

## **UM ESTUDO ACERCA DO GERENCIAMENTO DE RH EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE PARANAÍ-PR<sup>1</sup>**

**FABIANA CARDOSO SCHMOELLER<sup>2</sup>**  
**PALOMA LONGATO DE OLIVEIRA<sup>3</sup>**  
**VICTOR VINÍCIUS BIAZON<sup>4</sup>**

**RESUMO:** A gestão dos recursos humanos ocorre conforme sua capacidade e necessidade de buscar pela formação de equipes hábeis e alinhadas à visão estratégica do negócio. As empresa que adotam novos modelos de gestão muitas vezes, não a pratica, fazendo com que as políticas do papel não se concretizem na prática. Nesse sentido, o esse estudo objetiva analisar o gerenciamento de recursos humanos realizado dentro de uma cooperativa de saúde no município de Paranaíba-PR. Através de uma pesquisa exploratória, que utilizou-se do método de estudo de campo e que a coleta de dados ocorreu por análises documentais e observação participante. E sua análise foi estruturada de forma discursiva e em quadros com uma abordagem qualitativa. E que seu resultado apresenta que, o gerenciamento de recursos humanos possui um subsistema de administração de Rh que vai desde do planejamento do cargo até a entrevista de rescisão contratual, o que possibilita identificar melhorias em seu gerenciamento. Também notou-se que a mesma em alguns casos faz o gerenciamento por competência em cargos de toda espera organizacional. Desta forma, conclui-se que dentro da empresa estudada ocorre uma adequada e moderna forma de gerenciar o capital humano.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Subsistemas de RH.

### **1 INTRODUÇÃO**

A gestão dos recursos humanos ocorre conforme sua capacidade e necessidade de buscar pela formação de equipes hábeis e alinhadas à visão estratégica do negócio. Enquanto modelos de gestão mais tradicionais estão focados no recrutamento e treinamento de profissionais em uma perspectiva passiva, um novo modelo de gestão, a ser realizado voltado as competências do indivíduo abre espaço

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GT 3 - GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES- na Semana Acadêmica Fatecie 2018.

<sup>2</sup> Acadêmica do 4º ano de administração pela FATECIE. E-mail: schmoeller80@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do 4º ano de administração pela FATECIE. E-mail: paloma\_longatto@hotmail.com

<sup>4</sup> Professor orientador, Doutor em Comunicação Social. Mestre em Administração. E-mail: victorbiazon@hotmail.com

para uma perspectiva mais ativa, holística e assertiva da importância da atuação e do desenvolvimento dos profissionais para o crescimento do negócio.

Ou seja, a gestão de pessoas baseada por competências é uma forte tendência nas organizações atuais, e cada vez mais ganha novos adeptos uma vez que têm como objetivo atingir a excelência. Assim a implantação de uma gestão estratégica de pessoas incentivam os colaboradores a direcionarem seus esforços na mesma direção do planejamento estratégico da empresa (DEBIA & SILVA, 2017).

O que de fato é que mesmo as empresa que adotaram esse novo modelo de gestão muitas vezes, não a pratica, fazendo com que as políticas do papel não se concretizem na prática. Nesse sentido, o esse estudo objetiva analisar o gerenciamento de recursos humanos realizado dentro de uma cooperativa de saúde no município de Paranaíba-PR.

Este trabalho justifica-se, para conhecer de forma mais aprofundada o sistema de recursos humanos e gestão de pessoas da empresa, assim como poder aportar uma nova visão ao departamento de recursos humanos e apontar ideias novas e novas sugestões quanto ao gerenciamento de pessoas, colaborando assim com a empresa para que possam enfrentar novos desafios, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores da empresa.

Para a academia esse estudo é importante, pois permitirá conhecer o funcionamento do setor de gestão de pessoas pertencente à empresa em questão, assim como ter a oportunidade de comparação com outros estudos acadêmicos direcionados ao mesmo setor e entender o funcionamento de outros setores de RH de outras empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Recursos Humanos**

A gestão estratégica de pessoas passou a destacar-se no âmbito organizacional devido à necessidade que empresas tinham de conciliarem o comportamento organizacional aos objetivos da empresa. Desta forma, a gestão de pessoas baseia-se na premissa de gerenciar o seus recursos humanos a fim de

atingirem da melhor forma possível os resultados esperados pela organização (DEBIA & SILVA, 2017).

Para Chiavenato (2009) a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Sendo contingencial e situacional, pois segundo o autor depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Já Paschoal (2006) define gestão de recursos humanos como associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, com finalidade de selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a gestão de pessoas consiste na maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Cabendo esta, moldar o comportamento de seus colaboradores visando atingir o desempenho esperado. Desta forma, a empresa deve criar suas estratégias, definir aonde quer chegar para assim moldar o comportamento humano para que suas estratégias e objetivos sejam atingidos (DEBIA & SILVA, 2017).

Assim, ainda segundo Debia & Silva (2017) a gestão de pessoas é uma aliada nas organizações atuais que têm como objetivo atingir a excelência. Uma vez que apresentar uma gestão estratégica de pessoas faz com que os colaboradores direcionem os seus esforços na mesma direção em que a empresa propõe em seu planejamento estratégico.

Para que haja uma gestão estratégica, a organização deve trabalhar estrategicamente desde a criação de seus cargos até o gerenciamento de seu capital humano. Visto que os modelos de gestão de pessoas, que estão em plena transformação, onde se encontra como importantes elementos o trabalhador, a intuição, a criatividade e acima de tudo o saber. O importante é que cabe as organizações buscarem novos métodos de gestão e organização, de modo à alcançarem seus objetivos e maximizar os talentos de seus trabalhadores. Pois a

melhor vantagem competitiva da organização pode estar no seu capital intelectual. (MIGUEL, 2017).

## **2.2 Gestão por Competências**

Fleury e Fleury (2001) apresentam como definição de competência o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à Organização e valor social ao Indivíduo. Assim, pode se dizer que a gestão de competências corresponde ao processo desenvolvido pela organização num movimento contínuo, transitando do organizacional ao individual, da liderança a equipe, das pessoas a empresa, abrangendo a como um todo.

Nesse sentido, Chiavenato (2009) diz que o objetivo da gestão por competências é substituir o tradicional levantamento das necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades de longo prazo do negócio, assim como o modo como as pessoas poderão agregar valor à empresa.

Os primeiros estudos sobre esse modelo de gestão ocorreram entre as décadas de 70 e 80. Onde a competência era compreendida por um rol de qualidades que o trabalhador poderia desenvolver durante uma difícil tarefa (DUTRA, 2011).

O autor ainda relata que as competências podem ser previstas e estruturadas, para assim criar um conjunto de qualidades que ajudem o indivíduo à alcançar um grau superior no desempenho da tarefa a ser executada.

Nessa mesma linha de raciocínio, Brandão (2011) compreende a competência, no nível organizacional, como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.

Dutra (2011) cita que no início na década de 90 na Europa, surge uma nova linha de pensamento, a qual seus pesquisadores assimilam competência à agregação de valor. Ou seja, caracteriza competência como a ação do trabalhador frente às situações-problema, ou sendo o que ele cria ou realiza no trabalho (MIGUEL, 2017).

Segundo Brandão (2011) nos estudos mais recentes existe a integração as duas correntes, onde competência pode ser considerada tanto como o conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes que o trabalhador utiliza para executar uma determinada ação, quanto como o grau de desempenho alcançado a realizar uma ação, fruto do uso dos conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados.

Que ressalta Fleury e Fleury (2001) trata o conceito de competência sob a perspectiva do indivíduo ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que vão justificar o seu alto desempenho, e que o autor ainda acredita que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Brandão (2011) apresenta então o conceito de competência que está baseado em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (CHA), ou seja, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. Completa Chiavenato (2009) que é através do mapeamento e mensuração por competências são identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades de um cargo ou função e mensurados os graus ideais para cada grupo de competências que uma pessoa que assuma o cargo ou função deve ter para atingir os objetivos da empresa.

Há a possibilidade de se classificar as competências humanas aquelas que estão relacionadas ao indivíduo ou a uma equipe de trabalho, já as competências organizacionais são as relacionadas a organização como um todo (BRANDÃO, 2011).

Porém, o conceito de competência individual pode ser considerado como agrupamento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes correlacionadas, que de certa forma “afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser mensurado segundo indicadores e padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado através de treinamento e desenvolvimento” (LEME, 2005, p. 17).

Logo, a competência seria um conjunto do CHA aliado aos comportamentos que estão associados ao desenvolvimento de competências com base nas práticas organizacionais, a qual a sua análise foca no enriquecimento de experiências e vivências, que serão capazes de mudar a estrutura e o significado das práticas de trabalho e sua compreensão (CHIAVENATO, 2009).

Assim, de acordo com Brandão (2011) pode-se, estabelecer o perfil de competências do indivíduo como um diferencial competitivo do profissional. Portanto, todo indivíduo apresenta um perfil de competências que compreendem competências técnicas e comportamentais.

Dutra (2001) cita que as empresas em um novo contexto organizacional empregam diferentes formas para caracterizar competências através da observação da evolução do processo as classificando em: competências técnicas, comportamentais.

As Competências técnicas consistem no conhecimento e habilidade em técnicas ou funções específicas, como por exemplo, o programador de software, técnico em contabilidade, etc. Já as competências comportamentais estão relacionadas as atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas, tais como: iniciativa, criatividade, relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, negociação, etc.

Observando esse processo evolutivo, nota-se que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas (DUTRA 2001, p. 42).

De acordo com Trassati e Costa (2005), é a partir do estabelecimento das estratégias organizacionais que se identifica à competência organizacional, para que a partir desta, formule-se o quadro de competências funcionais, voltado a assegurar que os recursos humanos tenham uma administração alinhada com o foco da organização.

Ou seja, são essas competências ligadas às pessoas, que possibilitarão a construção conjunta de uma linguagem que garanta aos funcionários a compreensão do seu papel na empresa. As quais essas competências funcionais podem ser agrupadas por função, processo ou nível hierárquico (TRASSATI E COSTA, 2005).

Desta forma, a essência da competência organizacional, pode ser considerada atualmente pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que o corpo funcional das empresas possuem e que de forma estratégica, compõe o diferencial das empresas em seu mercado. “Ainda que o destaque perceptível como diferencial

da empresa seja a qualidade do produto ou do serviço, isso só foi possível porque o CHA dos funcionários produziu tal resultado” (DEBIA & SILVA, 2017 p. 165).

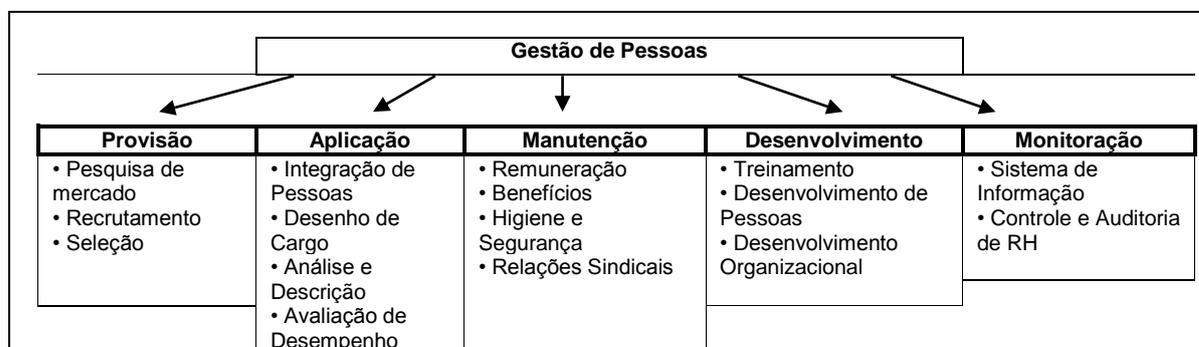
### 2.3 SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Marras (2011, p. 23) o sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH), organicamente, compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da ARH. O Autor salienta que dependendo do formato organizacional de uma empresa está poderá desenhar o seu sistema de ARH.

Conforme Gil (2010) a gestão de recursos humanos pode ser caracterizada como um sistema, já que recebe insumos e processa-os com o propósito de obter determinados objetivos, assim as atividades que “alimentam” o sistema de gestão de recursos humanos são consideradas subsistemas.

O processo básico de gestão de recursos humanos, de acordo com Chiavenato (2009) é composto por cinco subsistemas que formam um processo global e dinâmico. Eles são contingentes ou situacionais, variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos e tecnológicos. Com base em uma visão sistêmica do processo o autor, através da Figura 01, que descreve os cinco subsistemas de gestão de pessoas.

**Figura 01:** Visão Sistêmica de Gestão de Pessoas



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2009, p. 122 à 124)

Sob esta perspectiva, podemos seguramente afirmar que a Gestão de Recursos Humanos pode ser considerada como um sistema, uma vez que é composta

por vários subsistemas dinamicamente relacionados e que tem como propósito, através das necessidades da empresa, apoiarem-se e subsidiarem-se mutuamente com vistas a atingir determinados objetivos.

Para Pontes (2010) os processos de provisão estão relacionados com o suprimento de pessoas, ou seja, quem irá trabalhar na empresa. Envolvem todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoal, bem como sua integração às tarefas organizacionais.

Já com relação aos processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos, onde as pessoas deveram ser integradas à organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho (MARRAS, 2011).

Do ponto de vista Milkovich e Boudreau (2010) uma organização que gere adequadamente seus recursos humanos, consegue mantêm seus colaboradores com incentivos que os motivem a permanecer na empresa. Nesse sentido, o elemento da manutenção, exige que uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, benefícios sociais e adequada higiene e segurança do trabalho.

Com relação ao desenvolvimento, na concepção de Lacombe (2011) estar em adquirir novos conhecimentos, habilidades e competências. Consiste em vários conceitos a fim de agregar valores e habilidades, para tanto devem envolver as atividades de treinamento e desenvolvimento, das pessoas e organizações, almejando atingir metas futuras.

Chiavenato (2009) sugere que nas organizações deve haver um subsistema de monitoração de RH, que nada mais é do que um controle de tudo o que acontece na gestão dos recursos humanos desde o recrutamento até o desligamento dos funcionários, permitindo que as diversas unidades e componentes da organização possam assumir adequadamente sua responsabilidade, e garantir que as atividades sejam executadas conforme o planejado.

Ainda segundo Chiavenato (2009) a avaliação periódica e individualmente do desempenho dos funcionários entre a admissão e a solicitação do desligamento. Consiste na aplicação de um processo adequado para que ambas as partes não sejam prejudicados, e evite-se ao máximo constrangimentos. Cabendo ressaltar que, o

colaborador deve ser ouvido no momento da demissão, pois é de extrema importância a realização da entrevista de desligamento. Uma vez que, é o momento oportuno de expressar sua opinião acerca dos processos da empresa, colaboradores e seus gestores sem nenhum tipo de ameaça ou pressão (LACOMBE, 2011).

Assim, os subsistemas de ARH, executam atividades pertinentes a cada etapa do gerenciamento do recurso humano, desde da identificação da necessidade deste recurso, até o momento de substituição o encerramentos deste. Como demonstra o Quadro 01 a seguir:

**Quadro 01:** Subsistemas de Administração de Recursos Humanos

SUBSISTEMAS DE RH	PROVISÃO	PESQUISA DE MERCADO	Auxílio ao recrutamento, pois visa obter informações sobre as fontes capazes de fornecer um número suficiente de pessoas necessárias, a fim de atender os objetivos da organização.
		RECRUTAMENTO	Conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargo dentro da organização, pode ser interno ou externo.
		SELEÇÃO	A atividade de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação, dentre os candidatos recrutados, que podem ser selecionados através de entrevistas e testes práticos.
	APLICAÇÃO	INTEGRAÇÃO	Modo de integrar os novos recrutados apresentando os valores, padrões e normas da organização através da socialização organizacional.
		DESENHO DO CARGO	Visa definir as tarefas a serem desempenhadas por seus ocupantes, suas responsabilidades, bem como seu relacionamento com a organização.
		DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS	A descrição se preocupa com o conteúdo do cargo, o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz, a análise estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o seu adequado desempenho.
		AValiação DO DESEMPENHO	Instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica.
	MANUTENÇÃO	REMUNERAÇÃO	O retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho.
		BENEFÍCIOS	Conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários.
		HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO	A área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção da saúde ocupacional do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho e prevenção de acidentes.
		RELAÇÕES TRABALHISTAS	Responde pelo planejamento e execução de programas relacionados ao setor trabalhista e sindical
	DESENVOLVIMENTO	TREINAMENTO	Processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à criação de condições adequadas no trabalho.
		DESENVOLVIMENTO PESSOAL	Processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL		Processo estratégico de mudanças planejadas, de longo prazo, que objetiva alavancar a organização a estágios mais avançados, simultaneamente a inserção metas individuais e empresariais.	
MONITOR	SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM RH	Procedimento sistemático para coletar, armazenar, manter, recuperar e validar dados necessários a uma organização sobre seus recursos humanos.	

		<p><b>CONTROLE E AUDITORIA EM RH</b></p>	<p>Análise feita das políticas e práticas de pessoal, que busca avaliar o funcionamento e fazer as devidas correções quanto à aplicação do sistema de gestão de recursos humanos, tornando o processo socialmente ético e responsável. Responsável também pelos desligamento de colaboradores.</p>
--	--	--	--

**Fonte:** Adaptação dos Autores segundo Chiavenato (2009), Lacombe (2011), Marras (2011), Milkovich e Boudreau (2010) e Pontes (2010).

Desta forma, nota-se que o sistema de Administração de Recursos Humanos subsiste sob uma complexa, porém explícita rede de subsistemas que estão intimamente interligados em uma sequência de atividades que visa tratar ordenadamente as diversas funções existentes dentro da organização. Através da divisão da Administração de Recursos Humanos em subsistemas, fica mais evidente o entendimento do setor de Recursos Humanos, pois é detalhada de forma lógica as principais atividades envolvidas no sistema de ARH.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste estudo de acordo com seu objetivo é do tipo exploratório, ou seja, em seu desenvolvimento, pretende-se descobrir em que sequência ocorre tais fenômenos, sendo sua característica analisar situações e fatos que ocorrem no ambiente em estudo (GIL, 2012).

Como técnica foi utilizado o estudo de campo em uma unidade da cooperativa de saúde do município de Paranavaí - PR, cujo objetivo é de conseguir informações acerca de uma hipótese que queria se comprovar, por meio da observação dos fatos e fenômenos de gestão de recursos humanos que ocorrem no ambiente estudado (LAKATOS, 2009).

A pesquisa apresenta uma natureza qualitativa, pois está mais relacionada no levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população (GIL 2012).

Num primeiro momento foram levantados aspectos bibliográficos acerca dos conteúdos que envolvem o setor de RH. Que de acordo com Nascimento (2012, p.61) é uma “apresentação dos resultados em que o autor-aluno destaca os argumentos de diversos autores que se posicionam em relação ao tema pesquisado”.

A coleta de dados se desenrolou sob a perspectiva da pesquisa documental no material de políticas de RH da empresa. Esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos (arquivos de instituições), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc. (GIL, 2012).

Em conjunto com observações in loco, pelas autoras, guiada por objetivos pré-determinados que segundo Severino (2007, p.125) “é todo procedimento que permite acesso aos fenômenos estudados. É etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa”.

Utilizou-se de entrevista estruturada com o gestor responsável pelos recursos humanos da empresa, juntamente com os resultados da última pesquisa de engajamento da empresa, visando garantir comparativo opinativo entre o que está presente nos documentos e políticas de recursos humanos da empresa com a efetiva prática. Entrevistas estruturadas são aquelas em que o entrevistador utiliza-se de questões direcionadas e previamente estabelecidas, com uma determinada articulação interna. Sendo úteis para desenvolvimento de levantamento de informações sociais (LAKATOS, 2009).

Por fim, todas as informações coletadas sobre as políticas apresentadas pela empresa aos colaboradores foram analisadas por meio do tratamento e análise das informações, sob forma de discursos pronunciados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Por uma iniciativa de um grupo de 53 Médicos, há mais de 28 anos (desde 11 de Agosto 1988) foi fundada a cooperativa de saúde médica do município de Paranavaí, com o firme propósito de retirar os pacientes das filas do sistema público de saúde para serem atendidos em consultórios particulares e com o direito de escolher livremente os médicos cooperados que quisessem.

A empresa pesquisada conta hoje com mais de 225 médicos cooperados distribuídos em diversas especialidades, atendendo mais de 21.650 clientes em Paranavaí e mais 28 municípios da região. Sua sede administrativa está localizada na rua Antônio Felipe, 1545, centro do município de Paranavaí –PR. Possuindo 168 colaboradores em 21 setores.

Os médicos da empresa em questão de Paranavaí são norteados pela filosofia cooperativista, isto é, trabalham conjuntamente direcionando seus esforços para o bem de todos os clientes, cooperados, colaboradores e da comunidade em geral. É uma cooperativa que, com base em relações igualitárias, está empenhada em satisfazer com excelência os objetivos comuns de trabalho e prestação de serviços.

A empresa também apresenta uma política de qualidade que visa ofertar o melhor aos seus associados, a qual relata que *“A empresa estudada, tem por meta garantir a satisfação dos beneficiários e de seus médicos cooperados, com foco na qualidade dos serviços prestados, melhoria de processos, avanço contínuo dos resultados, gerenciamento do risco e sustentabilidade”*.

No quesito em ter responsabilidade social, a empresa em questão, foi contemplada com o Selo Nacional de Governança e Sustentabilidade, versão 2016/2017, na categoria Prata, para a singular é um reconhecimento pelas boas práticas cooperativistas, e pelo envolvimento na comunidade.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Com o intuito de atender ao objetivo proposto, durante a pesquisa, investigou-se a política de gestão de pessoas adotada pela empresa, onde foi possível conhecer o sistema desenvolvido.

Para a gerente de recursos humanos *“a Gestão de Pessoas por Competências é um modelo de gestão integrado, que permite que todas as políticas, práticas, ações e ferramentas da área sejam guiadas pelas mesmas competências. Nesse ínterim, desde a entrada do colaborador, seu desenvolvimento, trajetória de carreira até a saída, ele será desenvolvido e avaliado dentro das competências esperadas para o cargo”*.

Logo, o modelo de Gestão de Pessoas da empresa pesquisa foi baseado no modelo desenvolvido por outras cooperativas e Federações, que é desenvolvida pela seguinte estrutura apresentada no Quadro 01:

**Quadro 02: Políticas de Recursos Humanos e suas etapas na empresa**

<b>Planejamento e estruturação de cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificação do cargo;</li> <li>✓ Plano de Carreira;</li> <li>✓ Remuneração (níveis Salariais);</li> <li>✓ Futuras promoções.</li> </ul>
<b>Identificação das competências (CHA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir o repertório de conhecimento, habilidades, atitudes e experiências necessárias para realizar as atividades relativas ao cargo.</li> </ul>
<b>Planejamento de trajetória de carreira e promoções</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garante ao colaborador crescimento e desenvolvimento profissional;</li> <li>✓ Permite que os colaboradores transitem entre as opções de trajetórias de crescimento;</li> <li>✓ Proporciona o desenvolvimento dos colaboradores para níveis mais elevados de serviços.</li> </ul>
<b>Recrutamento e Seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender a demanda: suprir uma necessidade de contratação de pessoal ou substituição de vaga por um determinado setor da cooperativa com máxima assertividade.</li> <li>✓ Reduzir custos, tempo de treinamento e ambientação de um novo colaborador, por meio de um recrutamento e seleção por habilidades e competências.</li> <li>✓ Reduzir os custos relativos à rotatividade, custos estes que não ficam apenas relacionados às causas trabalhistas, mas principalmente pelo fato de atrapalhar na sua produtividade ocasionando os demais custos que envolvem uma organização produtiva.</li> </ul>
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Levantamento de necessidade de treinamento;</li> <li>✓ Preenchimento do planejamento de treinamento encaminhado pelo agente do SESCOOP da Federação, para garantir a verba para realização do treinamento;</li> <li>✓ Organização dos treinamentos;</li> <li>✓ Execução de treinamentos;</li> <li>✓ Avaliação da eficácia dos treinamentos.</li> </ul>
<b>Promoções</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abertura de vagas internas;</li> <li>✓ Mudança do ocupante do cargo para outra classe de valor superior, de acordo com a previsão no Quadro Limite de Vaga, no Planejamento Orçamentário da área e com o resultado da avaliação de desempenho.</li> </ul>
<b>Desligamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunião com o setor de Gestão de Pessoas, a Gerência Geral e com o líder do setor.</li> <li>✓ Realização das considerações acerca do colaborador e o líder apontará os motivos pelos quais solicita o desligamento.</li> <li>✓ Preenchimento de uma solicitação de desligamento;</li> <li>✓ Desligamento;</li> <li>✓ Entrevista de desligamento</li> </ul>

**Fonte:** Adaptação do Manual de Procedimentos Operacionais Padrão do Recursos Humanos da Empresa (2018)

Esta estrutura é de inteira responsabilidade do gestor de RH, pois cabe a ele mantê-la atualizada, e suas políticas devem ser de conhecimento de todos os

colaboradores da empresa. Pois uma vez que haja qualquer alteração cabe ao departamento de marketing comunicar internamente todo na cooperativa.

Com relação a prática dessas políticas na empresa em questão, utilizou-se de dados da última pesquisa de engajamento, para mensurar a satisfação dos colaboradores com relação as práticas das atividades de recursos humanos. Pesquisa a qual contou com 168 colaboradores dos 21 setores que pertence a cooperativa de saúde. Que resultou em 89,9% de satisfação em relação as políticas de recursos humanos adotados pela empresa.

#### 4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após os dados coletados e organizados possibilita a análise mais sucinta deles. Quando se pensa em administração de recursos humanos, se torna indispensável realizar uma estrutura capaz de captar, selecionar, capacitar, monitorar, desenvolver e em alguns casos desligar esse recurso da organização.

Chiavenato (2009) cita que a administração de recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por se tratar diretamente do ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades e experiências diferentes, o que requer do especialista na área de recursos humanos uma experiência e conhecimentos em diferentes áreas, para ser capaz de gerir adequadamente um dos recursos mais importante dentro das organizações. Nesse sentido, a empresa apresenta um departamento de RH bem estruturado que consegue abastecer e gerir esse recurso com muito primor.

Foi possível perceber que esta estrutura é bem complexa e repleta de procedimentos padrões que visa manter a qualidade dos processos, e ser cada vez mais assertivo na captação desse recurso. Afinal atrair e manter talentos é o maior desafio da gestão de pessoas. Onde o maior desafio está em identificar a pessoa certa para o lugar certo na empresa (PONTES, 2010).

Assim, quando surge a vaga na empresa, o departamento de Comunicação Corporativa e Marketing fica responsável por criar o anúncio contendo as especificações necessárias para a vaga, utilizando o canal direto no site da empresa no campo Trabalhe conosco e por meio das Mídias sociais, visando aumentar o

alcance da informativo das vagas disponível. O que demonstra um processo interessante. Uma vez que o recrutamento consiste processo de abertura de vaga do setor, sendo assim permitido ao órgão de recrutamento da empresa dar início a este processo, pois ainda nos dias de hoje o setor de RH é visto como staff (apoio), (CHIAVENATO, 2009).

Ressalta Araújo (2009) que para se chegar a excelência em recrutamento e seleção, é preciso saber quais as reais necessidades e como se deseja supri-la, no que abrange a carência de recursos humanos, e a partir assim tomar a decisão correta e buscar pelo profissional que mais se encaixe na vaga.

Porém não basta apenas recrutar, também é preciso saber selecionar os candidatos de acordo como o perfil de cada vaga disponível. O que segundo Chiavenato (2009) requer um processo de seleção amplamente abastecido com candidatos em potencial pelo processo de recrutamento. Este processo é um comparativo, de um lado as definições do perfil de cargo e de outro as características dos candidatos, a fim de averiguar qual deles atende as exigências do cargo.

Na empresa em questão, a seleção ocorre em várias fases, cuja aplicação depende do cargo pretendido e das habilidades e competências pertinentes ao mesmo. As fases pré-definidas são: Recepção dos candidatos, Apresentação, Avaliação, Dinâmica individual, Dinâmica em grupo, Indicação, Encerramento, Classificação, e pôr fim a Entrevista individual.

O que vem de encontro a interpretação de Pontes (2010) que sugere que a triagem entre os candidatos recrutados é a primeira etapa dentro do processo, os que passam para a segunda etapa são submetidos a testes, tanto de conhecimento, desempenho e testes psicológicos.

E ainda ressalta a entrevista como um dos pontos principais da seleção, pois ela que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo, após análise dos candidatos e dos dados obtidos, os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área requisitante afim de realizar uma análise profunda dos conhecimentos do candidato (PONTES, 2010).

Sabe-se que mesmo como uma boa seleção o treinamento do colaborador seleciona é indispensável, sendo que é por meio deste, que o indivíduo sente-se realmente qualificado e conhece apropriadamente suas obrigações dentro do novo posto de trabalho, assim como os que já exercem a função podem vir a necessitar de algum tipo de treinamento. Desta forma, na empresa em questão cabe ao responsável de cada setor de levantar as necessidades de treinamento específicos. Cabe ressaltar que na empresa, a equipe deve ser consultada quanto à identificação destas necessidades, que deverão ser analisadas para verificação de viabilidade.

Para Lacombe (2011) as empresas que não treinarem e desenvolverem seus funcionários, enfrentam dificuldades competitivas por falta de pessoal preparada para seus cargos. O qual é um dos maiores receios dos gerentes. Essa preparação para o cargo, é uma educação mais próxima para o indivíduo se identificar e compreender as tarefas a ser realizadas (CHIAVENATO, 2009).

Ou seja, treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador dentro da organização (CHIAVENATO, 2009). Porém, Lacombe (2011) alerta que após ter o conhecimento adquirido seu colaborador pode se desligar e ir para outra empresa, fazendo com que desta forma, a empresa perca o investimento no funcionário, além disso, podendo beneficiar a empresa concorrente ao contratar este colaborador que já foi treinado pela organização anterior. Todavia, este pode ser um dos maiores riscos em treinamento de pessoas, porém medidas de redução de riscos devem ser adotadas antes de iniciar um treinamento por meio de políticas internas.

Nesse sentido, de criar medidas para evitar os riscos do desligamento após o treinamento, e um dos pontos vitais para o sucesso das organizações no quesito gestão de pessoas é o plano de cargos e salários.

Assim, o Plano de Cargos e Salários da cooperativa de saúde, foi desenvolvido de acordo com os princípios e técnicas mais utilizados pela administração moderna e em consonância com as orientações emanadas da Diretoria da organização. Onde foram criadas estruturas salariais para toda a organização, a partir de estudos e metodologias desenvolvidas pela Wide Consultoria Empresarial. A estrutura de

salários foi construída com base no sistema de cálculo geométrico (progressão geométrica) que formam as classes salariais.

Em relação as estruturas salariais, também foram elaboradas por meio de estudos dos valores praticados no mercado e definida em função dos interesses da empresa, tendo como referência do mercado é a MAP (Média Aritmética Ponderada).

Em suma, o plano de cargos e salários é comprovado pela capacidade de atrair, reter e desenvolver profissionais talentosos que agreguem valor ao negócio e uma estrutura de cargos e salários bem construída e atualizada contribuirá muito para isso.

A empresa, mesmo com toda esta estrutura de RH, não está imune dos desligamentos, que segundo Figueiredo (2013) é um processo delicado não apenas para quem deixa a empresa, como também para quem anuncia a saída do talento, afinal mexe diretamente com a vida e os sentimentos das pessoas. Para que sai, o sentimento gerado pode ser de injustiça, de revolta, de dúvidas sobre o que fez para merecer tamanho descrédito da organização.

Este desligamento pode ocorrer por demissão sem justa causa, por justa causa, término de contrato, término antecipado de contrato, e justificativa. E na empresa, cabe ao superiores de cada setor informar os motivos que cabe o desligamento, ou serem comunicados pelos indivíduo que pretende se desligar da empresa. Além dos dados de demissão, aviso prévio e justificativa, o coordenador deverá informar se haverá ou não substituição do empregado desligado. Deve também comunicar quais bens da empresa necessitam ser recolhidos.

Nesse sentido, é importante destacar que a maneira com que todo o processo de desligamento é conduzido, deixa marcas (positivas ou negativas) no restante da equipe. Ao ver como o ex-colaborador foi tratado, a equipe desenvolve reflexão sobre seu próprio posicionamento dentro da empresa (FRANÇA, 2014).

Logo, para evitar marcas muito profundas e aprender com o feedback de um desligamento, a empresa conta com a entrevista de desligamento, que ocorre após cerca de 5 dias do desligamento, onde o Analista de Gestão de Pessoas entra em contato com o empregado ofertando a Entrevista de Desligamento. Tal ferramenta permite que a cooperativa tenha informações acerca da liderança do colaborador

desligado, estrutura física, burocracias, imagem da empresa, opinião acerca de salário e benefícios, relacionamento interpessoal e intersetorial, dentre outras informações.

De acordo com França (2014) entrevista de desligamento é um instrumento rico que nos dá informações sobre: clima organizacional, estrutura de funcionamento da área, capacidade da gestão/liderança, política de salários e benefícios, conhecimento da percepção sobre empresa, informações sobre mercado e concorrência, competência do RH para encaminhar questões levantadas pelos colaboradores.

O autor ainda ressalta que a sua aplicação deve ser encarada como uma oportunidade para identificar pontos de melhoria e estimular a aprendizagem organizacional. E que os aprendizados gerados por esta entrevista podem alimentar melhorias em diversos processos: recrutamento e seleção, gerenciamento de desempenho, carreira e sucessão, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, clima e relações humanas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É cada vez mais visível a percepção dos gestores de que os recursos mais importantes de suas organizações são as pessoas. Hoje, as organizações são reconhecidas pelo conhecimento que geram, pelos processos que apresentam e pelos profissionais que conseguem atrair e reter. As empresas estão mais preocupadas em produzir mais com menos pessoas com mais qualidade e a custos reduzidos. Observa-se que este processo de mudança e crescimento nas áreas relacionadas à gestão de recursos humanos, nas quais as pessoas ganham maior importância nas empresas.

Nesse sentido, cabe a empresa apresentar um estrutura de RH que por meio de seus subsistemas gerencia todo capital humano da organização, e que incentive o colaborador para que cada habilidade e competência adquirida dentro do que a empresa na espera profissional, gere maiores as chances de crescimento profissional dos empregados com ganhos remuneratórios.

Tendo analisado a cooperativa em questão, percebeu-se que ela apresenta esta tendência, de gerir seus recursos humanos através da gestão por competências,

que é o mecanismo utilizado pela maioria das empresas modernas e arrojadas que querem ser competitivas e atuantes no mercado globalizado. Cabendo ressaltar, que a empresa oferta muitas possibilidades aos seus colaboradores, desde de plano de carreira como benefícios, pois a mesma compreende a importância desse recurso para o bom desempenho da organização.

Assim, o gerenciamento de recursos humanos realizado dentro de uma cooperativa de saúde no município de Paranavaí-PR, possui um subsistema de administração de Rh que vai desde do planejamento do cargo até a entrevista de rescisão contratual, o que possibilita identificar melhorias em seu gerenciamento. Também notou-se que a mesma em alguns casos faz o gerenciamento por competência em cargos de toda espera organizacional. Desta forma, conclui-se que dentro da empresa estudada ocorre uma adequada e moderna forma de gerenciar o capital humano.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P. LEITE, J. B. D. CARBONE, P. P. & Vilhena, R. M. de P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora FGV, 2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos Básicos**. São Paulo: Manole, 2009.

DEBIA, C. N. B.; SILVA, N. L. S. **Estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios San Diego**. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 18, n. 1, p. 161-187, jan./jun. 2017. Disponível em: <http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/6231> . Acesso em 01 de maio de 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso C. C. **Construindo** o conceito de competência. São Paulo: RAC, Edição especial, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. 5ªreimpr. São Paulo: Atlas (2012).

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2ªed. São Paulo – SP. Ed. Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo – SP. Ed. Saraiva, 2011.

MIGUEL, Cleber Lima. **Gestão de pessoas no agronegócio: um estudo multicaso na indústria de carnes**. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias. Jaboticabal, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/153717> . Acesso em 01 de maio de 2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo – SP. Ed. Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

TRASSATI, S. R., COSTA, M. I. **Administração de Recursos Humanos por Competências: A Gestão do Novo Contrato entre Pessoas e Empresas do Terceiro Milênio**. In Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade. NERI, Aguinaldo et al. 3a Ed. Campinas, SP: Papyrus, 2008.