Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

APLICABILIDADE DE SUBSISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO[1]

APPLICABILITY OF SUBSYSTEMS AND PROCESSES, OF MANAGEMENT OF PEOPLE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION: A CASE STUDY

Carine Hermany Zanon[2], Luiza Da Costa François[3], Liane Beatriz Rotili[4], Gustavo Da Silva Hampel[5], Dedilhana Lamare Manjabosco Hübner[6], Adriane Fabricio[7]

[1] Pesquisa Institucional desenvolvida no Departamento DACEC – UNIJUÍ, na disciplina de Fundamentos de Gestão de Pessoas
[2] Aluna do Curso de Administração da Unijuí
[3] Aluna do Curso de Administração da Unijuí
[4] Mestranda em Desenvolvimento Regional PPGDES/UNIJUÍ, bolsista PROSUP/CAPES
[5] Aluno do Curso de Administração da Unijuí
[6] Mestre em Desenvolvimento Regional (PPGDR/UNIJUÍ) , ,
[7] Doutoranda em Administração (PPGA- UFSM), Docente do Curso de Administração da Unijuí

INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo do trabalho incidem diretamente nas organizações, novas formas de gerir os funcionários fazem parte da agenda da Gestão de Pessoas. A renovação no modelo de gestão se faz necessária em um mundo competitivo e dinâmico, sendo as pessoas fator de diferenciação nos resultados das empresas (MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2014). Atualmente, nas organizações, o estudo do comportamento humano tem se mostrado um grande diferencial na hora de administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro da empresa, para auxiliar nesse processo, a gestão de pessoas busca através de habilidade, técnicas e métodos aumentar o desempenho da equipe, a fim de evitar a perda de talentos e de produtividade. Levando em consideração que o trabalho faz parte das necessidades humanas e que o mesmo está associado a sobrevivência, tornar o local de trabalho mais digno e de caráter significativo de crescimento para o ser humano, faz com o que o mesmo não se torne algo que remeta a tortura ou obrigação, mas sim a desenvolvimento pessoal.

Chiavenato (2014) conceitua gestão de pessoas como um conjunto de estratégias, métodos, políticas e práticas definidas, que possuem como principal objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o desenvolvimento da organização. Em complemento Gil (2001) classifica a Gestão de Pessoas em subsistemas e processos básicos: provisão (processos de agregar pessoas que envolve as práticas de planejamento, recrutamento e seleção); aplicação (processos de aplicar pessoas que envolve a integração do novo funcionário, os desenhos de cargos e a avaliação de desempenho); desenvolvimento (processo de desenvolver pessoas que envolve os treinamentos, programas de mudanças e desenvolvimento de carreira); manutenção

(processo de manter e recompensar as pessoas que envolve relações com empregados, higiene, segurança e qualidade de vida, remuneração, programas de incentivo e benefícios) e monitoramento (processo de monitorar pessoas que envolve o banco de dados e sistemas de informações gerenciais).
A aplicação de tais conceitos na realidade das organizações é fundamental na formação profissional do acadêmico em Administração, o estudo do comportamento humano tem se mostrado um grande diferencial na hora de administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro da empresa, para auxiliar nesse processo, a gestão de pessoas busca através de habilidade, técnicas e métodos aumentar o desempenho da equipe, a fim de evitar a perda de talentos e de produtividade. Por essa razão, o presente estudo possui como objetivo analisar e identificar os subsistemas e processos de gestão de pessoas de uma Instituição de Ensino Superior (IES), doravante denominada IES Alpha. Este trabalho realizou-se como atividade da disciplina Fundamentos de Gestão de pessoas no curso de Graduação em Administração na Unijuí, desenvolvida no primeiro semestre do ano 2018 e compreendeu o levantamento dos elementos da organização com ênfase nos processos de gestão de pessoas.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa social aplicada desenvolvida no nível descritivo, por meio da estratégia estudo de caso único (GIL, 2016). O caso selecionado foi uma IES, denominada como “Alpha”, com localização na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, atuação em quatro campus, abrangendo 55 municípios do Estado, integrando os Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Noroeste Colonial, Celeiro e Fronteira Noroeste. Dessa forma IES Alpha oferece aos seus alunos, cursos de graduação, presenciais e à distância, programas de Pós-graduação Lato e Stricto Sensu.
O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, realizada em abril de 2018 e o sujeito informante foi o gerente do NDRH. O referido instrumento foi elaborado e seguiu todas as recomendações de Minayo (2016). Também se fez observação não participante durante a entrevista. As respostas aos questionamentos e os dados da observação foram anotados num caderno de campo. campo e/ou registrados em fotos. Posteriormente, os dados foram transcritos para arquivo eletrônico utilizando o software Word® e analisado pelo método análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2009)

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capitulo está dividido em cinco momentos, conforme a divisão dos sistemas e processos de Gestão de Pessoas de Gil (2001): provisão, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento.

Provisão

O subsistema de provisão considera os itens utilizados para agregar pessoas. O mesmo se divide em planejamento, recrutamento e seleção. Relacionando com a organização em estudo (Alpha), percebemos que a mesma possui um departamento com subdivisões próprias para gerir cada parte do processo de agregar pessoas. Em questão de Planejamento, se utiliza um mapa de

desempenho de funções com os encaminhamentos e necessidades de cada setor, também é comunicado ao responsável da área de RH a necessidade da contratação de um novo funcionário.
Em questão de recrutamento a mesma utiliza-se de todos os tipos de seleção (externo, interno e misto). As vagas são divulgadas através do portal da Universidade na internet onde contém todas as especificações e requisitos, além do edital. É realizado uma triagem através da análise de currículo, avaliando se os candidatos têm os pré-requisitos e selecionando quais que irão para a próxima fase da seleção.
As técnicas variam de acordo com o cargo exigido. Alguns cargos necessitam de provas técnicas, dinâmicas ou em grupo, além de entrevista com profissional em psicologia e banca examinadora. A decisão final é de reponsabilidade do setor solicitante da vaga, isto é, pelo gerente do departamento ao qual ele vai ser alocado.

Aplicação
O subsistema de aplicação trata das etapas em que funcionário é inserido na empresa, suas funções e atividades a exercer, como também a avaliação do desempenho do mesmo. Na organização IES Alpha, este processo possui uma estrutura definida. Para integrar e ambientar o novo funcionário a organização conta com o programa Acolhendo Talentos e Acolhendo Docentes, por meio desta capacitação, os novos funcionários são instruídos sobre os serviços oferecidos pela mantenedora, incluindo normas, políticas e práticas institucionais, além de promover a integração entre os colegas. Este processo inclui exposições orais e apresentações, sendo de no máximo duas horas e, ministradas pelos assistentes de RH.
Na organização existe um plano de carreira definido para as áreas gerencial e técnica (cargos operacionais, tático e estratégico), para o desenho do plano de cargos e salários, atribuição e requisitos foi realizado um estudo dos cargos. Quanto a estrutura dos cargos, ocorre a divisão em auxiliares, assistentes, analistas e especialistas os mesmos divididos em quatro níveis.
Preocupada com o desempenho dos funcionários a organização possui implementado um processo de avaliação de desempenho, este processo ocorre anualmente, realizado pelo chefe de departamento, o desempenho é medido através de um formulário de perguntas que estão no portal do funcionário, ambas as partes envolvidas na avaliação (chefe e funcionário) respondem as questões, após, é realizado um contraponto entre as respostas, através de um feedback.

Manutenção
Na empresa em questão, a função de remunerar e benefícios, ocorre através de plano de carreira, porém, como se trata de uma instituição de ensino, há duas modalidades de exercício de funções, sendo definidos como docentes e técnicos administrativo, dessa forma cada modalidade segue um respectivo modelo de plano de carreira. No plano de carreira existe a definição de funções, através de níveis, por exemplo, no cargo de auxiliar, os níveis variam entre I e o VIII. Essa repetição ocorre também em outros cargos. Os salários são de acordo com o mercado em atuação. Assim, a definição de Marras (2000, p.91) “a função de remunerar é responsabilidade de um dos subsistemas mais importantes da NDRH, o setor de remuneração, também conhecido como setor de cargos e salários”.
Além, do plano de salários, a empresa também oferece bolsa de estudos, para os cursos de

graduação, pós-graduação e também aos filhos dos funcionários, é oferecido bolsa, tanto para o curso de graduação, quanto para ensino médio e ensino fundamental. Também oferece benefícios como plano de saúde, vale-transporte e plano odontológico.
Existe também um programa de valorização dos funcionários, denominado Aprimora. Este projeto visa estimular o funcionário a participar de eventos institucionais, sendo de autoconhecimento. Ao final do termino do ciclo (12 meses), dependendo da pontuação alcançada, o funcionário poderá receber uma gratificação em valor monetário.
A empresa, promove o processo de remuneração e benefícios, destacando-se ser possível ocorrer alterações e melhorias. Reitera-se que o incentivo ao estudo é considerado como destaque na instituição.
A abordagem utilizada na empresa no processo de manter, está vinculada nas práticas de ginastica laboral, elaboradas a partir do mapa de riscos de cada setor e função e atividades de integração institucional. No processo de higiene, existe um trabalho de separação de resíduos e lixo, isto é, em todas as áreas de convivência possuem lixeiras identificadas para a separação adequada, possibilitando ambientes limpos e aconchegantes.
Ao tratar da segurança no ambiente do trabalho, compreende-se também os vínculos de relações sindicais, no caso, os vínculos são com o SINTEEP, Sinpro Noroeste e Sinpro RS. Esses vínculos, através de convenções, estabelecem acordos, que devem ser cumpridos.

Desenvolvimento
O treinamento consiste em apresentar a função ao funcionário, dos moldes que a instituição prevê ou exige, embora o indivíduo já tenha exercido a mesma atividade em outro momento. A palavra treinar pode transparecer mecanizado, porém é método ou a maneira da empresa apresentar ao funcionário como a atividade deverá ser conduzida. Outro aspecto relevante são os meios utilizados na realização da tarefa, isto é, dependendo das atividades desempenhadas cursos e palestras deverão ser englobadas.
Logo, na empresa em questão, o treinamento é desenvolvido gradualmente, isto é, logo que o funcionário se insere na instituição é realizado um acolhimento (denominado assim pois visa apresentar a empresa como um todo, incluindo regras, horários, e também os benefícios). Ocorre também o treinamento específico da função. Um
Contudo, identifica-se que o treinamento é fundamentado no conhecimento do funcionário a fim de qualifica-lo e aumentar sua produtividade. No entanto, todo esse aprendizado poderá acarretar na mudança de cargo ou de salário, ocorrendo crescimento profissional.
Na entrevista, foi relatado que a empresa possui um programa denominado nesse estudo APRIMORA ALPHA, visando o incentivo ao desenvolvimento pessoal, gerando pontuação e premiação ao final de cada ciclo. Esse processo ocorre através de níveis, isto é, há divisão onde tanto a empresa disponibiliza cursos/palestras/ guias para eventos institucionais, como também o próprio funcionário tem a possibilidade em realizar cursos, que se enquadram na função.

Monitoração
Na entrevista, o gerente de RH, relatou como é o sistema informatizado utilizado por todos os funcionários da empresa, cada qual com suas limitações de utilidade. Para o processo de gestão de

pessoas da organização, tudo é conduzido pelo sistema, porém o mesmo necessita de informações diárias. Chiavenato (2014), o sistema de informação, é um banco de dados que auxilia gerentes a tomar decisões. Essa facilidade se dá, quando o banco de dados obtém informações, caso contrário, torna-se incompleto e com falhas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de analisar e identificar os subsistemas e processos de gestão de pessoas da IES Alpha foi alcançado, sendo possível reforçar os conceitos estudados sobre Gestão de Pessoas e aperfeiçoar a noção de que esta área da gestão, os subsistemas e processos, têm grande importância nas práticas de gestão.

O principal ponto a ser observado é a ausência de canais abertos e diretos de sugestões e críticas como forma de levantamento de dados para a implantação de melhorias. Outro ponto a ser analisado é o de integração, o gestor relatou que quando há pouca demanda o processo de acolhimento, é realizado a partir de um número mínimo de funcionários, porem quando há essa demora, o funcionário poderá ter conhecimento indevido ou receber informações que não sejam verídicas ou inalteradas dos originais.

Outro aspecto que se observou é o incentivo a qualificação oferecida aos funcionários. A educação está no DNA da organização, e se tratando de uma instituição de ensino, demonstra que além de ser um mercado direcionado ao ensino aprendizado, preocupa-se que a disseminação do mesmo ocorra dentro da organização.

Esta pesquisa constitui em parte significativa na construção do conhecimento no campo do comportamento e gestão de pessoas por parte dos acadêmicos de administração, sendo considerado nas análises, a limitação desse trabalho ser construído no quarto semestre do curso.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Processos; Subsistemas.

Keywords: People management; Processes; Subsystems.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Edição Revista e Actualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016. (Série Manuais Acadêmicos).

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria Geral da Administração. 3.ed. revista, São Paulo: Cengage Learning, 2009