

TOP SER HUMANO 2025

Categoria Organização
Modalidade Desenvolvimento

HOSPITAL IVAN GOULART

JORNADA DO COLABORADOR:
CONSTRUINDO E RETENDO TALENTOS PARA
UM ATENDIMENTO HOSPITALAR DE EXCELÊNCIA

Alessandra Vitancourt
Sinara Liscano

São Borja/RS

ÍNDICE

SINOPSE	3
INTRODUÇÃO	4
DESENVOLVIMENTO	8
1 JUSTIFICATIVA.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
3 OBJETIVOS.....	10
3.1 OBJETIVO GERAL.....	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
4 LOCAL.....	11
5 PÚBLICO-ALVO.....	11
6 AÇÕES REALIZADAS.....	12
7 METODOLOGIA.....	13
8 CONTINUIDADE DO CASE.....	14
9 ORÇAMENTO.....	15
9.1 RECURSOS FINANCEIROS APLICADOS.....	15
9.2 RECURSOS HUMANOS.....	16
9.3 PARCERIAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES.....	16
10 INDICADORES.....	17
11 RESULTADOS.....	18
12 IMPACTOS E BENEFÍCIOS.....	19
13 AVALIAÇÃO.....	20
CONCLUSÃO	21
BIBLIOGRAFIA	22
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	22

SINOPSE

Motivado pela necessidade de estruturar a integração e o acompanhamento de novos colaboradores, o Hospital Ivan Goulart (HIG), localizado em São Borja (RS), implantou um ciclo de avaliação de desempenho nos 30 e 90 dias do contrato de experiência. A iniciativa buscou promover alinhamento de expectativas, valorização profissional e retenção de talentos, especialmente em um ambiente hospitalar que exige excelência técnica e humanização. O público-alvo foram os novos colaboradores, totalizando 80 profissionais impactados diretamente desde a implantação. O processo envolveu múltiplos setores institucionais e contou com instrumentos padronizados, fluxograma oficial e capacitação das lideranças. Entre os resultados, destaca-se o aumento da taxa de efetivação de 60% para 79% em três meses, além da melhoria na comunicação interna e no engajamento das equipes. A prática gerou ganhos qualitativos, como maior clareza nos feedbacks e fortalecimento do clima organizacional. Para mais informações ou troca de experiências, entre em contato pelo e-mail: rh@hig.org.br, educacaocontinuada@hig.org.br.

INTRODUÇÃO

O Hospital Ivan Goulart (HIG), localizado em São Borja (RS), é uma instituição filantrópica mantida pela Fundação Ivan Goulart desde 1962. Com mais de 150 leitos e uma equipe multidisciplinar, o hospital consolidou-se como referência regional em saúde, investindo continuamente em infraestrutura, tecnologia de ponta e qualificação profissional. Em 2024, obteve a acreditação ONA (Organização Nacional de Acreditação) nível 1, atestando conformidade com padrões rigorosos de qualidade e segurança.

Além de seu compromisso assistencial, o HIG valoriza o desenvolvimento humano e o bem-estar dos seus colaboradores. Essa atuação está fortemente alicerçada em seus valores institucionais, como o atendimento com cortesia e eficiência, o compromisso com a segurança, o profissionalismo ético, o incentivo à educação continuada e a humanização como pilar central dos cuidados prestados. Esses princípios orientam não apenas o relacionamento com os pacientes, mas também a forma como a instituição cuida de quem cuida: seus profissionais.

Entre as ações internas de reconhecimento e engajamento, destacam-se o quadro “Sou + HIG”, as campanhas do Setembro Amarelo, os programas “Destaques do Mês” e “Destaques do Ano”, a celebração por tempo de instituição (Figura 1) e as homenagens no Dia do Profissional. Essas iniciativas são complementadas por ações afetivas que reforçam o vínculo entre colaborador e instituição. Um gesto simbólico, mas repleto de significado, ocorre durante a reunião de efetivação aos 90 dias de contrato: a entrega de um cupcake, em um momento conduzido pela diretoria, que participa ativamente do feedback, comunica oficialmente a efetivação e parabeniza o colaborador pela conquista.

Figura 1 - Foto da celebração por tempo de instituição.



Mensalmente, o Hospital Ivan Goulart também promove um encontro especial com os aniversariantes do mês (Figura 2), conduzido pela diretora administrativa. Esse momento de celebração é marcado pela valorização individual de cada colaborador, que tem a oportunidade de compartilhar seu tempo de casa, setor de atuação e as atividades que desempenha na instituição.

A celebração conta ainda com uma mensagem em vídeo, gravada por membros da alta gestão, que parabenizam e expressam publicamente o agradecimento aos profissionais pelo comprometimento e dedicação.

Ao final do encontro, os aniversariantes recebem brindes institucionais personalizados com a marca “Sou + HIG” — neste ano, um “kit churrasco” —

reforçando o reconhecimento, o vínculo afetivo e o sentimento de pertencimento à instituição.

Diante da complexidade dos serviços prestados e da exigência por alta *performance*, a instituição identificou a necessidade de estruturar um modelo de gestão de talentos que oferecesse acompanhamento desde a admissão. A proposta contemplou avaliações formais nos 30 e 90 dias da jornada do colaborador, além da avaliação anual de desempenho, com foco em retenção, engajamento e desenvolvimento contínuo.

Figura 2 - Foto do encontro dos aniversariantes do mês.



A premissa do projeto é que colaboradores bem acolhidos e acompanhados contribuem com melhores resultados institucionais. A metodologia adotada combinou o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) com a Gestão com a Gestão por Competências, assegurando alinhamento entre comportamentos esperados, metas organizacionais e

valorização de pessoas. As etapas foram planejadas a partir de diagnóstico institucional, com execução participativa e ajustes contínuos. Com isso, o HIG consolida uma prática estratégica de gestão de pessoas, alinhada ao setor da saúde e à sua cultura de desenvolvimento e reconhecimento.



DESENVOLVIMENTO

1. Justificativa

Em um ambiente hospitalar que exige excelência técnica, agilidade e atuação colaborativa, a clareza sobre o desempenho esperado e a valorização dos profissionais são essenciais para bons resultados. Apesar de contar com equipes qualificadas e práticas pontuais de integração e reconhecimento, o HIG identificou a ausência de um sistema estruturado e contínuo de avaliação de desempenho.

Essa lacuna dificultava o alinhamento de expectativas, o desenvolvimento individual e o engajamento das equipes — especialmente no caso de novos colaboradores, que não recebiam um acompanhamento sistemático nos primeiros meses, período crítico para adaptação e permanência. A falta de uma cultura sólida de *feedback* também comprometia o reconhecimento, a identificação de talentos e a formação de lideranças.

A implantação de um modelo estruturado surgiu como resposta a esse desafio. O novo ciclo passou a incluir avaliações formais nos 30 e 90 dias, além da avaliação anual, com critérios baseados em competências técnicas e comportamentais. Mais do que uma ferramenta gerencial, a avaliação tornou-se um instrumento de valorização, alinhamento institucional e melhoria contínua.

A iniciativa foi impulsionada pela nova política de Recursos Humanos e pelo compromisso com os padrões da acreditação ONA, reforçando a equidade. Como desdobramento, o hospital também implementou uma plataforma de treinamentos com trilhas personalizadas, *feedbacks* regulares e programas de reconhecimento. A prática consolidou um ambiente mais transparente e participativo, promovendo uma mudança cultural que fortalece o papel estratégico do RH no desenvolvimento humano e institucional.

2. Referencial Teórico

A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial na gestão de pessoas, pois permite acompanhar, direcionar e desenvolver o potencial dos colaboradores com base em critérios alinhados aos objetivos da organização. Segundo Chiavenato (2022), trata-se de um processo sistemático que visa promover o reconhecimento e a melhoria contínua dos profissionais. No contexto da saúde, onde o trabalho em equipe e a qualidade da assistência são interdependentes, a avaliação torna-se ainda mais relevante, contribuindo para o alinhamento de condutas e para o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada no cuidado, na ética e na excelência.

Para ser eficaz, a avaliação deve estar integrada à gestão por competências, que articula conhecimentos técnicos, atitudes e resultados esperados em cada função. Fleury e Fleury (2001) definem competência como a capacidade de mobilizar saberes e valores em situações reais de trabalho. Avaliar por competências permite identificar necessidades de desenvolvimento e orientar trilhas de capacitação personalizadas, fortalecendo uma gestão de pessoas mais estratégica.

A estruturação de um modelo avaliativo também exige o uso de metodologias que favoreçam a melhoria contínua. O ciclo PDCA, proposto por Deming (1986), oferece uma abordagem prática para planejar, executar, monitorar e ajustar processos. Aplicado à gestão de talentos, torna o processo mais participativo, objetivo e orientado a resultados (CAPES, 2022).

Além disso, a avaliação de desempenho deve ser compreendida como uma política integrada às práticas de educação continuada e à promoção de ambientes saudáveis. Segundo a Organização Nacional de Acreditação (ONA; 2022), essas são diretrizes fundamentais para a certificação hospitalar, reforçando a importância de

uma cultura avaliativa estruturada e alinhada aos padrões de qualidade exigidos no setor da saúde.

Valmorbida e Ensslin (2016) complementam essa perspectiva ao enfatizar que o processo avaliativo também é uma ferramenta para a construção de conhecimento organizacional. Quando bem estruturada, a avaliação contribui para decisões mais justas, alinhadas e sustentáveis, favorecendo o desenvolvimento institucional.

Por fim, a gestão por competências no setor público brasileiro tem se consolidado como estratégia para alinhar competências individuais às necessidades organizacionais. Althof e Freire (2024) destacam que isso contribui para uma cultura de aprendizagem contínua e melhoria dos serviços prestados à população.

3. Objetivo

O propósito central deste *case* é apresentar a implantação de um modelo estruturado de avaliação de desempenho no HIG, como ferramenta estratégica para fortalecer a cultura de desenvolvimento, reconhecer talentos, orientar lideranças e melhorar a experiência dos colaboradores ao longo de sua jornada na instituição. A prática visa proporcionar clareza sobre expectativas e critérios de desempenho, favorecer *feedbacks* construtivos e contínuos, estimular o crescimento profissional e contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais e do clima interno.

3.1. Objetivo Geral

Implementar e consolidar um ciclo estruturado de avaliação de desempenho, com foco na integração, no desenvolvimento e na valorização dos colaboradores, promovendo alinhamento entre os objetivos institucionais e as práticas de gestão de pessoas.

3.2. Objetivos Específicos

Estruturar avaliações formais nos 30 e 90 dias da admissão, além da avaliação anual, com critérios claros e alinhados à cultura organizacional; Estimular a prática regular de *feedback* entre lideranças e equipes, promovendo comunicação transparente e desenvolvimento contínuo; Ampliar a percepção de reconhecimento e valorização entre os colaboradores, fortalecendo o senso de pertencimento; Desenvolver lideranças como agentes ativos no acompanhamento do desempenho e na identificação de talentos; Contribuir para a melhoria do clima organizacional e dos indicadores de qualidade assistencial por meio da gestão estratégica de talentos.

4. Local

O projeto foi desenvolvido e implementado no Hospital Ivan Goulart (HIG), localizado em São Borja (RS), abrangendo setores assistenciais, administrativos, operacionais e de apoio, com atuação integrada da área de Recursos Humanos e da Diretoria Executiva.

5. Público-Alvo

O público-alvo do projeto inclui todos os colaboradores do Hospital Ivan Goulart, com foco especial em três grupos estratégicos: a) Recém-admitidos, que passaram a ser acompanhados por meio de avaliações estruturadas nos 30 e 90 dias iniciais; b) Colaboradores de todos os setores, que participam da avaliação anual e de programas contínuos de reconhecimento e desenvolvimento; e c) Lideranças e coordenadores, responsáveis pela condução das avaliações, devolutivas de desempenho e encaminhamentos para ações de desenvolvimento.

6. Ações realizadas

Para estruturar a gestão de talentos desde a admissão, o Hospital Ivan Goulart desenvolveu um ciclo integrado de ambientação e avaliação no período de experiência. A iniciativa foi conduzida de forma colaborativa entre Recursos Humanos, Educação Continuada, Direção Administrativa e lideranças setoriais.

A ambientação institucional é obrigatória e formalizada por um *checklist* (Anexo A) que orienta o novo colaborador nos primeiros dias. O roteiro inclui apresentação à diretoria, explanação sobre missão e valores, assinatura de contrato e capacitações com setores estratégicos como Segurança do Trabalho, Tecnologia da Informação, SCIH, Qualidade, Comunicação e o Programa de Orientação do Novo Colaborador (POC). Todo o processo é registrado e monitorado pelos setores responsáveis.

Simultaneamente, foi implantado um fluxo de avaliação nos 30 e 90 dias (Anexo B), padronizado por meio de um relatório com seis critérios: conhecimento técnico, qualidade, cumprimento de normas, produtividade, comprometimento e trabalho em equipe. Cada item é avaliado com notas de 1 a 4, além de campos para justificativas, plano de desenvolvimento e sugestões de capacitação.

A avaliação de 30 dias tem caráter formativo e visa orientar melhorias. Já a de 90 dias é conclusiva: bons resultados levam à efetivação, enquanto desempenhos insatisfatórios podem resultar na não renovação do contrato. O processo é documentado com a assinatura do colaborador, do coordenador e da diretoria.

Além das avaliações iniciais, o hospital mantém uma avaliação anual (Anexo C) com critérios semelhantes, reforçando o desenvolvimento contínuo. A prática é complementada por programas de reconhecimento como “Destaques do Mês”, “Destaques do Ano” e homenagens por tempo de instituição, fortalecendo o pertencimento e a valorização. Essa abordagem integrada promove alinhamento entre

colaborador e organização, fortalece o papel das lideranças e contribui para a construção de um ambiente de confiança e aprendizado contínuo.

7. Metodologia

A implantação do ciclo estruturado de avaliação de desempenho no Hospital Ivan Goulart foi baseada no modelo de melhoria contínua PDCA, articulado à gestão por competências (DEMING, 1986; FLEURY & FLEURY, 2001). Essa combinação permitiu organizar o projeto em etapas integradas, garantindo coerência entre planejamento, execução e ajustes.

Na fase de planejamento (*Plan*), a equipe de RH e Educação Continuada, com apoio da Direção Administrativa, realizou um diagnóstico interno e desenvolveu dois instrumentos principais: o Fluxograma de Avaliação e o *Checklist* de Ambientação, padronizando os processos de integração e acompanhamento dos novos colaboradores. Durante a execução (*Do*), esses instrumentos foram aplicados em toda a instituição. As avaliações nos 30 e 90 dias são conduzidas pelos coordenadores, com apoio do RH, utilizando uma ficha estruturada com seis critérios de desempenho, pontuação objetiva, espaço para justificativas e plano de desenvolvimento. Na etapa de verificação (*Check*), os dados das avaliações são analisados conforme critérios predefinidos, subsidiando decisões sobre efetivação e indicando necessidades de capacitação. Segundo Chiavenato (2022), esse tipo de avaliação fortalece o alinhamento entre competências individuais e metas institucionais.

Por fim, na fase de ação (*Act*), os aprendizados do processo orientam melhorias nas ferramentas e nas capacitações, além de alimentar programas institucionais de valorização como os destaques mensais e as trilhas de aprendizagem. A metodologia

consolidou uma prática justa, transparente e alinhada à cultura organizacional e aos padrões de excelência da acreditação ONA.

8. Continuidade do Case

Para garantir a sustentabilidade da prática, o HIG incorporou o ciclo de avaliação de desempenho aos processos oficiais da área de Recursos Humanos, assegurando sua aplicação padronizada em todas as admissões. O fluxo de avaliação nos 30 e 90 dias, o *checklist* de ambientação e os instrumentos utilizados foram formalizados como procedimentos institucionais, validados pela Direção Administrativa. Essa padronização garante uniformidade e continuidade, mesmo com eventuais mudanças de equipe. Também foi implantado um sistema de monitoramento contínuo dos resultados, permitindo à equipe de RH e Educação Continuada acompanhar o desempenho dos colaboradores, identificar necessidades de capacitação e propor melhorias com base em dados concretos.

Está em andamento a ampliação da plataforma digital de treinamentos, oferecendo trilhas personalizadas conforme os resultados das avaliações iniciais. Pretende-se avançar nesse sentido, unificando com a comunicação interna e, assim, tornando o ciclo de avaliação um ponto de partida para o desenvolvimento contínuo.

Outro pilar da continuidade é a formação das lideranças (Figura 3), com foco em escuta ativa, *feedback* e gestão por competências. Coordenadores são preparados para atuar como multiplicadores da cultura institucional e da qualidade avaliativa. Por fim, o processo está alinhado aos programas internos de valorização, como os reconhecimentos mensais e anuais, fortalecendo o engajamento das equipes e consolidando um ambiente organizacional positivo e voltado à excelência.

Figura 3 - Foto do encontro de formação de lideranças.



9. Orçamento

9.1. Recursos financeiros aplicados

Entre janeiro de 2024 e março de 2025, o HIG investiu o total de R\$58.276,35 em cursos e treinamentos voltados à capacitação de colaboradores, especialmente lideranças envolvidas no ciclo de avaliação de desempenho. Esses valores referem-se a eventos externos, uma vez que a instituição não possui uma conta contábil específica para segregar esse tipo de investimento.

Além desse montante, estima-se um adicional aproximado de R\$10.000,00 como investimento indireto relacionado a ações de apoio ao programa, como participação em seminários, palestras e outras iniciativas que fortalecem a política de desenvolvimento humano. Esses valores foram custeados com recursos próprios da

instituição, reafirmando o compromisso da Fundação Ivan Goulart com a valorização de pessoas e a qualificação contínua das equipes.

9.2. Recursos Humanos

A execução do projeto contou com o envolvimento direto de 12 profissionais da equipe interna, distribuídos entre os seguintes setores: Recursos Humanos (3 profissionais), Setor de Qualidade (2), Segurança do Trabalho (3), Direção/Gestão (1) e Comunicação e Marketing (3). Esses profissionais foram responsáveis pela concepção, implementação, comunicação, monitoramento e aprimoramento das ações de avaliação e integração dos novos colaboradores.

Desde a implantação do modelo estruturado, o programa impactou diretamente 80 colaboradores admitidos, que passaram pelos processos de ambientação, avaliação nos 30 e 90 dias e inserção nos programas de desenvolvimento e reconhecimento institucional. A cobertura total reforça o caráter abrangente e sistemático da prática adotada.

9.3. Parcerias com outras organizações

Para fortalecer a qualificação de suas equipes e consolidar o modelo de desenvolvimento contínuo, o HIG estabeleceu parcerias estratégicas com instituições especializadas em formação profissional. A Grokker realizou o treinamento “Atendimento Encantado” para a equipe do Pronto-Socorro, com investimento de R\$18.600, promovendo um atendimento mais humanizado e acolhedor. O SENAC foi responsável pela capacitação das lideranças, com foco em gestão de equipes e comunicação efetiva, totalizando R\$8.000. Além disso, o hospital contratou o Medportal, plataforma que abriga as trilhas de aprendizagem dos colaboradores, com

conteúdo técnico e comportamental personalizado por função, em um investimento de R\$36.912,24. Essas parcerias reforçam o compromisso institucional com a excelência e a valorização dos profissionais.

10. Indicadores

Para mensurar os resultados do projeto, o HIG definiu indicadores quantitativos e qualitativos que avaliam a efetividade, adesão, impacto nos colaboradores e alinhamento institucional. O monitoramento é feito continuamente pelas equipes de Recursos Humanos e Educação Continuada, com apoio das lideranças.

Entre os indicadores quantitativos, destaca-se a aplicação de 100% das avaliações nos 30 e 90 dias para os 80 colaboradores admitidos desde a implantação. Esse resultado evidencia a incorporação da prática à rotina institucional. O índice de efetivação também aumentou, refletindo a melhor adequação dos profissionais aos critérios de desempenho e a identificação precoce de necessidades de capacitação.

Em relação aos recursos, o hospital investiu R\$58.276,35 em capacitações externas e estima outros R\$10.000,00 em ações complementares. Esse investimento reforça o compromisso com o desenvolvimento das lideranças e a consolidação da cultura de avaliação.

Entre os indicadores qualitativos, destaca-se a qualidade das avaliações preenchidas, que incluem campos abertos para justificativas, planos de desenvolvimento e sugestões de cursos. As lideranças relataram maior segurança nos *feedbacks* e melhora na comunicação com as equipes. Também são monitorados critérios como frequência de treinamentos, pontualidade nas avaliações e repercussão nos programas de reconhecimento. Esses indicadores permitem uma análise

integrada do processo, contribuindo para decisões mais assertivas, melhorias contínuas e fortalecimento da cultura organizacional.

11. Resultados

A implantação do ciclo estruturado de avaliação no período de experiência gerou resultados significativos para o Hospital Ivan Goulart, tanto na gestão institucional quanto na experiência dos colaboradores. A prática permitiu acompanhar o desempenho dos recém-admitidos, alinhar expectativas, qualificar decisões sobre efetivação e promover o desenvolvimento contínuo.

Entre os dados quantitativos, destaca-se a evolução da taxa de efetivação após 90 dias: 60% em dezembro de 2024, 70% em janeiro e 100% em fevereiro de 2025, demonstrando a eficácia do processo na retenção e adequação de perfil (Anexo D). As avaliações também permitiram a identificação precoce de lacunas, orientando capacitações direcionadas e fortalecendo as trilhas de desenvolvimento.

Do ponto de vista qualitativo, lideranças relataram maior clareza na comunicação de expectativas e segurança na condução de *feedbacks*. O modelo estruturado, com critérios objetivos e espaço para justificativas, reduziu a subjetividade e fortaleceu uma cultura organizacional baseada em evidências, justiça e pertencimento. Colaboradores também demonstraram maior engajamento e adesão às formações.

Além disso, a prática reforçou o papel estratégico do setor de Recursos Humanos, ampliando sua integração com as lideranças e impactando positivamente o clima organizacional. A avaliação passou a ser vista não apenas como instrumento de controle, mas como ferramenta formativa e motivadora. Esses resultados, sustentados por dados e evidências práticas, confirmam que o modelo implantado

cumpriu seus objetivos e gerou impactos duradouros na cultura de gestão de pessoas do HIG.

12. Impactos e benefícios

A implantação do ciclo estruturado de avaliação de desempenho no período de experiência gerou impactos expressivos para o Hospital Ivan Goulart em curto prazo. Entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025, foram observadas melhorias concretas nos processos de integração, acompanhamento e efetivação, evidenciando a coerência entre metodologia, objetivos e resultados.

A qualificação do processo de admissão e ambientação foi um dos principais avanços, com maior clareza, padronização e foco no desenvolvimento desde o primeiro dia. As avaliações nos 30 e 90 dias permitiram acompanhar de perto os novos colaboradores, reduzindo desligamentos precoces e fortalecendo o vínculo institucional.

O projeto também promoveu melhorias na comunicação entre lideranças e equipes, estimulando o uso do *feedback* como ferramenta de crescimento. Essa mudança contribuiu para maior engajamento e alinhamento interno, com reflexos positivos no clima organizacional.

Do ponto de vista institucional, a prática reforçou a integração entre áreas estratégicas e resultou na formalização de um fluxo oficial de avaliação, consolidando-se como parte da cultura organizacional. Além disso, os resultados obtidos fortalecem o alinhamento da prática com os critérios da acreditação ONA, contribuindo para a excelência assistencial e a valorização humana.

13. Avaliação

A validação dos resultados do projeto no HIG foi conduzida com base na metodologia do ciclo PDCA, que permitiu organizar e mensurar as ações implantadas em todas as suas etapas. Essa abordagem possibilitou acompanhar o progresso do projeto de forma contínua, promovendo ajustes estratégicos e garantindo a coerência entre os objetivos propostos e os resultados alcançados.

Durante a fase "*Check*" do ciclo, os dados das avaliações de desempenho dos colaboradores foram analisados quantitativamente, com foco na taxa de efetivação pós período de experiência. O avanço progressivo nesses índices foi um dos principais indicadores de que as mudanças implementadas estavam surtindo efeito. A consolidação do fluxo de avaliação e a uniformização dos critérios também contribuíram para esse avanço, validando a eficácia da metodologia aplicada.

Além da mensuração por meio de indicadores numéricos, a avaliação qualitativa foi feita com base em *feedbacks* coletados junto às lideranças, aos setores de apoio e aos próprios colaboradores. As informações extraídas dos formulários avaliativos, especialmente as justificativas, sugestões e planos de desenvolvimento, foram fundamentais para analisar a efetividade da integração e da ambientação. A equipe de Recursos Humanos reuniu esses dados para orientar capacitações, propor ajustes na ferramenta de avaliação e fortalecer o papel das lideranças como agentes do processo.

O encadeamento entre planejamento, execução, acompanhamento e ajustes caracterizou o ciclo completo do projeto, permitindo à instituição não apenas aplicar uma nova prática, mas consolidá-la com base em evidências e aprendizados. A avaliação final confirmou que os objetivos iniciais foram alcançados de forma

satisfatória, com impacto direto na retenção de talentos, na qualificação das admissões e na valorização dos profissionais.

Dessa forma, a metodologia de avaliação adotada não apenas validou os resultados do projeto, como também assegurou as condições necessárias para sua continuidade, expansão e alinhamento permanente à cultura de excelência do Hospital Ivan Goulart.

CONCLUSÃO

A implementação do ciclo estruturado de avaliação de desempenho no Hospital Ivan Goulart demonstrou, em um curto período de tempo, resultados consistentes e transformadores para a gestão de pessoas da instituição. A prática, desenvolvida com base em metodologia clara, instrumentos padronizados e participação ativa de diferentes setores, proporcionou maior qualidade ao processo de integração, além de ampliar a objetividade e a equidade nas decisões relacionadas ao período de experiência.

Os dados apresentados indicam uma evolução positiva na taxa de efetivação, no engajamento das lideranças e na adesão dos colaboradores ao processo de avaliação. Mais do que um instrumento gerencial, a avaliação se consolidou como uma ferramenta de valorização humana, capaz de alinhar expectativas, promover *feedbacks* construtivos e orientar trajetórias profissionais desde o início da jornada do colaborador.

Como proposição, o case reforça que ações simples, quando bem estruturadas e sustentadas por uma cultura de melhoria contínua, podem gerar impactos expressivos em curto prazo. O exemplo do Hospital Ivan Goulart mostra que é possível

integrar excelência técnica com humanização também na gestão interna, fortalecendo o vínculo entre pessoas, processos e propósito institucional.

BIBLIOGRAFIA

ALTHOF, R.; DE SÁ FREIRE, P. A gestão por competências no serviço público: Uma revisão integrativa. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2024. DOI: 10.48090/ciki.v%vi%i.1646.

CAPES. **Ciclo PDCA**. Plataforma eduCAPES, 2022. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/716521/2/Ciclo%20PDCA.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2025.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: gestão do capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO (ONA). **Manual para organizações prestadoras de serviço de saúde**. 2022. Disponível em: <https://www.ona.org.br/uploads/Edicao_Comemorativa_Manual_OPSS_2022_-_Roteiro_de_Construcao_do_Manual_Brasileiro_0.pdf>. Acesso em: 27 maio 2025.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123>

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

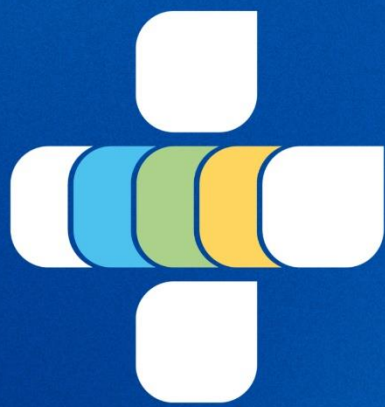
Sinara Liscano da Silva, formação superior em Matemática, técnica contábil e pós-graduada em MBA em Gestão de Pessoas (Faculdade Internacional de Curitiba), Gerente de RH do Hospital Ivan Goulart.

Alessandra Vitancourt, formação superior em Enfermagem (URI-Santiago) e pós-graduada em Centro Cirúrgico, Sala de Recuperação, Pós-anestésica e Central de Material e Esterilização (UNIJUI) e Enfermeira de Educação Continuada.

Gabriela Teló, graduada em Publicidade e Propaganda (Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS) e coordenadora do setor de Comunicação e Ouvidoria do Hospital Ivan Goulart.

Jessika Lima, graduada em Relações Públicas (Universidade Federal do Pampa) e Assessora de Imprensa no Hospital Ivan Goulart.





Hospital
Ivan Goulart

TOP SER HUMANO
CASE 2025