação de idéias à organização;
- b) Funcionários com experiências requeridas.

Algumas fontes de Recrutamento Externo:

a) Recrutamento por meio de funcionários: divulgação da vaga existente entre os funcionários para que estes apresentem conhecidos para que se candidatem. Algumas de suas vantagens são o custo e a rapidez.

b) Anúncios classificados em jornais: meio de recrutamento mais utilizado pelas empresas.



c) Internet: criação no site da empresa de um campo que possibilite ao candidato, preencher seus dados para futuras oportunidades de emprego. Suas vantagens são a rapidez e a economia.

### **3.4 Seleção de Pessoal**

Conforme Carvalho e Nascimento (1993), seleção é escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na escolha inicial do recrutamento.

Para Chiavenato (1998), é um processo de combinação de variáveis, de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido e de outro lado, o perfil dos candidatos que se oferecem para as vagas.

No entendimento de Marras (2000) a seleção de pessoal tem por finalidade escolher candidatos ao emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

De acordo com Aquino (1980), a seleção caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento dos melhores candidatos. É um processo de pesquisa, realizada com maior profundidade.

#### **3.4.1 Etapas da Seleção de Pessoal**

Conforme Chiavenato (1997), a seleção de pessoal tem as seguintes etapas:

a) Triagem entre candidatos recrutados: verificar se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo. É realizada por entrevista rápida, análise do currículo ou ficha de inscrição do candidato.

b) Aplicação de testes de conhecimento e psicológicos:

- Testes de conhecimento: avaliam o grau de conhecimentos e habilidades do candidato adquiridos por intermédio do estudo ou da prática.

- Testes psicológicos: avaliam características individuais do candidato em relação aos requisitos do cargo, tais como: potencial intelectual, aptidões, personalidade.

### **3.5 Remuneração**

Para Marras (2000), o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando a aquele e compondo a chamada remuneração.

Segundo Chiavenato (1999, p. 224),

Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego, em que o salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização, em troca do dinheiro a pessoa empenha parte de si mesma, e seu esforço e sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização.

### **3.6 Benefícios**

Conforme Chiavenato (1999), os benefícios são pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários. Incluem saúde e segurança, férias, pensões, etc.

Para Marras (2000), existem três tipos de benefícios, são eles:

a) Benefícios Compulsórios: são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais: complemento de auxílio-doença, 13º salário, salário família, férias, salário maternidade, etc.

b) Benefícios Espontâneos: são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às

necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho.

c) Outros Benefícios: empréstimos subsidiados, seguro de vida, complementação da aposentadoria, gratificações salariais, assistência odontológica, convênios (farmácias), banco de horas, etc.

### **3.7 Administração de Cargos e Salários**

De acordo com Chiavenato (1998), a descrição de cargos é um levantamento escrito dos principais aspectos significativos dos cargos, é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para a execução dessas atribuições e os objetivos do cargo.

Já para Carvalho e Nascimento (1993), essa administração pressupõe conhecer cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos.

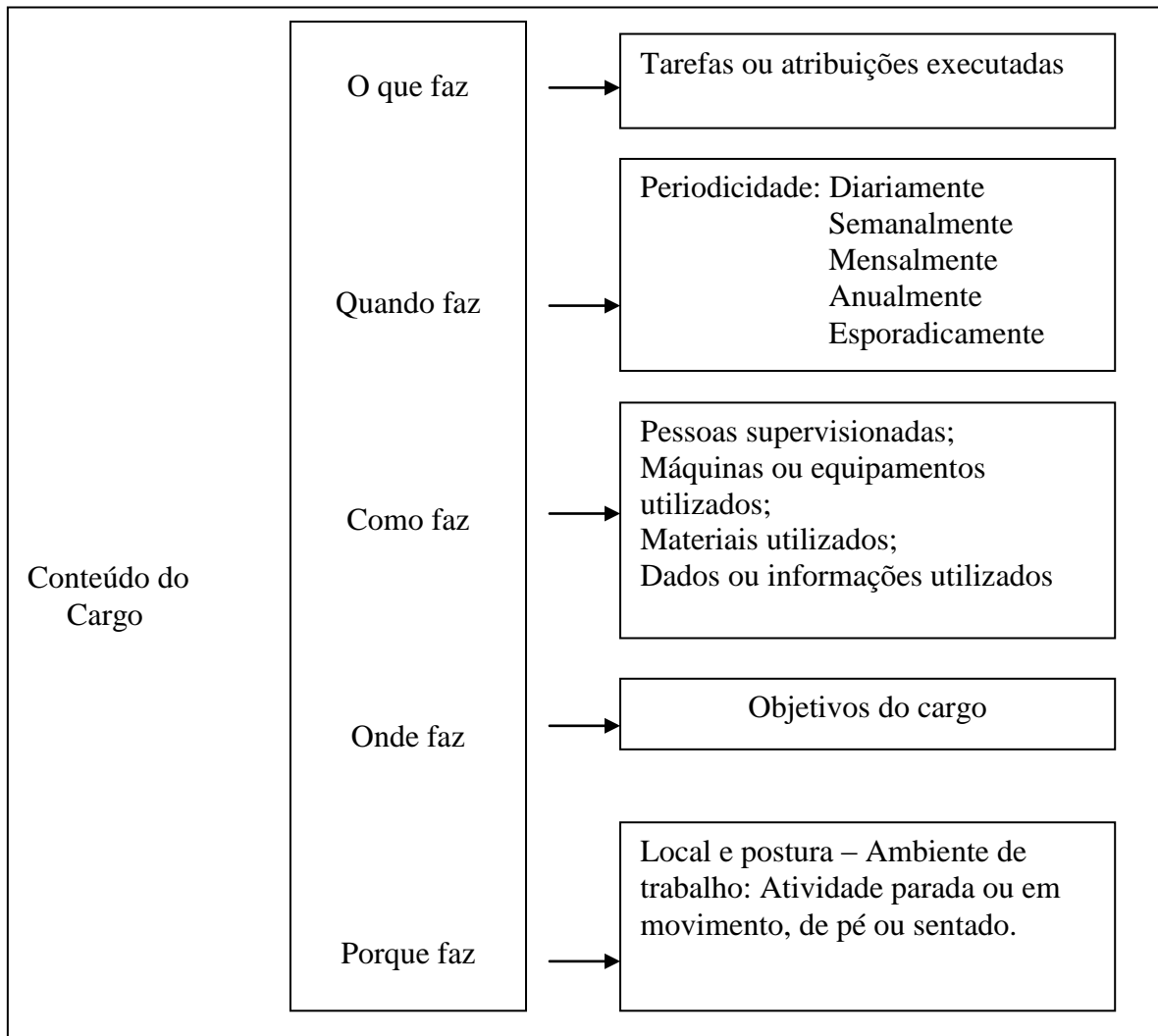
Conforme Marras (2000), a descrição de cargos é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas na análise de dados, padronizando o registro de dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos na empresa.

#### **3.7.1 Avaliação de cargos**

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), os métodos de avaliação de cargos são eminentemente comparativos: ou comparam os cargos entre si ou comparam os cargos com alguns critérios (categorias ou fatores de avaliação) tomados como base de referência.

Para Chiavenato (1999), o ponto de partida é obter informações a respeito dos cargos concernentes, através da análise de cargos para se tomar as decisões comparativas sobre eles. A avaliação de cargos enfatiza a natureza e o conteúdo

dos cargos e não as características das pessoas que os ocupam, conforme mostra a figura 1:



**Figura 1** – Análise e Avaliação de Cargos

**Fonte:** Chiavenato (1999, p. 389).

### 3.7.2 Métodos de Avaliação de cargos

Conforme Chiavenato (1997), para avaliarmos os cargos, existem diversos métodos, tais como:

a) Método do escalonamento ou método de comparação simples: consiste em dispor os cargos em um rol (crescente ou decrescente) em relação a algum critério de comparação. Cada cargo é comparado com os demais em função do critério escolhido, como base de referência.

O primeiro passo para sua aplicação é a análise dos cargos, a informação deve ser montada e registrada em formato padronizado, para facilitar o manuseio. É o método mais simples para se conduzir, oferece uma base aceitável para discussão e negociação, também é fácil de ser compreendido pelos funcionários.

b) Método das categorias predeterminadas: dividir os cargos a serem comparados em conjuntos de cargos que possuam características comuns. A seguir, faz-se a aplicação do método do escalonamento simples em cada um desses conjuntos ou categorias de cargos.

Ele proporciona oportunidades para uma organização planejada. Uma vez implantado, pode se tornar inflexível e pouco sensível às mudanças na natureza e no conteúdo dos cargos.

c) Método da comparação de fatores: é uma técnica que engloba o princípio do escalonamento. É mais apropriado para cargos horistas e outros cargos menos complexos em geral.

d) Método da avaliação por pontos: é o método mais utilizado nas empresas, se fundamenta em um trabalho prévio de análise de cargos e exige as seguintes etapas:

1. Escolha dos fatores de avaliação;
2. Ponderação dos fatores de avaliação;
3. Montagem da escala de pontos;
4. Montagem do manual de avaliação de cargos;
5. Avaliação dos cargos através do manual de avaliação;
6. Delineamento da curva salarial e;
7. Definição das faixas salariais.

### 3.8 Avaliação de Desempenho

Para Milkovich e Boudreau (2000), a avaliação de desempenho mede a atuação e o comportamento, que é o grau das exigências do trabalho do funcionário.

Conforme Carvalho e Nascimento (1993), a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas para acompanhar e obter informações sobre o funcionário durante o seu desempenho no trabalho, cujo objetivo é orientar aos empregados o sentido dos objetivos da empresa.

De acordo com Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é uma análise sistemática do desempenho de cada funcionário em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e dos potenciais de desenvolvimento.

No entender de Marras (2000), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em períodos e áreas específicos.

Já para Gil (1994), a avaliação de desempenho constitui um meio para desenvolver os Recursos Humanos da organização, tornando possível:

- a) Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- b) Identificar os empregados que possuem qualificação superior á requerida pelo cargo;
- c) Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- d) Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- e) Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- f) Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

No entender de Aquino (1980), a avaliação de desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo.

Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da seleção, oferecendo ao administrando informações sobre as ações do indivíduo no cargo.

A avaliação de desempenho segundo Pontes (2001) visa o comportamento do empregado em relação às responsabilidades impostas a ele. A avaliação é feita pelo superior do empregado.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), elas servem a vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado:

a) Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho;

b) Fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário;

c) Fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho;

d) Fornecer uma base para recomendações de salário.

Os usos mais comuns de avaliação de desempenho podem ser classificados, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), em administrativos ou de desenvolvimento e envolvem a análise de aspectos como administração de salários, feedback de desempenho, identificação de pontos fortes e fracos individuais, documentação de decisões pessoais, reconhecimento do desempenho individual, determinação da promoção, identificação do desempenho fraco, assistência na identificação de metas, decisão quanto à retenção ou à rescisão, avaliação da realização da meta, cumprimento de requisitos legais, determinação de transferências e atribuições, decisão sobre demissões, identificação de necessidades individuais de treinamento, determinação de necessidades organizacionais de treinamento, planejamento de pessoal, reforço de estrutura de autoridade, identificação das necessidades organizacionais de desenvolvimento, estabelecimento de critérios para pesquisa de validação, avaliação de sistemas de pessoal.

### 3.9 Capacitação e Desempenho

No entender de Milkovich e Boudreau (2000), é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Para Chiavenato (1999), treinamento é considerado para que as pessoas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. É uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados dos negócios.

Segundo Marras (2000), é um processo de assimilação cultural, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho.

De acordo com Gil (1994), o treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização.

Os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados para relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Para Aquino (1980), o treinamento visa fornecer ao empregado, melhores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que não se dissocie das inovações em relação a seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca.

Principais objetivos do treinamento:

a) Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades;

b) Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento de pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;



c) Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais, criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos as técnicas de supervisão e gerência.

### 3.9.1 Programação e Levantamento das Necessidades de Treinamento

Para Chiavenato (1997), o levantamento das necessidades de treinamento corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), o programa de treinamento possui as seguintes etapas:

Levantamento das necessidades: deve-se ficar atento aos tipos de treinamento adequados, aos setores onde é necessário, a quem precisa deles e aos métodos que proporcionarão os conhecimentos, habilidades e aptidões de que os funcionários precisam.

Se os trabalhadores não conseguem atingir os objetivos de produtividade, pode ser um sinal de necessidade de treinamento e, se as empresas recebem um número excessivo de queixas do cliente, também pode sugerir que o treinamento oferecido é inadequado.

O sucesso do programa de treinamento depende de utilizar as informações obtidas no processo de levantamento das necessidades. Uma escolha importante é determinar quais dos treinamentos são adequados para que os conhecimentos, as habilidades e as aptidões sejam aprendidas.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), para avaliar-se o programa de treinamento, existem quatro formas básicas que fornecem informações diferentes sobre o sucesso do programa:

a) Reações: uma das formas mais simples e mais comuns para se estimar o valor do treinamento é avaliar as reações do participante.

b) Aprendizado: além do que os participantes pensam sobre o treinamento, pode ser uma boa idéia ver se eles realmente aprenderam alguma coisa.

c) Comportamento: transferência de treinamento, ou seja, aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho.

d) Resultados: incluem o aumento da produtividade, redução de queixas do funcionário, redução dos custos e dos desperdícios e lucratividade.

### **3.10 Higiene e Segurança do Trabalho**

Segundo Chiavenato (1997), a segurança do trabalho está interligada a higiene do trabalho e, é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente quer instituindo ou convencendo as pessoas da implantação das práticas preventivas. Busca minimizar os acidentes de trabalho.

Para Marras (2000), essa é a área que responde pela segurança industrial, da higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador, programa de longo prazo que objetiva conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho e a eliminação de causas de acidentes no trabalho.

No entender de Carvalho e Nascimento (1993), a higiene industrial é conhecida como uma ciência do reconhecimento, avaliação e controle dos riscos à saúde na empresa, visando prevenção de doenças ocupacionais. Procura resguardar os funcionários dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e com o ambiente físico onde o trabalho é executado.

De acordo com Chiavenato (1999), o objetivo da higiene do trabalho é a eliminação das causas das doenças profissionais, redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadoras de necessidades especiais, prevenção de agravamento de doenças e de lesões e manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho.

### 3.10.1 Condições de Trabalho

Para Chiavenato (1999), os itens mais importantes das condições ambientais de trabalho são:

a) Iluminação: quantidade de luminosidade que se incide no local de trabalho do empregado. A má iluminação causa fadiga à vista, prejudica o sistema nervoso, concorre à má qualidade de trabalho e é responsável por razoável parcela de acidentes.

b) Ruído: tem duas características principais, freqüência e intensidade. O controle dos ruídos visa à eliminação, ou, pelo menos, a redução dos sons indesejáveis, pois o ruído não causa diminuição no desempenho do trabalho, mas influi na saúde do trabalhador, principalmente sobre sua audição.

c) Temperatura: uma das condições ambientais mais relevantes, em casos extremos existe a insalubridade para os funcionários.

d) Umidade: também tem como característica principal à insalubridade.

## **4 MÉTODO**

Segundo Roesch (1999), a metodologia esclarece a maneira pela qual a pesquisa será realizada, exigindo coleta, análise de dados e de informação. A descrição da metodologia é a maneira pela qual irá se investigar a realidade, pois isso é muito mais abrangente do que uma simples análise ou instrumento de coleta. Este capítulo visa apresentar a metodologia aplicada para realizar este estudo.

### **4.1 Delineamento da Pesquisa e Coleta de Dados**

Com o propósito de verificar as políticas e as práticas de gestão de Recursos Humanos aplicadas em uma instituição hospitalar municipal, verificou-se a oportunidade de fazer uma pesquisa qualitativa.

O meio de investigação utilizado para atingir o objetivo proposto, foi o estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é utilizado quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os conhecimentos.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso sofre críticas quanto à sua aplicabilidade como método de pesquisa, pois, muitas vezes o pesquisador não toma todos os cuidados necessários para a realização da mesma, deixando margens às críticas.

Por tratar-se de uma pesquisa descritiva, as informações foram recolhidas através de documentos, entrevistas semi-estruturadas e observação participante.

A pesquisa foi realizada em uma instituição hospitalar municipal, situada na região metropolitana de Porto Alegre, com aproximadamente 250 leitos, e que é referência para diversas cidades em várias especialidades médicas.

#### 4.1.1 Documentos

Para Yin (2005), a documentação pode assumir muitas formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados, devendo ser cuidadosamente utilizados.

Os dados secundários desta pesquisa foram buscados em diversos documentos utilizados pela organização, tais como: documentos administrativos, relatórios de avaliação, legislação específica e outros documentos internos.

#### 4.1.2 Entrevistas Estruturadas

Conforme Roesch (1999), as entrevistas em profundidade permitem ao pesquisador entender e captar o ponto de vista dos participantes da pesquisa, ajudando na interpretação das informações obtidas.

Para Yin (2005), as entrevistas são consideradas uma das fontes mais importantes para um estudo de caso, pois o investigador pode solicitar aos entrevistados, apresentação dos fatos referentes às opiniões relatadas.

As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2011, com cinco servidores do Departamento de Recursos Humanos da Instituição, onde todos desempenham o cargo de Agente Administrativo, sendo que dois destes possuem até dois anos de experiência no setor, outros dois que possuem entre dois e dez anos de experiência, e ainda um servidor que desempenha cargo de chefia, com experiência superior a dez anos na Instituição.

Nesta pesquisa, usou-se um instrumento elaborado para a pesquisa individual, conforme apêndice A.

### 4.1.3 Observação Participante

Conforme Yin (2005), na observação participante, assume-se uma variedade de funções dentro de um estudo de caso, fornecendo certas oportunidades incomuns para a coleta de dados.

Mostra a capacidade de se perceber a realidade do ponto de vista de alguém de dentro do estudo de caso e não de um ponto de vista externo.

## 4.2 Análise de Dados

O estudo de caso depende fundamentalmente da habilidade analítica do pesquisador, assim como do rigor científico para uma eficaz análise dos dados.

Os dados coletados através das entrevistas estruturadas foram estudados qualitativamente através da análise das respostas apresentadas. Esta é uma técnica muito utilizada para a obtenção de dados qualitativos, pois se trata de um dos métodos mais ricos de coleta de informações, é realizada através de um conjunto estrutura do de perguntas precisas.

## 4.3 Limitações do Método

Uma das premissas básicas das pesquisas é a de que o pesquisador deve sempre levar em consideração a idéia de que todo método tem possibilidades e limitações. Portanto, nesta pesquisa procurou-se não ser tendencioso, realizando o estudo de forma neutra.

Segundo Yin (2005), o método de estudo de caso pode ser criticado pela sua falta de rigor na pesquisa, podendo apresentar resultados influenciados por razões tendenciosas do autor e fornecem pouca base para fazer uma generalização científica, pois seu objetivo é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências.

Mesmo com estas limitações acredita-se que o método de estudo de caso permitiu a obtenção dos objetivos estabelecidos neste estudo.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 Caracterização da Organização Pesquisada**

A instituição estudada faz parte de uma estrutura montada para dar assistência à saúde da população de um dos municípios da região metropolitana de Porto Alegre, com aproximadamente 210 mil habitantes bem como ser referência para outros municípios em diversas especialidades médicas, atualmente, conforme dados do setor de Recursos Humanos, a instituição conta com um quadro de aproximadamente 940 colaboradores entre profissionais médicos, técnicos, administrativos e estagiários.

### **5.2 A Área de Recursos Humanos**

Alguns dos principais objetivos do Departamento de Recursos Humanos são: proporcionar a todos os funcionários integração ao ambiente de trabalho, permanente treinamento e aperfeiçoamento para o bom desempenho de suas funções, desenvolvendo a consciência crítica do que é ser servidor público.

É importante ressaltar que, por mais simples que sejam as tarefas desempenhadas, elas são tarefas públicas, ou seja, atividades que dizem respeito ao interesse de toda a comunidade, portanto, a responsabilidade é muito grande. Evidentemente que o servidor público está inserido numa hierarquia dentro da instituição, mas seu verdadeiro “chefe” é a população.

Conforme o organograma da instituição, o Departamento de Recursos Humanos é responsável pelo desenvolvimento das seguintes atividades:

- a) Admissões, exonerações, contratações emergenciais;
- b) Folha de pagamento;
- c) Controle do cartão-ponto;
- d) Contratação de estagiários;



- e) Concursos Públicos;
- f) Benefícios;
- g) Emissão de portarias, certidões e demais documentos oficiais;
- h) Encaminhamento para benefício previdenciário: licença saúde, licença maternidade, etc.
- i) Avaliação de desempenho do servidor durante o estágio probatório;
- j) Avaliação de desenvolvimento funcional, para fins de progressão;
- k) Avaliação de nível de desenvolvimento, de que trata o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimento da instituição;
- l) Atendimento aos clientes internos e externos.

### **5.3 Recrutamento e Seleção de Pessoal**

Na instituição pesquisada, o processo de recrutamento de novos servidores se dá, prioritariamente, através de concurso público.

As necessidades de pessoal são identificadas por cada um dos setores que compõem a instituição, sendo então encaminhadas através de formulário específico para a Administração, que após sua autorização encaminha para o Departamento de Recursos Humanos, responsável pela organização e acompanhamento do processo de seleção, observando sempre os aspectos constantes no Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos da instituição.

### **5.4 Avaliação de Desempenho**

A instituição pesquisada realiza periodicamente avaliação de desempenho de seus servidores, na forma que segue:

#### 5.4.1 Estágio Probatório

Conforme Lei Municipal, que estabelece o Estatuto do Funcionário Público Municipal: “O servidor nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público adquire sua estabilidade após 03 (três) anos de efetivo exercício”. Para que se alcance a condição de estável, o servidor passa por avaliações periódicas, nas quais é avaliada sua aptidão, capacidade e desempenho. Estas avaliações são realizadas pela chefia do servidor durante o período de estágio, através de formulário específico, que é respondido a cada 03 meses, nos quais são observados os seguintes quesitos: assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, responsabilidade e relacionamento.

#### 5.4.2 Desenvolvimento Funcional – Progressão

A avaliação de desenvolvimento funcional ocorre periodicamente, a cada 03 anos de efetivo serviço. Progressão é o desenvolvimento horizontal do servidor mediante passagem de um padrão para o imediatamente seguinte, pelo critério de merecimento, dentro da mesma faixa de vencimento a que pertence. Nesta avaliação são considerados os seguintes critérios: conhecimento e qualidade do trabalho; pontualidade; inexistência de punição; exercício de cargo ou função de direção e chefia; participação em cursos de treinamento diretamente relacionados com as atribuições de seu cargo. A avaliação positiva implica, para o servidor, em alteração do nível de vencimento, sendo que esta mudança representa um aumento salarial de 3% para os cargos de nível geral e 6% para os cargos de nível superior.

#### 5.4.3 Nível de Desenvolvimento - Promoção

Promoção é a passagem do servidor público para o nível de desenvolvimento superior àquela a que pertence (Junior, Pleno e Sênior) dentro do nível correspondente à categoria, partindo-se do nível básico. A avaliação do

servidor, para fins de promoção ocorre mediante apuração de critérios objetivos, estabelecidos no Plano de Cargos e Carreiras da instituição, quais sejam: tempo de serviço no cargo; grau de escolaridade do servidor; experiência gerencial; formação continuada mediante realização de cursos de capacitação.

Cabe salientar que em julho de 2011, foi votado e aprovado na Câmara de Vereadores do Município, o Projeto de Lei que alterou alguns itens do Plano de Cargos e Carreiras dos servidores da instituição, entre eles o que exclui o critério de “experiência gerencial” como item para avaliação.

## **5.5 Análise dos Dados**

De acordo com a revisão bibliográfica apresentada anteriormente, verifica-se que a área de Recursos Humanos deve ser responsável pela definição de uma estrutura organizacional, contribuindo para o desenvolvimento dos funcionários e auxiliando nos processos de mudança.

As pessoas, cada vez mais estão sendo consideradas como o diferencial nas organizações, fazendo-se necessário refletir quais são as responsabilidades da área de recursos humanos.

A seguir, encontra-se a análise das respostas das questões das entrevistas da pesquisa. Visando preservar a identidade dos participantes que contribuíram com suas opiniões nas entrevistas, codificaram-se as pessoas, como: A1, A2, A3, A4 e A5.

### **5.5.1 Atuação do RH**

Analisando esta variável, verifica-se que a área de Recursos Humanos da instituição estudada deveria aprimorar suas práticas, pois mesmo buscando oportunizar a prestação de serviços de qualidade aos usuários, aliada a melhoria da qualidade de vida no trabalho do servidor público municipal, existem políticas que devem ser reavaliadas.

O Departamento de Recursos Humanos busca atender às necessidades dos servidores da instituição como um todo, tanto no acompanhamento de necessidades individuais, como necessidades detectadas em sua área de atuação, presta auxílio às chefias em suas demandas e na resolução de conflitos que possam vir a acontecer entre chefias e servidores.

O Departamento de Recursos Humanos possui atualmente, em seu quadro funcional, 11 (onze) servidores, sendo todos nomeados para o cargo de Agente Administrativo, em diversos níveis (I, II e III), alocados da seguinte forma: quatro servidores na área de folha de pagamento; dois servidores para confecção de escalas médicas; dois que prestam atendimento direto ao público e trabalham também na elaboração de documentos, um servidor na área de disciplina e treinamento, um servidor que trabalha no arquivo e um servidor que atualmente exerce o cargo de chefia; e ainda duas estagiárias do curso técnico em administração que auxiliam no desenvolvimento das atividades.

O número de servidores do setor de Recursos Humanos não atende às atuais demandas de trabalho da instituição, onde são desenvolvidas as seguintes atividades: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, processos administrativos, treinamento e desenvolvimento, entre outras. Porém, deve ser salientado que se os servidores tivessem mais autonomia para a tomada de decisão, a realização das atividades se daria de forma mais ágil.

Isso pode ser visto no depoimento do entrevistado A1, como segue:

“A área de Recursos Humanos é limitada, pois as normas que devem ser aplicadas por lei ou para o bom andamento dependem dos superiores”.

Os processos, em órgãos públicos, são muito ligados à legislação e o foco nas pessoas, muitas vezes, fica em segundo plano. A falta de incentivos não está restrita aos recursos financeiros, deixando os funcionários desmotivados e sem perspectivas de melhoras para o futuro.

A instituição tem buscado implementar melhorias nos seus processos, assim como na área de Recursos Humanos, através de novos programas e ferramentas de gestão, o que exige comprometimento de todos indivíduos envolvidos no processo.

A seguir, têm-se alguns extratos das entrevistas que ilustram essa variável:

A3: “Sei que existem projetos de melhoria, porém não tenho conhecimento dos detalhes dos mesmos”.

A5: “Dentro do hospital, a área de Recursos Humanos possui muitas deficiências, apesar de sua importância é muito desvalorizada”.

### 5.5.2 Recrutamento e Seleção

Esta variável mostra que o processo de escolha de novos profissionais se dá, prioritariamente, através de concurso público. Cada unidade identifica suas necessidades de pessoal, encaminhando a solicitação para a Administração, que após aprovar a demanda repassa para o Departamento de Recursos Humanos que se responsabiliza pela organização e acompanhamento do processo de seleção.

Na instituição há também os estagiários de Ensino Médio e Ensino Superior, que permanecem, por no máximo, 02 (dois) anos, os funcionários admitidos por contrato emergencial, para cargos em que ainda não foram realizados concursos ou já foram chamados todos os aprovados e os cargos em comissão (CC's) que são indicados.

Na instituição não existe recrutamento interno, na legislação há somente a previsão para o enquadramento, sendo que esta é uma atividade que não foi regularizada ainda na Instituição, sendo que existem diversos cargos extintos e com possibilidade de enquadramento para estes servidores, principalmente pela semelhança das atribuições dos cargos, mas que ainda não foram encaminhados por falta de efetivo para realização desta tarefa.

O Departamento de Recursos Humanos participa de forma ativa da comissão permanente de concursos públicos da Instituição, responsável por acompanhar a empresa contratada no processo e aplicação da seleção, bem como depois de concluído o processo seletivo, é quem tem a responsabilidade de receber, arquivar e tomar as providências necessárias para a chamada e nomeação dos novos servidores.

Alguns depoimentos da entrevista individual de A2 e A4:

A2: “Tenta-se da melhor maneira direcionar as pessoas conforme suas aptidão e capacidade”.

A4: “A contratação se dá através de concurso público, e após a nomeação é realizada entrevista para melhor alocar os empossados”.

### 5.5.3 Capacitação e Desenvolvimento

Com base na avaliação desta variável, percebe-se que as necessidades de treinamento são pouco discutidas pelas equipes de trabalho, sendo que o servidor somente é autorizado para participar de treinamento quando o mesmo manifesta interesse em realizar algum curso de qualificação, apresentando a solicitação para sua chefia, que tem autonomia para dispensá-lo do registro de ponto na data do curso.

Em junho de 2011, foi realizada uma pesquisa com os servidores da Instituição, para levantamento das necessidades de treinamento, sendo que o total de formulários respondidos foi consideravelmente baixo, o que pode ser entendido como falta de estímulo e motivação dos servidores. O número de formulários respondidos representa apenas 3,5% do total distribuído para os servidores.

Para fazer um levantamento real das necessidades de treinamento, poderiam ser realizadas reuniões periódicas da área de Recursos Humanos com as chefias das unidades, após levantamento das necessidades junto à sua equipe, fazendo em seguida uma programação para atender as demandas diagnosticadas: o que treinar, quem, quando, onde e como treinar.

Alguns depoimentos das entrevistas individuais dos entrevistados A3 e A5:

A3: “No Hospital não há política de treinamento e capacitação”.

A5: “Os servidores não recebem incentivo para realizar cursos de aperfeiçoamento, por iniciativa própria cada um solicita liberação para fazer o curso que lhe interessa”.

#### 5.5.4 Avaliação de Desempenho

Analisando esta variável, percebe-se que todo servidor concursado, ao ingressar na instituição, passa por um período de experiência, o estágio probatório, que normalmente é de 03 (três) anos. Durante esse período, as chefias dão as orientações necessárias e fazem um acompanhamento com o apoio do Departamento de Recursos Humanos, através da avaliação de desempenho que é realizada a cada trimestre, tendo como itens principais: assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, responsabilidade e relacionamento.

Corroborando com este resultado a declaração de alguns entrevistados, tais como:

A2: “A chefia direta avalia o funcionário a cada três meses, durante os três primeiros anos de trabalho, através de formulário específico”.

A5: “A avaliação deve ocorrer a cada três meses, mas as vezes é feita retroativa, mais de um formulário por vez, o que não demonstra a realidade do período que deveria ser avaliado”.

#### 5.5.5 Benefícios

A instituição informa aos seus funcionários quanto aos benefícios concedidos, no momento da admissão, sendo que os mesmos estão, em sua maioria, descritos no estatuto. A instituição não possui um regimento interno, não é raro o servidor ser nomeado para trabalhar em determinado setor sem ter claro quais são as regras e normas que deve seguir.

Entre os benefícios percebidos pelo servidor da instituição, destacam-se: auxílio transporte, auxílio alimentação, adicional por tempo de serviço, auxílio natalidade, plano de saúde, sendo este último facultativo ao servidor, atualmente o plano de saúde disponibilizado aos servidores não atende às necessidades da maioria e possui valor desproporcional, por conta disto que o número de adesões é extremamente baixo.

Ainda, o servidor possui, além da licença por motivo de doença ou acidente que o incapacite para o exercício das atividades funcionais, outras licenças, como:

- Casamento: os servidores tem direito a oito dias consecutivos de licença.
- Maternidade: é assegurada a gestante, uma licença de 120 dias por ocasião do nascimento do filho, e se for de seu interesse essa licença pode ser prorrogada por mais 60 dias, mediante solicitação da servidora.
- Intervalo para amamentação: o intervalo para amamentação é de 01 hora por dia, até a criança completar seis meses de idade, a hora poderá ser fracionada em dois períodos de meia hora, se a jornada forem dois turnos.
- Paternidade: o período de licença a ser usufruído pelos homens é de cinco dias corridos, a contar da data de nascimento do filho.
- Luto: por motivo de luto em decorrência de falecimento de pai, mãe, cônjuge, companheiro, filho ou irmão, são concedidos, na forma da lei, até oito dias de dispensa. Pelo falecimento de avós, tios, sogros, genros e netos a dispensa é de três dias.
- Doação de sangue: é concedido um dia de dispensa a cada 12 meses de trabalho, para a doação voluntária de sangue.
- Estudante: poderá ser concedido horário especial ao servidor estudante quando comprovada a incompatibilidade de horários, desde que não haja prejuízo ao exercício do cargo.

Alguns depoimentos na entrevista individual dos entrevistados A2 e A4:

E1: "Atende parcialmente, mas acredito que há muita desinformação, os servidores não tem conhecimento de todos seus direitos".

A4: "Não atende, somente o básico, o plano de saúde deixa a desejar".

No Estatuto do Funcionário Público Municipal consta também como benefício ao servidor, a possibilidade de gozar de Licença Prêmio, na qual o servidor tem direito, a cada dez anos de trabalho, fazer uso de seis meses de licença remunerada, sendo que o decênio pode sofrer alteração, ou seja, prorrogado, caso o servidor tenha faltado mais de cinco dias de trabalho, sem justificativa, ou apresentar



mais de cento e oitenta dias de licença para tratamento de saúde, ou mesmo que tenha sofrido penalidade disciplinar de suspensão, no período aquisitivo da licença.

A Licença para Tratar de Interesses Particulares, poderá ser concedida ao servidor estável, pelo prazo de até dois anos consecutivos, sem remuneração.

#### 5.5.6 Remuneração

Examinando esta variável, verifica-se que a políticas de remuneração estabelecidas pela instituição seguem as determinações do Plano e Cargos e Carreiras da Instituição, nele está previsto o valor do salário base de todos os níveis e categorias existentes na Instituição, com seus respectivos avanços, que acontecem quando o servidor completa três anos de efetivo serviço, o que corresponde ao percentual de 3% para a categoria geral e 6% para a categoria de nível superior.

Para os profissionais da área médica, está previsto na legislação, que os mesmos possuem direito a gratificação por especialidade, sendo que deve ser diferente da exigida para assumir o cargo, o que representa 40% do salário base da categoria que o servidor se encontrar, ou mesmo o profissional médico poderá receber uma gratificação de 20% do salário base da categoria que o servidor se encontrar, se este realizar cursos específicos da área de urgência e emergência, podendo somar a gratificação de até 02 cursos. As gratificações citadas (de 40% e 20%) não são cumulativas, podendo o profissional optar por qual irá receber, mediante apresentação de certificado emitido por órgão de classe. Atualmente encontra-se em negociação o Plano de Cargos e Carreiras específico para a categoria médica, mas sem data prevista para entrar em vigor.

Os servidores possuem outras gratificações, como o quinquênio, que é o aumento de 5% sobre o salário base a cada cinco anos efetivos de trabalho.

A5: "O Plano de Cargos e Carreiras foi aprovado em 2008, com muitas deficiências e ainda possui necessidade de ajustes".

### 5.5.7 Relações Trabalhistas e Segurança do Trabalho

Através dos dados levantados sobre esta variável, percebe-se que a instituição encontra-se em fase inicial neste quesito, sendo que atualmente a Instituição disponibiliza apenas um Médico do Trabalho para atender a grande demanda e possui um estagiário do curso Técnico em Segurança do Trabalho, sendo que este não pode responder legalmente pelas atribuições da área.

A instituição conta também com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, que realiza vistorias nos setores e encaminha as ações preventivas e corretivas quando necessário, mas como esta é uma prática comum no serviço público, os servidores que integram o grupo não desempenham exclusivamente as atividades de cipeiro, o trabalho deste grupo acontece de forma reativa, ou seja, basicamente só quando são solicitados.

Para prevenir e controlar acidentes, deveria ser elaborado um plano de segurança, incluindo treinamentos, controle de cumprimento das normas de segurança e instruções de segurança para os funcionários.

Alguns depoimentos na entrevista individual dos entrevistados A2:

A2: "A política de Segurança do Trabalho é incipiente e pouco aplicada na Instituição.

### 5.5.8 Expectativas

Investigando as respostas sobre esta variável, verificam-se os seguintes aspectos: a expectativa é de que haja maior valorização do trabalho, que se possam efetivar projetos que dependem de recursos financeiros, maior investimento no capital humano, bem como cooperação por parte das demais áreas da instituição, espera-se também que a área de Recursos Humanos volte a atuar de forma mais resolutiva. Percebe-se que a atual administração preocupa-se com a atualização dos processos e otimização dos recursos, alguns projetos já estão em andamento vislumbrando a qualificação do serviço público como um todo.

Percebeu-se que as entrevistas individuais contribuíram com os resultados acima, conforme depoimentos dos entrevistados A1 e A4:

A1: “Acredito que com pessoas capacitadas, os serviços prestados por esta área terão mais agilidade e credibilidade, é preciso progredir neste quesito, para atender a grande demanda de trabalho”.

A4: “Espero que seja dada a devida atenção, pois o incentivo aos servidores retorna com o bom andamento do serviço”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como a administração nas organizações públicas vem sendo transformada, faz-se necessário demonstrar a importância da atuação da área de Recursos Humanos nesta época de muitas mudanças.

Ao realizar este trabalho, tinha-se em mente a necessidade de analisar as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos aplicadas em uma instituição hospitalar municipal. Para isso, achou-se importante relacionar este objetivo com as entrevistas. Para direcionar e facilitar o alcance do objetivo geral proposto elencou-se os objetivos específicos, que foram atingidos, quais sejam:

Ao buscar caracterizar as principais variáveis de gestão de Recursos Humanos na administração pública, identificou-se as seguintes situações: O recrutamento e seleção se dão, prioritariamente através de concurso público; as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas por cada unidade e são encaminhadas para a Administração que encaminha a autorização ao Departamento de Recursos Humanos e esse responsabiliza pela organização do processo de seleção; as necessidades de treinamento não são plenamente atendidas, por conta do volume de trabalho, as ações de planejamento acabam ficando em segundo plano, priorizando a parte operacional; todo servidor da instituição passa por três tipos de avaliação de desempenho durante sua vida funcional: o estágio probatório, durante os três primeiros anos de efetivo exercício o servidor é avaliado a cada trimestre, a avaliação de desenvolvimento funcional, para fins de progressão horizontal acontece a cada três anos, e avaliação de nível de desenvolvimento que analisa a qualificação e aperfeiçoamento do servidor, sendo que a primeira avaliação ocorre com cinco anos de trabalho e após acontece periodicamente a cada dois anos; os servidores são informados de seus benefícios no momento da admissão do servidor, mas na prática percebe-se que o servidor tem conhecimento de seus direitos à medida que precisa deles; a instituição possui política de remuneração estabelecida em lei; a instituição possui um quadro funcional muito restrito na área de segurança do trabalho e relações trabalhistas, inclusive com poucas condições de atender a sua demanda e sem possibilidade de planejar/programar ações na área.

Ao procurar identificar as práticas e as políticas de gestão de Recursos Humanos na instituição, percebeu-se que a capacitação profissional constitui uma das demandas atuais, tanto por parte dos setores historicamente impulsionados pelas transformações decorrentes de mudanças na forma de organização, gestão e distribuição da produção, como também, pelo estado responsável pela organização, gestão e prestação de serviços públicos. Na instituição analisada, o Departamento de Recursos Humanos está vinculado diretamente à Administração da instituição e tem o intuito de oportunizar a prestação de serviços de qualidade aos usuários, aliada a melhoria da qualidade de vida no trabalho do servidor público municipal. As variáveis analisadas foram: recrutamento e seleção, capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, benefícios, remuneração, relações trabalhistas e segurança do trabalho.

Ao buscar caracterizar as práticas de gestão de Recursos Humanos utilizados por uma instituição hospitalar municipal, salienta-se que esta pesquisa se restringe aos dados coletados em entrevistas, análise de documentos e observação realizada em uma instituição hospitalar municipal, através de um estudo de caso, esse método apresenta limitações por ser realizado em apenas uma Instituição, não tendo espaço para análises comparativas, portanto os dados obtidos não podem ser generalizados.

Apesar de investimentos e nova postura adota pela atual administração da Instituição, o modelo de gestão de Recursos Humanos ainda encontra-se em fase de construção. Seria interessante desenvolver ações para integração dos servidores, onde todos tivessem conhecimento do todo, entendendo o seu papel na atividade fim da Instituição, que é a assistência à saúde. Pois mesmo o trabalho burocrático realizado dentro de um setor fechado, como o setor Recursos Humanos, por exemplo, impacta no atendimento prestado ao paciente, é necessário trabalhar esta visão.

Através do presente estudo foi possível verificar a necessidade de um acompanhamento maior aos servidores, como os treinamentos, porém há escassez de funcionários de Recursos Humanos, o que acaba por desfavorecer um trabalho mais qualitativo e eficiente.

Desenvolver mais a avaliação de desempenho, com avaliações dos funcionários menos espaçadas, como no caso da avaliação de desenvolvimento

funcional que se dá a cada três anos, permitindo conhecê-los melhor, seus pontos fortes e fracos, auxiliando a manter a equipe motivada, fortalecida e produtiva.

Verificou-se a necessidade de fazer uma reavaliação do Plano de cargos e salários, tornando-o de forma clara e objetiva, para todos os funcionários.

Investir em treinamento, para que o funcionário possa desenvolver habilidades e os conhecimentos relacionados com o cargo atual ou de possíveis ocupações futuras, para criar um clima mais satisfatório entre os servidores, aumentando-lhes a motivação.

Implantar um programa de prevenção de acidentes de trabalho, aplicando medidas de segurança adequadas por meio de uma equipe de trabalho.

Por fim, sugere-se para estudos futuros, levantar possibilidades que explorem o desenvolvimento dos demais gestores da Instituição na área de recursos humanos, possibilitando assim uma atuação não restrita aos aspectos técnicos, e que envolva questões de postura e liderança sistêmica. Para que este estudo promova resultados, primeiro, deve-se fazer uma análise aprofundada sobre o tema, pois se tratando de órgão público onde as verbas são escassas, seria necessário investimentos para o apoio à gestão, passando pela qualificação dos profissionais ou mesmo o aumento do quadro de funcionários de Recursos Humanos, para que os mesmos deixassem de fazer trabalhos meramente operacionais e pudessem trabalhar e desenvolver a gestão como aliada na busca da melhoria contínua.

## REFERÊNCIAS

AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à Administração Pública**. Traduzido por Benedicto Silva. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1971.

AQUINO, Cléber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo, Atlas, 1980.

BOHLANDER, George W., SNELL Scott e SHERMAN Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo de. **Administração de Recursos Humanos**, v. 1, São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo, Atlas: 1994.

GRAHAM. Cole Blease. **Para Administrar a Organização Pública**. Traduzido por Britta Lemos de Freitas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

MEZOMO, João Catarino. **Administração de Recursos Humanos no Hospital**. 5. ed. São Paulo, CEDAS, 1989.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC. Coleção Gestão Pública, Brasília, v.5, dez. 2002. Disponível em: <[http://www.clad.org/siare\\_isis/innotend/profesion/brasil/br-aprh2002.pdf](http://www.clad.org/siare_isis/innotend/profesion/brasil/br-aprh2002.pdf)>. Acesso em 28 ago. 2010.

OLIVEIRA, Ricardo. **Por uma Administração Pública Profissional**. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras\\_intelectuais/134\\_obraIntelectual.pdf](http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/134_obraIntelectual.pdf)>. Acesso em 15 ago. 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ULRICH, David. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH, Tradução: Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Traduzido por Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICE A - ENTREVISTA

Esta entrevista é de caráter acadêmico, destinando-se a elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública – UFSM. Tem por objetivo identificar as políticas e práticas de Recursos Humanos em uma instituição hospitalar municipal.

1 - Como você percebe a atuação da área de RH dentro da instituição em que você trabalha?

2 - A área de RH está desenvolvendo novas ferramentas de gestão?

3 - Os profissionais de RH se envolvem com os problemas, preocupações e necessidades dos funcionários nas diversas áreas da instituição?

4 - Como é realizado o processo de recrutamento e seleção?

5 - A área de RH tem atendido às necessidades de recrutamento e seleção?

6 - A área de RH tem atendido às necessidades de treinamento e desenvolvimento?

7 - A área de RH auxilia na preparação e capacitação dos novos funcionários?

8 - A instituição possui recrutamento interno de pessoal?

9 - A área de RH aplica alguma avaliação de desempenho? Como funciona?

10 - A área de RH informa aos funcionários os benefícios concedidos pela instituição?

11 - Os benefícios oferecidos atendem às necessidades básicas dos funcionários?

12 - A instituição possui uma política definida de remuneração?

13 - A área de RH se envolve com as Relações Trabalhistas?

14 - A área de RH tem uma política definida de Segurança do Trabalho?

15 - Quais são as suas expectativas quanto à atuação da área de RH na instituição?

16- Há quanto tempo você trabalha no setor de Recursos Humanos?