

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

PRÁTICAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO FILANTRÓPICA¹

Alessandro Jacques De Almeida², Natália Vogt Galli³, Jéssica Zambom Dobler⁴, Naiara Fetter Cichota⁵, Tainara Uecker De Moura⁶, Rafael Dalepiane Da Silva⁷.

¹ Artigo elaborado no componente curricular Fundamentos de Gestão de Pessoas – Curso de Administração

² Aluno do curso de Administração da Unijuí

³ Aluna do curso de Administração da Unijuí

⁴ Aluna do curso de Administração da Unijuí

⁵ Aluna do curso de Administração da Unijuí

⁶ Aluna do curso de Administração da Unijuí

⁷ Aluno do curso de Administração da Unijuí

Introdução

O presente artigo tratará dos aspectos relativos à gestão de pessoas. Dar-se-á em por meio dos seis processos citados por Chiavenato (2010), o autor enfatiza que gestão de pessoas consiste nas práticas que o administrador precisa desenvolver e obter para trabalhar com as pessoas. Gil (2008, p. 17) corrobora, “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Toda a área de gestão de pessoas possui um conjunto interligado de dinamismo e interatividade. Os processos de gestão de pessoas são parte desse conjunto, e estão divididos em seis processos, que são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Todos são relacionados entre si, de maneira que um depende do outro. Cabe ao gestor da área conduzir esses processos de maneira que se mantenham em harmonia, para que atinjam os objetivos organizacionais.

Ferreira et. al (2006, p. 19) define gestão de pessoas como: “(...) organizar e modelar por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização até mesmo as pessoas que a compõem”.

Portanto, a modificação de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas ocorreu pela adição de um novo parâmetro que antes não era analisado pelas empresas, o comportamento humano, Souza e Calbino (2010, p. 11) enaltecem: “(...) o termo Gestão de Pessoas propiciaria a inclusão de novos conceitos oriundos do discurso de outras áreas do saber científico, tais como comportamento organizacional, teoria das organizações, comunicação interpessoal, motivação”. Neste contexto Mascarenhas (apud SOUZA e CALBINO 2010, p. 11) propõem que a gestão de pessoas:

(...) transcenderia a operação dos tradicionais subsistemas de RH (treinamento, remuneração, movimentação de pessoas etc.), abrangendo os princípios, os conceitos, as práticas e as prioridades em uma organização, que fundamentariam a definição e a utilização de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho, incluindo aí estratégias de ação de gestores e de funcionários, e de líderes e de liderados.

As transformações ocorridas, nas concepções da visão das organizações referente aos seus trabalhadores, Dutra (2008, p. 17) “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

tempo.” também pode mudar as práticas adotadas uma vez que essas passam a ser o diferencial, e não mais os recursos que eram considerados.

O objetivo geral trata de investigar os processos de gestão de pessoas em uma organização filantrópica da cidade de Ijuí e analisar sua aplicabilidade às necessidades da organização. Para atender o objetivo geral foram elencados os seguintes objetivos específicos: caracterizar a organização objeto de estudo, visando conhecê-la em suas especificidades; investigar junto a organização como são realizadas as práticas e quais são as políticas dos processos de gestão de pessoas; analisar os processos de gestão de pessoas com vistas a identificar pontos fortes e fracos de tais práticas na organização; elaborar proposições a partir das evidências identificadas nas práticas e políticas de Gestão de Pessoas na referida organização, com vistas a aprimorar o processo.

Metodologia

O modelo de pesquisa fornece informações para serem relacionadas com os intuitos do estudo. Portanto tipo de pesquisa tem como função auxiliar na formação de uma conclusão para o estudo. Quanto à natureza esta pesquisa é aplicada, para Collis e Hussey (2005, p. 27) “é aquela que foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente”, sendo assim “visa gerar conhecimentos para a aplicação prática voltados a solução de problemas específicos da realidade” (ZAMBERLAN et.al 2014, p. 94).

Quanto à abordagem qualitativa, que busca interpretar os dados coletados na pesquisa, e dar uma conotação aos dados coletados sem utilizar métodos ou técnicas de estatística. Ao que Zamberlan et.al (2014, p. 94) corrobora “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Quanto aos objetivos de pesquisa ela se classifica como pesquisa exploratória e pesquisa descritiva. Com isso pesquisa exploratória não pode ser confundida, com uma leitura que busca como foco explorá-la. Pesquisa exploratória é quando “(...) o tema escolhido é pouco explorado e o pesquisador precisa incorporar características inéditas e buscar novas abordagens.” (REIS, 2008, p. 55) e também descritiva, tem como objetivo “(...) expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo, comunidade, população ou contexto social”. (ZAMBERLAN et.al 2014, p. 96).

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa foi definida como sendo bibliográfica, pois fornece dados teóricos para a produção de um estudo, as informações podem ser extraídas de “(...) livros de leitura corrente e de referências, de revistas impressas e virtuais, material audiovisual, entrevistas, documentos, etc” (REIS 2008, p. 51), documental, pois foram disponibilizados pela empresa documentos internos para análise, e uma pesquisa de campo que Gil (apud ZAMBERLAN et.al 2014, p.99) define esta sendo “(...) estratégia de pesquisa que procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população, segundo determinadas variáveis”.

Para que os dados fossem analisados de forma eficiente, foram utilizados meios de gravação de áudio para a coleta de dados através das entrevistas. Assim após cada encontro os áudios foram analisados e transcritos. Com as informações já escritas, ocorreu a etapa de aprimoramento das informações, formando uma estruturação dos dados. Collis e Hussey (200, p. 239) descrevem que “se você começou um estudo com um arcabouço teórico, isso fornecerá uma estrutura e pode

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

oferecer uma especificação a priori (preexistente) de categorias nas quais os dados podem se encaixar”. Sendo assim, o referencial teórico serviu como base para uma melhor e mais eficiente análise e interpretação dos dados.

Resultados

Agregar pessoas consiste em uma fase bastante importante para uma organização, pois é partir dela que serão obtidos candidatos qualificados e capacitados para trabalhar na organização. Não existe um perfil ideal quando falamos de pessoas, mas sim existe um ideal de perfil, pois as características de uma vaga são elaboradas a partir dos desejos e anseios, valores e crenças organizacionais, ter estas características elaboradas e aplicadas torna este processo eficaz, a organização, apresenta esta primeira etapa que é o recrutamento bem desenvolvida, a partir das descrições de todos os cargos existentes dentro da organização. O recrutamento acontece não somente para suprir uma vaga em aberto, mas também suprir uma necessidade organizacional, por isso esta etapa é controlada, pois somente será recrutado o profissional após uma análise da necessidade da organização, comprando a teoria com as praticas organizacionais observa-se que este primeiro processo que é agregar pessoas coincide com a teoria enaltecida e defendida pelos autores citados no decorrer deste estudo pois realiza-se os três processos de recrutamento de pessoas, interno, externo, misto, o meio mais utilizado é o externo que segundo a teoria atrai para a empresa competências e ideias novas e também é um processo mais rápido e para a empresa esse argumento é bem fundamentado pois para a sua realidade é mais pratico pois como citado o recrutamento misto requer uma realocação em mais de um cargo. A seleção é outro índice de como esta planejado e bem alinhado este processo dentro da organização, comparando a teoria com a pratica percebe-se que usa todos os métodos citados pelos autores que segundo eles quanto mais o numero de técnicas de seleção mais eficaz será este processo de agregar um perfil com as características que a descrição da vaga demanda, mostrando também que em uma empresa deste porte a seleção não é algo estagnado, pois a gestão de pessoas tem o cuidado de realizar seleção personalizada atendendo a realidade de um determinado setor, adaptando esta etapa.

O processo de aplicar consiste na orientação das pessoas dentro da organização, na modelagem de trabalho e na avaliação do desempenho humano, ou seja, o processo que abrange a parte em que a organização deve se preocupar com o início do trabalho do colaborador na empresa, o seu decorrer, dando suporte, orientando-o e ainda deve avaliá-lo dando posições sobre a efetividade ou não do trabalho realizado. Na orientação do colaborador busca-se socializá-lo no meio em que realizará suas atividades, partindo de uma ambientação com representantes dos setores ligados a área de gestão de pessoas e assim situá-lo nas normas da empresa, princípios, objetivos e benefícios que oferecem, dispondo como material padronizado o manual do colaborador para formalização dos dados, . O novo colaborador possuirá um tutor para orientá-lo nos processos do trabalho que desempenhará, sendo acompanhado diretamente e supervisionado, a modelagem de trabalho parte da descrição e análise de cargos, onde envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. Na organização todos os cargos estão descritos e analisados formalmente, a descrição e análise é feita entre o desenvolvimento humano e as coordenações dos setores, as quais estão diretamente ligadas aos processos de trabalho e vivenciam a realidade e particularidades de cada um, o que no momento de descrever e analisar torna mais fácil e específico, com minimização de erros e a melhor orientação das funções.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

A base de remuneração da Instituição está de acordo com a legislação estabelecida, sendo associada aos Sindicatos, os quais engajam melhores condições de trabalho à categoria cada qual está representando, dirigindo-se ao rumo da democracia. O mundo competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Por isso a Instituição está atrelada aos sistemas tradicionais de remuneração, mas dando forma a um diferencial para a própria organização e aos seus colaboradores, buscando uma nova ênfase em políticas de valores como qualidade, serviço prestado ao cliente e produtividade, tornando a política salarial da empresa mais coerente com os princípios de motivação do profissional e não ficando presa às bases de salário, pois perceberam que os programas tradicionais de remuneração foram substituídos por novas estruturas e estratégias. Ainda, para manter os colaboradores na organização, observa-se que a empresa já oferece alguns diferenciais aos mesmos, mas ainda por vivência das pessoas inseridas na instituição muitas pessoas já notaram o crescimento de outras por apenas estarem constantemente atualizando-se e especializando-se. Não existe remuneração por habilidades e/ou competências nem participação nos lucros, visto ser uma entidade filantrópica, mas uma graduação ou especialização pode se tornar um motivo para um aumento salarial.

O setor de desenvolvimento humano é responsável pelos treinamentos e esse setor compõem além da psicologia organizacional, que faz toda área de recrutamento, seleção e acompanhamento em educação continuada. Geralmente as áreas comportamentais, administrativas, quando são se trata de um assunto mais técnico esse tema é dado pelo desenvolvimento humano, com o treinamento desenvolvido ou pelos facilitadores que a empresa possui na instituição, ou alguém que é convidado para vir falar do tema. Quando a área é uma área específica da assistência, a coordenação monta esses treinamentos, é mais ou menos dividido assim, não que seja uma divisão excludente, desenvolvimento humano também participa dos treinamentos da área assistencial e assistência participa de treinamentos da área administrativa. Existe uma organização e uma separação, mas a hora de fazer o trabalho os setores se unem. Os materiais utilizados nos treinamentos variam de acordo com o grupo, a intensidade do treinamento e a temática, sendo que na maioria dos casos esses materiais são reelaborados de acordo com a nova necessidade do setor. Dependendo do tema específico de cada setor as coordenações se juntam e montam o treinamento, se necessário se utiliza a ajuda de facilitadores de fora.

O processo de manter pessoas da organização está dividido em setor específico que é o SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho), e está subdividido em duas modalidades, segurança do trabalho e medicina ocupacional. Existem programas de segurança delimitados pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, onde nesses programas estão envolvidas as partes de prevenção de acidentes e higiene no trabalho, são eles o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), LTCAT (Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional). Compõe o SESMT um médico do trabalho, uma enfermeira do trabalho, uma engenheira em segurança do trabalho e quatro técnicos em segurança do trabalho. Existem dois responsáveis pelo cuidado em higiene no trabalho, um deles é o médico e a enfermeira do trabalho do PCMSO, que irão cuidar da saúde dos colaboradores, assim como elaborar laudos com os riscos de trabalho, criando um dimensionamento dos exames e dos processos que devem ser feitos, e o outro é a engenheira do trabalho responsável pelo PPRA, que irá cuidar de toda a parte de segurança no trabalho. Quanto ao ambiente físico de trabalho são feitas medições e avaliações, qualitativas e quantitativas, para a partir disso criar a

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

dimensão da necessidade de proteção. Primeiramente é tentado eliminar o risco, quando não é possível medidas corretivas são tomadas, como o uso dos equipamentos de proteção individual (EPI), adequado aquele risco. Todos os equipamentos são fornecidos pelo Hospital, sendo exigência obrigatória o uso deles, feito treinamento para o uso correto destes equipamentos. Todo esse controle está englobado nos programas de proteção. Em alguns setores se tem cuidados especiais com os trabalhadores. Quando é feito o dimensionamento dos riscos, define-se a periodicidade dos exames, por exemplo, no departamento de pessoal, não há muitos riscos, mas tem o ergonômico, então se pode dimensionar os exames para a cada 2 anos, ou anual caso tenha algum funcionário com mais de 45 anos ou menor de 18 anos.

Utiliza em seu processo de informatização o Sistema chamado Toto's, o qual programa folha de pagamento, desenvolvimento humano, medicina ocupacional é um software e dentro dele esta subdividido nas áreas que interessa a gestão, e o Vita para Gestão de pessoas, tudo o que acontece dentro do hospital se atualiza no sistema, cada treinamento é cadastrado desde a admissão. opta em não pagar a hora extra, então o colaborador pode compensar quando tiver banco de horas, então eles deverão ter um dia de folga ou trabalhar em uma jornada reduzida, os coordenadores deverão autorizar a hora extra para esse colaborador. Em datas festivas, como véspera de natal, ano novo, carnaval e páscoa, eles terão um horário reduzido áreas administrativas principalmente, mas o colaborador deverá pagar esta hora, nenhuma hora é dada, todas deverão ser pagas ou compensadas casos o saldo de horas seja positivo. Política disciplinar é rígida, trabalha-se com a ideologia de que todos são iguais, como por exemplo, ninguém pode utilizar o celular no trabalho, exceto os gerentes, nenhuma falta pode não ser injustificadas, sempre deverá se apresentar atestado de falta. Primeiro é feito uma advertência verbal, chama-se o funcionário é passado a ele sobre esta atitude, sua, a próxima será uma advertência escrita, suspensão e depois demissão caso não seja solucionado a problema. Outro exemplo é o registro do ponto no intervalo, todos deverão registrar. Quem cobra do colaborador é seu coordenador direto, o Recursos Humanos chama a atenção do coordenador, não é RH que irá chamar a atenção dos colaboradores, ele auxilia o coordenador de cada área existe uma regra de dar um apoio, mas que deve cobrar sua equipe é o coordenador, gerencia de cada setor, para delegar autoridade, desenvolvimento dos responsáveis pelo setor e assim obter o respeito pela hierarquia existente.

Conclusão

Tendo por base o objetivo deste estudo que era diagnosticar os critérios que são considerados no processo de gestão de pessoas em uma organização filantrópica e analisar sua aplicabilidade a gestão de pessoas desenvolvida internamente a suas necessidades. O estudo atingiu seu objetivo, pois conseguiu identificar as principais variáveis que a organização utiliza em seus processos de gestão de pessoas. Ao realizar o trabalho percebe-se a complexidade da organização estudada e foi possível conhecer os processos administrativos realizados pela empresa.

A gestão de pessoas está aliada a esta metodologia, e através da contribuição e sinergia dos seis processos de gestão, agregar, aplicar, remunerar, desenvolver, manter e monitorar torna o processo eficaz, e eficiente para as necessidades e desejos da organização. A organização possui estas etapas bem elaboradas e controladas evidenciando que a gestão de pessoas também é fundamentada por controlar em números, e parâmetros de avaliação todos estes seis processos trabalhados neste estudo, assim como também as questões profissionais das pessoas para futuras avaliações destas e

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

do próprio processo de gestão de pessoas, com isso as necessidades organizacionais foram sendo supridas com a elaboração e modificação de todos estes processos mostrando que as organizações devem estar sempre atualizando seus processos de gestão de pessoas, isto por que as mudanças organizacionais hoje estão cada vez mais rigorosas e rápidas necessitando que as adaptações sejam eficientes e eficazes.

Entretanto com as informações coletadas pode-se realizar algumas sugestões e análises com o que a teoria enaltece e a realidade desenvolvida na área de gestão de pessoas, evidenciando muitas semelhanças entre a teoria idealizada pelos autores e algumas discrepâncias entre elas, tais como, que não há um plano de carreira implantado, pois um plano de carreira faz com que os profissionais busquem especializar-se, trazendo grandes benefícios como a profissionalização das pessoas, mas por outro lado encarecem as organizações, pois precisam ter formas para reter seus profissionais, e o plano de carreira seria umas dessas formas. Acredita-se que para algumas organizações se torna muito distante a possibilidade de implantação de um plano de carreira, principalmente para as instituições filantrópicas brasileiras, a não ser que haja uma mudança radical na forma de remuneração dos serviços prestados por estas instituições, talvez essa lacuna prejudique o primeiro processo de gestão que é agregar, pois busca mais estes talentos que precisa no recrutamento externo, o que poderia ser buscado internamente, esclarecendo que isso não serve para todos os setores da organização. Os processos de gestão de pessoas dentro da organização estão bem estruturados e alinhados, podendo a partir desta estrutura ser aproveitados para dar um melhor suporte ao processo de gestão de pessoas quando necessário e também vir a obter novos resultados e indicadores. A gestão de pessoas desenvolvida na instituição se assemelha ao conteúdo teórico desenvolvido neste artigo, sendo assim criou e adaptou e implantou estas praticas e processos de gestão de pessoas a suas necessidades e objetivos organizacionais.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Processos de Gestão de Pessoas; Organização Filantrópica

Refêrencias Bibliograficas

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

COLLIS, Jiil e HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2008

FERREIRA, Victor Cláudio Paradelat. al. Modelos de Gestão. 2 Ed- Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

REIS, Linda G. Produção de monografia: da teoria à prática. 2. Ed. Brasília: SENAC/ DF, 2008.

Pessoas são Recursos? Raízes Arqueológicas de Mudança no discurso da Administração, Mariana Mayumi de Souza, Daniel Calbino. XXXIV Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro / RJ – 25 a 29 de setembro de 2010..

ZAMBERLAN, L. et al. Pesquisas em ciências sociais aplicadas. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2014

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica