

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

**SUBSISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA  
UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE  
DO SUL - UNIJUI<sup>1</sup>**

**SUBSYSTEMS AND MANAGEMENT PROCESSES AT THE REGIONAL  
NORTHWEST UNIVERSITY OF RIO GRANDE DO SUL - UNIJUI**

**Jaciele Negrette Moreira<sup>2</sup>, Naura Marcela Eggers Camargo<sup>3</sup>, Poliana  
Lorenzoni Henke<sup>4</sup>, Adriane Fabricio<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Artigo Elaborado na Disciplina de Gestão de Pessoas, do curso de Administração DACEC/UNIJUI.

<sup>2</sup> Bacharel em Economia, Tecnóloga em Processos Gerenciais pela UNIJUI e aluna do MBA Finanças e Mercado de Capitais e Administração da UNIJUI, jaciele.moreira@unijui.edu.br

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Processos Gerenciais - UNIJUI, nauracamargo@hotmail.com.

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso e Administração - DACEC/UNIJUI, poliana.lorenzoni@hotmail.com.

<sup>5</sup> Professora do curso de Administração DACEC/UNIJUI e Doutoranda do PPGA/UFSM, adriane.fabricio@unijui.edu.br.

**Resumo:** Este trabalho objetiva contextualizar os subsistemas e processos de gestão de pessoas a partir das atividades e estudos na disciplina de Gestão de Pessoas, baseado em referencial teórico feito com estudiosos da área e para então se fazer a análise e diagnóstico da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul - UNIJUI. O diagnóstico baseia-se em como funciona os processos na administração de recursos humanos, tendo em vista a grande importância para o gerenciamento organizacional. A realização de entrevista com profissional da área de recursos humanos da Instituição tornou o trabalho claro e objetivo, pois baseado na realidade da organização não se corre o risco de se concluir erroneamente como ocorrem os processos na empresa pesquisada. A metodologia utilizada foi descritiva, de campo, com o uso de um questionário estruturado com aplicação no RH da instituição. Sendo a Universidade uma empresa com várias décadas de atuação, o que a torna experiente, e, possuindo setores e profissionais especializados para a Gestão de Pessoas, não é difícil de concluir que trata com primazia os processos. A Instituição valoriza os subsistemas e processos de gestão de pessoas, pois contribuem para a elaboração de estratégias da empresa, que são necessárias para sua evolução e competitividade. Por meio desse trabalho foi possível compreender a relevância da Gestão de Pessoas dentro de organizações e que ela está intrínseca ao crescimento simultâneo das pessoas que nela atuam e, conseqüentemente, da própria organização.

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

*This work aims to contextualize the subsystems and processes of people management from the activities and studies in the discipline of People Management, based on the theoretical reference made with scholars of the area and then to do the analysis and diagnosis of the Regional University of Northwest of the State of Rio Grande do Sul - UNIJUI. The diagnosis is based on how human resources management processes work, in view of the importance of organizational*

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

*management. The interview with a professional in the Human Resources area of the Institution made the work clear and objective because based on the reality of the organization there is no risk of erroneously concluding how the processes in the company surveyed run the risk. The methodology used was descriptive, in the field, with the use of a structured questionnaire with application in the HR of the institution. Being the University a company with several decades of activity, which makes it experienced, and having specialized sectors and professionals for People Management, it is not difficult to conclude that it deals with processes first. The Institution values the subsystems and processes of people management, as they contribute to the elaboration of company strategies, which are necessary for its evolution and competitiveness. Through this work it was possible to understand the relevance of People Management within organizations and that it is intrinsic to the simultaneous growth of the people who work in it and, consequently, of the organization itself.*

**Key words:** *People management; Processes; Subsystems.*

**INTRODUÇÃO**

Entende-se por gestão de pessoas um conjunto de estratégias, métodos, políticas e práticas definidas, que têm como principal objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o desenvolvimento da organização. A importância que a gestão de pessoas representa dentro das organizações está associada ao crescimento mútuo, tanto do funcionário quanto da organização, pois as pessoas que dentro da empresa receberem a oportunidade de progressão, conseqüentemente, estarão gerando, através do seu trabalho, resultados positivos e satisfatórios. O trabalho é um conjunto de atividades realizadas por um indivíduo, com o objetivo de atingir uma meta. Para que o trabalho tenha sentido, as metas e objetivos devem estar dispostos de maneira clara. Segundo Chiavenato (2010), existem seis processos básicos de gestão de pessoas, são eles: processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Cada processo é estabelecido dentro da organização de acordo com as políticas e práticas definidas pela empresa, apenas adaptando cada subsistema a sua cultura. O trabalho teórico-prático é estruturado a partir do referencial teórico sobre gestão de pessoas e seus subsistemas e processos. O diagnóstico da organização, UNIJUI, foi realizado a partir de um questionário/entrevista que foi aplicado à Analista de Recursos Humanos, Solange Andréa Bohn. Esse diagnóstico teve como principal objetivo o entendimento dos conceitos dos subsistemas aplicados na prática empresarial. A Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI tem mais de 60 anos em Ijuí, e possui campi em Santa Rosa, Panambi e Três Passos. Como visão possui o objetivo consolidar-se como universidade comunitária, pública não estatal, referenciada pela excelência e organicidade de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região. Na missão formar e qualificar profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região. Como propósito participar do processo de desenvolvimento da região pela educação superior. Inicialmente é apresentado o referencial teórico seguido do conceito de gestão de pessoas e dos subsistemas, após, o resultado da pesquisa, que se dará a partir de um diagnóstico organizacional. O diagnóstico será apresentado da seguinte forma: caracterização da organização,

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

apresentação dos subsistemas e processos de gestão de pessoas na organização e sugestões de melhorias e ações. O objetivo do trabalho teórico-prático é diagnosticar através dos subsistemas de gestão de pessoas os processos que são utilizados pela organização.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica descritiva, tendo como base livros, reunindo um conjunto de opiniões de diversos autores conhecedores do assunto. Para a coleta de informações foi utilizado o seguinte método: entrevista com representante do RH da empresa estudada, contemplando informações referentes à gestão de pessoas, tais como: número de empregados, remuneração, técnicas de recrutamento e seleção, treinamentos realizados, rotatividade de pessoal, entre outros, informações que compõe os subsistemas e processos.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Sabe-se que na contemporaneidade o capital humano bem investido é a mais rentável e sustentável ferramenta de qualquer empresa, hoje a Gestão de Recursos Humanos vem ao encontro das necessidades das empresas que já notam, valorizam e aplicam essa evolução comportamental, pois para se manter competitiva, a empresa/ organização precisa estar atenta às evoluções e implementações estratégicas que o mercado exige e, para isso, o investimento em recursos humanos se mostra de grande retorno desde que bem elaborado, organizado e que receba os devidos investimentos, segundo (LACOMBE, 2011, p. 239) “as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas”. Utilizou-se as ideias de autores estudiosos da área para basear a análise dos subsistemas e processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, de acordo com a estrutura, cultura e missão da empresa analisada.

Como primeiro processo, o agregar ou processo de provisão, utilizou-se a ideia de (LACOMBE, 2011, p. 243) “o êxito de uma empresa depende da competência e da motivação dos seus empregados, de quem é admitido e de quem é demitido; em suma: de manter na empresa a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia”. Na mesma linha de pensamento (FLORY, 1965, p. 29) “o êxito de uma empresa no futuro depende da sua habilidade em selecionar hoje as pessoas com potencial para terem desempenhos com alto nível de qualidade”. Sendo assim o recrutamento, o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais, (LACOMBE, 2011, p. 244) diz: “só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado para essa pessoa, isto é, suas características pessoais e profissionais. Só é possível ter êxito no processo de recrutamento se tivermos esse perfil bem definido. Para a definição do perfil correto é preciso saber o que se espera do candidato, isto é, o que ele vai fazer”.

Para o processo de aplicar pessoas, segundo Chiavenato (2010), são processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. E Lacombe (2011) nos trás a diferenciação de cargos e funções: cargo - conjunto de

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum. Função - posição, definida na estrutura organizacional, a qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com a sua finalidade. Aqui a função da gestão é a de formular, analisar e aplicar a descrição, requisitos básicos, definir base salarial, bem como avaliação destes cargos.

Já o processo de recompensar nada mais é do que "processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais" (CHIAVENATO, 2010 p. 16). Porém Lacombe (2011 p. 282) adverte que "um aspecto importante da administração salarial é seu impacto nos resultados. Como salários não podem ser reduzidos é preciso administrá-los com cuidado. Não adianta pagar mal e ter baixa produtividade, pois isso aumenta o custo da mão-de-obra, mas não adianta imaginar que apenas o aumento salarial será o fator decisivo para aumentar a produtividade", e mais, "a remuneração não substitui os incentivos proporcionados pelo ambiente de trabalho, pelo significado do trabalho e pelo prazer que proporciona".

Processos de desenvolver pessoas são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e também pessoal de uma equipe, no treinamento e desenvolvimento utiliza-se envolver os quesitos gestão de conhecimento e de competências, aprendizagem em programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras, programas de comunicações, etc. Tudo em busca de melhoramentos e desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, das atividades e da organização como um todo (Chiavenato, 2010). Segundo Lacombe, a empresa/ organização deve facilitar esse processo, porém é de cada um a responsabilidade e vontade para que esse processo ocorra.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa é dela própria. Cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento [...] as empresas devem agir como facilitadoras e apoiadoras do desenvolvimento de cada um, bem como tomar a iniciativa em casos que sejam do seu interesse, mas isso não significa que as empresas possam ser responsabilizadas por não desenvolverem seu pessoal. Se não o fizerem elas próprias serão prejudicadas [...] cabe, em primeiro lugar, ao próprio empregado zelar pelo seu autodesenvolvimento, da mesma forma que cabe ao estudante a responsabilidade pela aprendizagem do que lhe é transmitido. Nenhum professor conseguirá ensinar se o aluno não estiver interessado em aprender. (LACOMBE, 2010 p. 274)

O processo de manter pessoas é utilizado quando se cria condições ambientais que satisfaçam profissional e psicologicamente as pessoas no seu local de trabalho. É quando se desenvolvem atividades voltadas ao clima organizacional, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. "A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização" (CHIAVENATO, 2010, p. 436). Os processos de manutenção de pessoas existem para que os colaboradores possam se manter satisfeitos e motivados, para que queiram permanecer na



**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

empresa, pois se tiverem condições físicas, psicológicas e sociais é bem mais provável que estes tenham compromisso com a instituição e "vistam a camisa" da empresa.

O último dos seis processos, o monitorar, refere-se em outra palavra ao controle, sem a premissa de fiscalização rígida de atos estritamente submissos à regras, mas sim orientar, acompanhar e manter o comportamentos e atividades dentro de um limite desejável para a atuação e aplicação das pessoas dentro da instituição. Para Chiavenato:

As organizações requerem considerável esforço de monitoração em suas várias operações e atividades. Monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente. Os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 498)

**GESTÃO DE PESSOAS:** A gestão de pessoas é um desafio para os gestores que visam o gerenciamento através da cooperação dos colaboradores com a organização onde atuam, buscando o benefício entre empregado e empregador.

Segundo Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é uma área sensível às ideias que predominam nas organizações. Ela é indeterminada, pois depende de várias perspectivas, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional, as características do contexto ambiental, a atividade da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e de uma infinidade de outros princípios importantes.

Para Dutra (2002), gestão de pessoas é 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 tempo. Os subsistemas e processos de Gestão de Pessoas são: subsistema de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. De acordo do Chiavenato (2010, p. 15) "todos esses processos estão bastante relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado."

## **SUBSISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa



Elaboração Própria, com base nos dados do site SENAC.

**SUBSISTEMA DE PROVISÃO:** Este subsistema diz respeito ao importante processo de recrutamento, seleção e contratação, interna ou externa, dos colaboradores. Inclui pesquisas de mercado e a definição de quem irá trabalhar na empresa. O processo do subsistema de provisão atua com atividades sobre suprimento de recursos humanos para as organizações. Esses processos envolvem todas as atividades relacionadas com mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas com o objetivo de fornecer às organizações talentos para o aumento do capital humano, (CHIAVENATO, 2002).

**Mercado de recursos humanos:** O Mercado de Recursos Humanos é composto por todas as interfaces entre pessoas aptas ao exercício de alguma atividade e as organizações e seus postos de trabalho. A função dos Recursos Humanos neste item é estudar, conhecer e aproximar as duas partes para que elas maximizem a oferta e procura de pessoas e vagas de trabalho, (CHIAVENATO, 2002).

**Recrutamento de pessoal:** O processo de recrutamento consiste em a empresa divulgar no mercado de recursos humanos oportunidades de emprego, oferecendo vagas para pessoas que possuam determinadas características e qualificações, com o objetivo de ajustar candidatos que atendam às exigências do cargo. Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos da organização. É

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. (CHIAVENATO, 2002, p. 197).

Nos dias de hoje, são inúmeras as formas que ocorrem recrutamento de pessoal por exemplo: site das empresas, jornais, revistas, cartazes, por indicação de funcionários, mas podemos dizer que a Internet está a assumir um papel importantíssimo no recrutamento e seleção, pois a divulgação de oportunidades profissionais através da Internet é atualmente "uma realidade em elevado crescimento". Desta forma, "a internet transforma-se em vitrine de emprego".

**Seleção de pessoal:** Após ser realizado o processo de recrutamento de pessoal, a seleção é a próxima atividade para aquisição de capital humano para as organizações. Enquanto o recrutamento tem como objetivo atrair com seletividade candidatos que possuam os requisitos mínimos ao cargo a ser preenchido, a tarefa da seleção é de classificar dentre os candidatos recrutados aquele que possui o perfil mais adequado a ajustar-se ao cargo disponível. Chiavenato (2002), explica que a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis. De um lado, os requisitos que o cargo exige de seu ocupante, e de outro, as características dos candidatos que se apresentam. Para análise de qual candidato é mais apto para cada cargo, são aplicadas das técnicas de seleção, como por exemplo, as entrevistas, as provas de conhecimentos ou de capacidade, os testes psicométricos, os testes de personalidade e as técnicas de simulação.

**SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO:** Os processos de aplicação de pessoas abrangem as primeiras etapas na integração de novos membros na organização. No processo de aplicação a empresa delibera sobre os cargos, a descrição e análise dos cargos e a avaliação de desempenho dos funcionários. É o processo utilizado para evidenciar quais são as características básicas que um indivíduo tem que ter para desempenhar as atividades que lhes serão solicitadas e, também, é o processo utilizado para definir quais e que tipos de tarefas os colaboradores irão realizar dentro da empresa. Dessa maneira, entende-se que quando selecionadas, as pessoas deverão ser integradas a organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho. (CHIAVENATO, 2010; DREWS; PIZOLOTTO, 2009).

**Cargo:** O cargo se constitui como base da aplicação de pessoas dentro da organização. Compõe e determina as atividades que serão desempenhadas pelos ocupantes do cargo, para que as tarefas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos da área e as necessidades do próprio cargo. Esse processo desenvolve a padronização dos cargos dentro da estrutura organizacional e, indica a posição hierárquica que o indivíduo ocupa dentro da empresa.

**Descrição e Análises dos Cargos:** A descrição dos cargos se refere às tarefas, deveres e responsabilidades. É a forma de como os gestores organizam os cargos de acordo com os setores, departamentos e unidades dentro da organização. Refere-se ao detalhamento das atividades, como serão executadas e qual será o superior. Segundo Chiavenato (2001, p. 30) "desenhar um cargo significa: estabelecer um conjunto de tarefas que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo); como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho); a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade); quem o ocupante do

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade).”. A análise do cargo se refere à verificação dos requisitos físicos e intelectuais, solicitados aos ocupantes do cargo para o desempenho de determinadas funções. É a análise do perfil e aptidão esperado para ocupar determinado cargo

**Avaliação de Desempenho:** A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pela gestão de pessoas que tem como objetivo principal a análise do desempenho individual ou de um grupo de funcionários de uma determinada empresa. Segundo Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do trabalho de cada pessoa, em função das tarefas que ela executa, das metas e resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Segundo Dessler (2003, p. 172), “a avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará *feedback* ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho. ” O objetivo da avaliação de desempenho é analisar e atribuir valor ao trabalho realizado; constatar os talentos existentes dentro da empresa; detectar problemas pessoais, como desmotivação, faltas e de ordem disciplinar; identificar as possíveis falhas e necessidades de treinamento e desenvolvimento pessoal; identificar, trabalhar e aprimorar as falhas que foram apontadas através da avaliação. (DREWS; PIZOLOTTO, 2009). Avaliação é resultado do debate e entendimento entre chefe (direto e/ou indireto) e funcionário, para que ambos possam trocar ideias e informações a fim de chegar a um acordo em que ambas as partes tenham ganho, a empresa deve proporcionar condições de crescimento pessoal e por outro lado, os funcionários devem atingir as metas e objetivos com resultados satisfatórios. (DREWS; PIZOLOTTO, 2009).

**SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO:** O subsistema de manutenção estuda os processos que buscam a satisfação e a motivação das pessoas para maximizar as relações entre empresa e funcionários. Este seria um dos subsistemas mais importantes. A final, o objetivo é evitar atritos, aumentar a satisfação e por consequência, aumentar a produtividade dos colaboradores. O subsistema atua com atividades sobre administração de salários, planos de benefícios, e de higiene e segurança do trabalho. Suas descrições vêm a seguir. (CHIAVENATO, 2002).

**Administração de salários:** Administração de salários é um conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização, proporcionando o equilíbrio interno, bem como salários competitivos em relação ao mercado proporcionando o equilíbrio externo (CHIAVENATO, 2002). As recompensas são os retornos que os colaboradores recebem em troca dos serviços prestados à organização. Vale destacar que recompensar os colaboradores também significa custos para a empresa, devendo ser realizada uma análise entre custos x benefícios 201 que cada funcionário representa à organização. Chiavenato (2004) ressalta que os sistemas de recompensa devem trazer alguma vantagem ou retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazer contribuições à mesma. Para o autor Chiavenato (1999), os salários devem obedecer a um duplo equilíbrio interno e externo.

**Planos de benefícios sociais:** Planos de benefícios sociais são aspectos importantes no pacote de remuneração, proporcionando vantagens indiretas e complementando a remuneração dos colaboradores, promovendo a satisfação e motivação dos mesmos e consequentemente fortalecendo a organização no mercado. O autor Lacombe (2005), ressalta que as empresas que



**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

oferecem benefícios conseguem ganhar competitividade no mercado de trabalho atraindo e retendo pessoal de melhor nível. Na opinião de Chiavenato (2004), os benefícios podem ser constituídos de pagamentos financeiros indiretos, que incluem saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação, descontos em produtos da companhia etc.

**Higiene e segurança do trabalho:** O ambiente de trabalho possui dois tópicos considerados fundamentais para um bom funcionamento da organização: a segurança e a higiene do trabalho. Ambas são atividades associadas e atingem diretamente a produção e os empregados no ambiente organizacional. Para Chiavenato (2002, p. 431), “A Higiene do Trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.” A respeito de segurança, Chiavenato (2002), elucida que a segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes instruindo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Também podemos destacar o termo qualidade de vida no trabalho que ganhou força somente nos meados dos anos 60, quando cientistas sociais, sindicalistas e empresários perceberam que a qualidade de vida influenciava, e muito, na produtividade e no rendimento dos funcionários. A partir do momento que houve o entendimento de que um funcionário motivado e feliz produz mais e melhor, gerando resultados positivos para as empresas, a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores começou a se tornar mais constante. Por isso, podemos considerar a qualidade de vida no trabalho como um conjunto de práticas adotadas como uma forma de melhoria do ambiente de trabalho, visando melhorar a produtividade por meio da satisfação dos funcionários.

**Relações trabalhistas:** A política de relações trabalhistas trata da relação entre a organização e seus membros, envolvendo questões ligadas ao trabalho de maneira geral e as negociações e acordos tratados com os sindicatos. Dentre os meios de ações sindicais utilizados como mecanismo de se conquistar as reivindicações da categoria, a greve é o meio mais conhecido seguido das formas ilícitas de pressão sindical. Greve segundo Chiavenato (2002, p. 463), “é a suspensão temporária, coletiva e pacífica do trabalho como forma de conquistar certa reivindicação trabalhista, geralmente determinada pelo sindicato dos trabalhadores ou pelos próprios trabalhadores”. Se de um lado existe o sindicato que defende os interesses dos trabalhadores, de outro as empresas utilizam certos meios de pressão contra os trabalhadores, como o locaute e a lista negra. Segundo Chiavenato (2002 p. 467), “Locaute (do inglês: lock-out) é a parada patronal, isto é, o fechamento temporário da empresa, determinado pelos seus dirigentes ou pelo sindicato patronal, como meio de pressão nas negociações sindicais com seus empregados”. Finalizando, o autor ainda explica que a lista negra é um procedimento ilegal que cria uma relação de todos os trabalhadores desligados por motivos de ações sindicais ou judiciais, distribuída às empresas filiadas a fim de que sua admissão seja impedida na defesa dos interesses daquelas empresas. Para evitar procedimentos extremos como os citados acima, as partes geralmente adotam o processo de negociação para buscar ideias e propostas com vistas a fim encontrar o senso comum que produzam resultados satisfatórios para ambos os envolvidos.

**SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO:** As pessoas são atores organizacionais capazes de auto direção e de desenvolvimento. São seres vivos e como tal têm uma enorme aptidão para o

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

crescimento, daí a necessidade de processos de desenvolvimento de pessoas nas organizações (Drews; Pizolotto, 2009). O processo de desenvolver pessoas, segundo Chiavenato (2010, p. 15) “são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonâncias.”. Esse subsistema é realizado através de treinamento, desenvolvimento e gestão por competências.

**Treinamento:** o processo de treinamento tem como principal objetivo desenvolver o potencial dos funcionários, para aumentar o conhecimento na sua área. Propõem o uso de atividades práticas, operacionais e técnicas direcionadas a questão do trabalho, onde os funcionários recebem instruções para a realização de determinada tarefa. Para Marras (2002, p. 145) “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.” Segundo Lacombe (2005), o treinamento pode ser definido como qualquer atividade que contribua para transformar um indivíduo apto a exercer sua função ou atividade, aumentando sua capacidade ou preparando-a para exercer novas funções ou atividades.

**Desenvolvimento:** o desenvolvimento é a interação com o treinamento, pois busca aprimorar os conhecimentos e habilidades das pessoas. Tem como objetivo desenvolver e otimizar as pessoas para o seu crescimento profissional. Para Marras (2009, p.299) “o desenvolvimento organizacional, diz respeito às responsabilidades de planejar e acompanhar o crescimento organizacional, no seu todo, ao longo do tempo, garantindo que os objetivos estrategicamente traçados, mantenham-se no rumo.”

**Gestão por competências:** a gestão de pessoas com base em competências é condição básica para as organizações. Para efetivar a contratação, o indivíduo precisa, necessariamente, possuir competências que preencham os requisitos de perfil que as organizações determinam. Segundo Dutra (2002, p. 102), “uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive”. Para Gramigna (2007, p. 02), competência é um “repertório de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações.”.

**SUBSISTEMA DE MONITORAÇÃO:** O processo de monitoração existe para que se tenha determinado controle sobre as ações executadas pelos colaboradores/ setores da empresa, assim como para geração de indicadores, pois é através do registro de tais ações e dos resultados delas obtidos que é possível formar-se uma base de dados confiável para a tomada de decisões que norteiam a instituição e sua administração. Através deste subsistema têm-se o esclarecimento se as ações feitas devem ser alteradas, mantidas, implementadas, melhoradas, etc. Esse processo também expõe se os processos que o antecedem estão seguindo os passos traçados e surtindo os efeitos desejados. Existem formas diferenciadas de se aplicar o processo de monitoração, por ser ele um processo aplicado através das décadas, podem-se ter várias visões e posições de como aplicá-lo, porém existem tendências que se atualizam e trazem consigo melhorias e formas mais

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

práticas, humanizadas e menos invasivas e coercitivas, o que torna também seus dados e resultado mais claros e menos tendenciosos para uma avaliação final.

As organizações não operam na base da simples improvisação e nem funcionam ao acaso, mas de acordo com determinados planos no sentido de alcançar objetivos, cumprir sua missão e atingir sua visão através de estratégias bem definidas. O comportamento organizacional não pode ser casual ou errático, mas deliberado e racional. (CHIAVENATO, 2010, p. 498)

## **RESULTADOS DA PESQUISA: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

**CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:** A organização de estudo foi a instituição de ensino superior, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI, localizada na Rua do Comércio, 3000, Bairro Universitário, Ijuí - RS. A instituição trabalha com ensino básico a doutorado (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado e cursos de especialização). Possui 1138 funcionários.

## **SUBSISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO - UNIJUI.**

**SUBSISTEMA DE PROVISÃO:** O subsistema de provisão nada mais é dentro da empresa o recrutamento e seleção de pessoal, objetiva assim identificar e escolher nos mercados (interno e externo), os melhores profissionais para ocupar as vagas disponíveis nos quadros funcionais da empresa, e este processo inicia-se através da necessidade de pessoal da organização, que vai provocar a contratação de novos profissionais. A Unijui, universidade regional do noroeste do estado do rio grande do Sul, instituição foco do estudo, utiliza-se de recrutamento externo, interno e misto. Geralmente utiliza-se do recrutamento misto, pois possibilita a participação dos atuais funcionários que buscam crescimento/novas oportunidades e também possibilita conhecer novos profissionais que atendam ao perfil solicitado para a função. A divulgação de novas vagas para o mercado de trabalho é feita pela internet, recrutamento virtual, através do portal UNIJUI, <https://www.unijui.edu.br/institucional/trabalhe-conosco>, com a divulgação de editais das referidas vagas, onde estão incluídas todas as especificações e requisitos exigidos para os cargos.

O processo de seleção é planejado pelo Núcleo de Desenvolvimento de Recursos humanos em conjunto com a chefia da unidade solicitante.

As sucessões em caso de férias e licenças são buscadas dentro da própria unidade/setor de trabalho, sendo somente buscado profissional fora da instituição em casos específicos, em que não possuímos outra pessoa com a mesma formação/conhecimento. Neste caso realiza-se um processo seletivo para vaga temporária com prazo determinado de contratação. Os processos seletivos podem ser realizados com a combinação das seguintes etapas: prova teórica, prova prática, análise de currículo, entrevista psicológica e entrevista com banca examinadora. A escolha das etapas se dá de acordo com a complexidade da função. A entrevista de seleção é realizada com cada candidato individualmente, onde participam o Analista de Recursos Humanos e a Chefia

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

Imediata. É solicitado ao candidato que se apresente trazendo as experiências que considera importante para a entrevista. São tiradas dúvidas quanto ao currículo e observadas questões como postura, comunicação e atitudes. A seleção é realizada pelo Analista de RH, a Psicóloga do Trabalho e a Chefia imediata/Gerente. O processo de seleção ocorre a partir da definição da vaga, perfil, etapas da seleção e datas são geradas para o edital do processo seletivo. O edital é divulgado no site da Instituição, onde também consta o link para inscrição. Quando as etapas compreendem prova teórica ou prática é marcado um dia para realização das mesmas que são acompanhadas pela Analista de RH (teórica) e por um profissional da área/gestor (prática). As provas são corrigidas e é divulgado um edital com as notas em ordem de classificação. Quando compreende a etapa de análise de currículo, é marcado um período para entrega dos mesmos e uma data para a banca examinadora realizar a análise dos mesmos. A banca examinadora definirá os critérios de análise de acordo com as exigências para vaga. De acordo com a instrução normativa após estas etapas são classificados até 5 candidatos por vaga para técnicos administrativos, e até 3 candidatos por vaga para estagiários. A última etapa é a entrevista com a Banca examinadora, na qual participam a Chefia/Gerencia imediata e o Analista de RH. Após a banca se reúne com a Psicóloga do Trabalho que passa o perfil dos candidatos. A partir das entrevistas e perfil, comparados com o perfil exigido para a vaga são definidos os candidatos classificados. Até o momento a empresa ainda não tem ferramenta para o acompanhamento do desligamento do funcionário, é feito apenas uma entrevista mais informal (sem documentação formal), a ferramenta está em fase de aprovação.

De acordo com Chiavenato (2002), os subsistemas de provisão de recursos humanos providenciam de forma inesgotável valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa moderna, sendo esta forma adotada pela organização pesquisada. A provisão envolve o planejamento de RH, o recrutamento e a seleção de pessoas relacionam-se com o ambiente organizacional devido ao convívio com o mercado de trabalho (oferta e procura) e mercado de recursos humanos (indivíduos aptos para o trabalho). Objetivando assim identificar e escolher os melhores profissionais do mercado, para ocuparem as vagas disponibilizadas nos quadros funcionais da empresa.

**SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO:** O processo de aplicar pessoas na empresa é feito através de contratação e posterior ambientação. A ambientação é realizada mensalmente, para os novos funcionários, onde são apresentadas normas de conduta, benefícios, história da instituição, acesso ao portal de funcionário, apresentação do programa aprimora e explicação sobre a avaliação de desempenho. A ambientação geralmente ocorre no período de uma tarde. Quem ministra são os funcionários do Recursos Humanos ou outros da própria instituição que possuem conhecimentos específicos e gerais da instituição. Para exercer as funções dentro do cargo são feitos treinamentos, que podem ocorrer em um determinado turno ou então o funcionário vai aprendendo e se aperfeiçoando através das atividades diárias, onde a chefia imediata ou colega da mesma função, explicam os procedimentos, padrões de sistema, atendimento e especificidades do próprio setor/unidade/departamento.

A organização possui descrição e análise de cargos, com uma base de mais de 300 (trezentos) cargos.



**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

A avaliação de desempenho é realizada através do portal do funcionário, totalmente informatizado. Acontece em três etapas, a primeira é a auto avaliação, a segunda avaliação da chefia e a terceira consolidação, onde chefia e funcionário debatem as divergências. A avaliação de desempenho acontece anualmente. De maneira geral, percebe-se que a organização adota critérios de aplicação tradicionais como destacado por Chiavenato, onde o processo de aplicar pessoas inclui o desempenho organizacional, desenho dos cargos, análise e descrição dos cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.

**SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO:** Processo esse de manter as pessoas, este seria um dos subsistemas mais importantes. A final, o objetivo é evitar atritos, aumentar a satisfação e por consequência, aumentar a produtividade dos colaboradores. O subsistema atua com atividades sobre administração de salários, planos de benefícios, e de higiene, segurança do trabalho e qualidade de vida no trabalho. Os benefícios disponibilizados aos colaboradores da organização seriam: Plano de saúde; seguro de vida; plano de cargos e salários, mútuo (aplicações em conta da instituição), plano empresarial de celulares, descontos em mensalidades para titulares e dependentes, descontos para pós-graduação de até 50%; auxílio creche, plano odontológico (esse seria mais para técnicos administrativos). A empresa também tem disponível um programa que valoriza o funcionário denominado 'programa aprimora', há também outra forma que valoriza o funcionário, com planos de cargos e salários.

A empresa remunera seus funcionários por horas trabalhadas, pelas normas da CLT. Já as práticas de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho são: o SESMT; projeto viver; acompanhamento do engenheiro e técnico de segurança do trabalho para todos os funcionários. O processo de relações sindicais é feito através de reuniões periódicas, feito discussões (SINTEEP). Até o momento não existe pesquisa de clima, porem pode ser feito por meio do programa sinergia (programa da UNIJUI - informal), programa endomarketing. Enfim os sistemas de recompensa devem trazer alguma vantagem ou retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazer contribuições à mesma, sendo assim, a instituição visa manter estruturas de salários justas na organização, proporcionando um equilíbrio interno bem como salários competitivos em relação ao mercado proporcionando o equilíbrio externo (CHIAVENATO, 2002).

**SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO:** A política de treinamento ocorre através de cursos, que são geralmente ofertados pela própria instituição nos turnos de horário de trabalho, visando à possibilidade de participação, crescimento pessoal e profissional do funcionário. A política de desenvolvimento engloba o programa APRIMORA (Programa de Desenvolvimento Profissional) e treinamentos. O programa foi criado pela instituição, com o propósito de aprofundar a gestão por competências que vem sendo implantada com os técnicos administrativos e de apoio. O desenvolvimento, para a organização, é um processo contínuo que deve ser seguido pela empresa e funcionário, visando o constante aprendizado.

Os treinamentos ocorrem anualmente, dependendo da necessidade e de acordo com as especificidades de cada cargo/função. A instituição adota os critérios tradicionais de desenvolvimento, que segundo Chiavenato (2010) são processos empregados na capacitação e incremento do desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos. Para o autor Marras (2000),

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

o desenvolvimento e treinamento são um processo de interação, entre organização e funcionário, pois o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes e, o desenvolvimento busca aprimorar os conhecimentos e habilidades das pessoas.

**SUBSISTEMA DE MONITORAÇÃO:** A Unijuí realiza os controles internos através de um sistema o SIE (Sistema de Informações Educacionais), que é um sistema integrado muito abrangente. É um sistema informatizado bem completo e complexo que atende quase todas as áreas da instituição, segundo informações “praticamente tudo feito através dele, a parte contábil, RH, patrimonial, registro ponto, etc”. Os registros dos colaboradores, para controle da jornada de trabalho, férias, questões disciplinares, são feitos online através do sistema, pois ao ingressar na instituição cada pessoa recebe um *login* e uma senha que recebe os dados e liberações pertinentes a cada um, ou através do registro com o crachá. A instituição tem auditoria interna permanente e de tempos em tempos recebe auditorias externas que auxiliam nos apontamentos e melhorias. A empresa possui indicador de *turnover*/rotatividade de pessoal, hoje o levantamento dá conta de aproximadamente 100 pessoas ano. A rotatividade ocorre, principalmente, por ser a empresa uma instituição de ensino, onde as pessoas buscam colocação para facilitar o acesso ao ensino superior, porém quando se conclui o curso, quase automaticamente, vão se realocando em outro lugar. O absenteísmo na maior parte das vezes ocorre por doenças não relacionadas ao trabalho ex: depressão, câncer entre outros. A instituição não tem definidos os custos gerados pela rotatividade e absenteísmo.

**SUGESTÕES DE MELHORIAS E AÇÕES PARA OS SUBSISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO - UNIJIÚ.**

**SUBSISTEMA DE PROVISÃO:** A organização tem um planejamento muito eficiente para com a seleção e recrutamento de profissionais qualificados, possibilitando a participação de seus atuais funcionários que buscam crescimento, e também permite o ingresso de novos profissionais, a divulgação das vagas é feito através da internet pelo portal UNIJIÚ. As etapas são bem definidas e claras, enfim a instituição disponibiliza de um subsistema de provisão bem estruturado. A única sugestão como o RH já havia citado anteriormente, seria de disponibilizar uma ferramenta, para quando ocorrer o desligamento de um funcionário, seja feita uma entrevista formalizada para que seja possível identificar gargalos e, também pontos fortes das equipes de trabalho.

**SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO:** A instituição tem definido e vem desempenhando de forma adequada o processo de aplicação de pessoas. Sugere-se manter as ações que a organização adotou e que esta gerando resultados satisfatórios para ambas as partes, funcionário e organização.

**SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO:** A instituição visa manter estruturas de salários justas na organização, proporcionando um equilíbrio interno bem como salários competitivos em relação ao mercado proporcionando o equilíbrio externo, além de disponibilizar de vários benefícios e uma estrutura de higiene, segurança e qualidade com acompanhamento. A partir da análise sugere-se que a instituição mantenha essa linha, com seriedade e muita competência que vem demonstrando.

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

**SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO:** A instituição adotou um programa para o desenvolvimento profissional, que agrega inúmeras possibilidades de crescimento para o funcionário e desenvolvimento para a organização, já que ambos estão em constante aprendizado e aperfeiçoamento. Diante do exposto, percebe-se que a instituição busca propor benefícios de desenvolvimento de diferentes formas, pelo programa APRIMORA, treinamentos e cursos. Considera-se relevante que a organização continue com essa visão ampliada do desenvolvimento organizacional e pessoal.

**SUBSISTEMA DE MONITORAÇÃO:** A instituição possuiu um sistema que desempenha bem o processo de monitoramento, pois para uma empresa do porte da Unijuí, tem que ser agregado à monitoração das pessoas, um método on-line e digital para se ter uma resposta mais rápida e conclusiva de indicadores e análises que se tornem necessárias no decorrer das atividades empresariais, este processo apresenta o desempenho esperado sendo que atualizações periódicas conforme vão surgindo melhorias, são a única dica a se apresentar, apesar de ser visível que isso já ocorre.

Sendo a rotatividade um problema e, no caso da empresa, sendo o desligamento em função de conclusão do nível superior por parte do colaborador, talvez uma melhoria, ainda no processo de provisão, seja a verificação com o candidato, de que curso este tem interesse em cursar, para então fazer uma alocação deste em setor/ função que, no futuro, então formado, pudesse atuar de acordo com sua área, não precisando assim desligar-se da empresa.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste trabalho foi 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, por serem as principais ferramentas para associar habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, objetivando administrar e potencializar o capital humano dentro da organização.

O Trabalho evidenciou a excelente estruturação e seguimento dos processos de gestão de pessoas efetuados pela instituição pesquisada e, mais uma vez fortalece a certeza de que bem aplicados os processos, valorizado o capital humano, uma instituição tende a crescer, se manter competitiva e valorizada cada dia mais no mercado em que atua.

### REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências** - 2 ed. rev. e atualizada - São Paulo: Saraiva, 2008.

DREWS, Gustavo; PIZOLOTTO, Maira. **Gestão de Pessoas**. Ijuí: Unijuí, 2009 - (Coleção educação à distância. Série livro-texto).

CASA DA CONSULTORIA. **Subsistemas de RH**. Disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/subsistemas-de-rh/>>. Acesso em: 03 de maio de 2017.

SIMONE ALVES, **Artigo: Descrição e Análise de Cargos**. Disponível em:

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/descricao-e-analise-de-cargos/47234/>>.

Acesso em: 02 de maio de 2017.

JRMCOACHING, **Conceito e definição de Gestão de Pessoas**. Disponível em:

<<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-e-definicao-de-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em:

01 de maio de 2017.

RHPORTAL, **Gestão de Desempenho**. Disponível em:

<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-desempenho/>>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

COSTA, Hercilio; MARQUES, Ceolin. **Artigo: Subsistemas de Recursos Humanos**. Disponível

em: . Acesso em: 28 de maio de 2017.

SILVA, Alessandri. **Artigo: Processos de Gestão de Pessoas**. Disponível em: . Acesso em: 28 de

maio de 2017.