

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Ana Carolina Dellani Coelho

PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE  
GESTÃO DE PESSOAS PARA A MIDA SISTEMA INTEGRADO DE  
SAÚDE LTDA.

Porto Alegre

2009

Ana Carolina Dellani Coelho

Proposta de um Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas para MIDA  
Sistema Integrado de Saúde Ltda.

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão em Saúde apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração

Orientador: Professora Dr. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2009

Ana Carolina Dellani Coelho

PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE  
PESSOAS PARA A MIDA SISTEMA INTEGRADO DE SAÚDE LTDA.

Material para consulta na homepage da  
Biblioteca da Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
disponível em  
<http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp>

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Os mais sinceros agradecimentos que posso fazer são voltados a todos aqueles que estiveram ao meu lado durante esta jornada. Sobretudo nestes momentos finais, pessoas especiais que não posso deixar de lembrar.

Aos meus queridos pais, agradeço por todo amor, carinho. Por seus estímulos ao estudo e a busca constante do conhecimento, foi através de seus conselhos e ensinamentos que me incentivaram a seguir confiante em busca de meus objetivos de vida.

Ao Guilherme, por sua dedicação, paciência, carinho e amor. Seu apoio e principalmente sua compreensão nos momentos de ausência, também por suas sugestões, críticas, incentivos constantes para que eu chegasse até o fim.

A professora Elaine, pelo carinho, compreensão, pelos conselhos e orientações para que este trabalho saísse da melhor maneira possível

A minha família e amigos, que de certa forma compreenderam minha ausência nos fins de semana.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, me apoiaram e participaram da realização deste trabalho

## RESUMO

A Gestão de Pessoas vem passando por transformações significativas nos últimos anos, passando a assumir uma posição de destaque dentro das organizações. Frente às necessidades de um mercado cada vez mais competitivo, é essencial a adoção de estratégias e práticas para gerenciar as pessoas de forma otimizada, visando assim manter a vantagem competitiva da organização. O objetivo deste trabalho foi estruturar um modelo de Gestão de Pessoas, com base na elaboração de um planejamento de Recursos Humanos, de acordo com a estratégia empresarial da MIDA. A partir deste estudo foi possível perceber os fatores que não estavam de acordo para o desenvolvimento da empresa e desta forma ajustar a área de Recursos Humanos para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável ao longo dos anos.

**PALAVRAS – CHAVES:** planejamento de RH, estratégia empresarial e gestão de pessoas

## **ABSTRACT**

The People Management is passing through considerable changes in the recent years, to assume a important position in the organizations. Facing the needs of a growing competitive market, it is essential to adopt strategies and practices for manage people so optimized, thus aiming to maintain the organization competitive advantage.

The objective of this work is to model the People Management Sector, based on the Human Resources Planning, according to the business strategy of MIDA.

From this study, it was possible to understand the factors that contributed or not to the development of the company and thus adapt the area of Human Resources to obtain and maintain a sustainable competitive advantage over the years.

**KEY-WORD:** HR planning, business strategy and management people

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	9
2.1	MODELOS PRÉ-EXISTENTES DE GESTÃO DE SAÚDE .....	9
2.1.1	O SUS .....	9
2.1.2	ASSISTÊNCIA SUPLEMENTAR DE SAÚDE .....	11
2.2	HISTÓRICO DA MIDA SISTEMA INTEGRADO DE SAÚDE .....	13
2.3	A MIDA SISTEMA INTEGRADO DE SAÚDE ASPECTOS CONTEXTUAIS .....	15
2.4	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	18
1.5.	OBJETIVOS .....	21
1.5.1	OBJETIVO GERAL .....	21
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
2.6	Justificativa do Estudo.....	22
3	REVISÃO TEÓRICA .....	23
3.1	A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO POTENCIAL COMPETITIVO .....	23
3.1.1	A vantagem competitiva e a gestão estratégica de pessoas .....	24
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH.....	30
3.3	Modelo de Gestão de Pessoas .....	35
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
4.1	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	41
4.2	INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	42
4.3	Sujeitos da pesquisa .....	42
4.4	Técnicas de análise.....	42
5	RESULTADOS DE PESQUISA.....	44
5.1	A VISÃO DO DIRETOR EXECUTIVO.....	44
5.2	A VISÃO DOS COLABORADORES.....	48
5.2.1	NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DO PESSOAL.....	49
6	O Modelo Proposto de Gestão de Pessoas .....	57
6.1	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	57
6.2	Avaliação de Desempenho .....	58
6.3	Motivação e Integração .....	58
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61

# 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas vem passando por transformações significativas nos últimos anos, passando a assumir uma posição de destaque dentro das organizações. Decorrente ao ambiente de negócios cada vez mais competitivo, é fundamental a adoção de estratégias e práticas para gerenciar as pessoas de forma otimizada, visando assim manter a vantagem competitiva da organização.

Segundo Fleury (2002), toda e qualquer organização depende do desempenho humano. Dessa forma, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão, e através destes, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. O modelo de gestão, inclusive o de pessoas, por definição deve diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade.

Frente a este cenário, e pelo fato da MIDA Sistema Integrado de Saúde Ltda ser uma prestadora na área da saúde e ter seus funcionários diretamente ligados aos clientes, torna-se fundamental a adoção de um planejamento de estratégias de Gestão de Pessoas.

Esta pesquisa pretende desenvolver um estudo de caso com proposta de aplicação prática, visando estruturar um modelo de gestão de pessoas para empresa investigada. A monografia está organizada em capítulos. O primeiro trata de uma breve introdução, seguida pela descrição da empresa no qual foi realizado o trabalho, da definição da problemática de pesquisa, objetivos e justificativa do estudo. No capítulo seguinte é apresentada a revisão teórica acerca do planejamento estratégico de Gestão de Pessoas. Após são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa e as considerações finais.



## **2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Este capítulo apresenta de uma forma geral, o contexto e a empresa onde é desenvolvido o presente estudo.

Inicialmente são referidos os modelos pré-existentes de gestão de saúde que englobam o Sistema Único de Saúde e os Sistemas de Assistência Suplementar de Saúde. Mesmo não sendo o foco deste trabalho, face um breve comentário para agregar os conselhos prestados pela banca examinatória, que com certeza os fizeram com a finalidade de agregar conhecimentos, enriquecer este trabalho.

Após esta breve explanação, segue o histórico da empresa analisada neste trabalho, nela é descrita toda trajetória da MIDA Sistema Integrado de Saúde. Seqüencialmente é descrita sua caracterização, seus princípios, o mercado onde atua e programas de atendimento

### **2.1 MODELOS PRÉ-EXISTENTES DE GESTÃO DE SAÚDE**

#### **2.1.1 O SUS**

A Constituição Federal de 1988 criou o Sistema Único de Saúde (SUS) com o objetivo de servir toda a população brasileira e que esta tenha acesso ao atendimento público de saúde. Anteriormente, a assistência médica estava a cargo do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), e estava restrita aos empregados que contribuíssem com a previdência social; os demais eram atendidos apenas em serviços filantrópicos.

Nesta Constituição de 1988 está assegurado o direito à saúde a todo o cidadão brasileiro. Do Sistema Único de Saúde fazem parte os centros e postos de saúde, hospitais - incluindo os universitários, laboratórios, hemocentros (bancos de

sangue), além de fundações e institutos de pesquisa, como a FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz e o Instituto Vital Brazil.

Embora o direito à saúde seja seu dever, o Estado permite à iniciativa privada a prestação de serviços de assistência à saúde. A Constituição define, por um lado, a criação do Sistema Único de Saúde – SUS, e, por outro, que a saúde seja livre à iniciativa privada. A legislação federal define as características do SUS nas Leis 8080/90 e 8142/90 (Lima, 2006).

A Constituição Federal de 1988 em seu artigo 198 formata os serviços públicos de saúde como um sistema único, regionalizado e hierarquizado, apoiado basicamente na descentralização e assistência integral e participação comunitária (Fossati, 2002). No ano de 1990, a Lei número 8080, denominada Lei Orgânica da Saúde, regulamenta os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde. Em seu artigo quarto, define o SUS como:

Art. 4º - O conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público, constitui o Sistema Único de Saúde-SUS.

§ 1º - Estão incluídas no disposto neste artigo as instituições públicas federais, estaduais e municipais de controle de qualidade, pesquisa e produção de insumos, medicamentos inclusive de sangue e hemoderivados, e de equipamentos para a saúde.

§ 2º - A iniciativa privada poderá participar do Sistema Único de Saúde-SUS, em caráter complementar. (Lei 8080 de 19 de Setembro de 1990)

Nesta mesma época da promulgação da Constituição Federal de 1988, foi notório o aumento da procura e a expansão do acesso a planos e seguros privados de saúde (Almeida, 1998).

Para Fossati (2002), distingue-se como fator principal ao acréscimo e difusão da assistência médica suplementar a expressiva perda da qualidade dos serviços de saúde prestados pela esfera pública. O autor também considera como fatores importantes para esta análise a unificação administrativa no âmbito da Previdência Social e os reflexos da Reforma Sanitária nos anos 80. Em suma, os fatores acima

expostos foram os motivos para as camadas de médio e alto poder aquisitivo migrarem para operadoras privadas de saúde.

### 2.1.2 ASSISTÊNCIA SUPLEMENTAR DE SAÚDE

Filho (2002) advoga que a migração da população de maior renda para a alternativa privada acontece especialmente em consequência direta das falhas dos governos na montagem lenta e precária do Sistema Único de Saúde. Com esta deterioração do atendimento público de saúde, houve um crescimento e expansão das seguradoras e operadoras privadas de saúde.

Para regulamentar este setor e adequar às novas condições de mercado, foi criada a Lei n. 9.656, de 03 de junho de 1998, publicada no Diário Oficial em 04/06/98 que dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Esta Lei estabelece os principais marcos da regulação da saúde suplementar, definindo relações entre operadoras, produtos e seus beneficiários. De acordo com esta Lei:

Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde.

Art. 1º Submetem-se às disposições desta Lei as pessoas jurídicas de direito privado que operam planos ou seguros privados de assistência à saúde, sem prejuízo do cumprimento da legislação específica que rege a sua atividade.

§ 1º Para os fins do disposto no caput deste artigo, consideram-se:

I - operadoras de planos privados de assistência à saúde: toda e qualquer pessoa jurídica de direito privado, independente da forma jurídica de sua constituição, que ofereça tais planos mediante contraprestações pecuniárias, com atendimento em serviços próprios ou de terceiros;

II - operadoras de seguros privados de assistência à saúde: as pessoas jurídicas constituídas e reguladas em conformidade com a legislação específica para a atividade de comercialização de seguros e que garantam a cobertura de riscos de assistência à saúde, mediante livre escolha pelo segurado do prestador do respectivo serviço e reembolso de despesas, exclusivamente.

§ 2º Incluem-se na abrangência desta Lei as entidades ou empresas que mantêm sistemas de assistência à saúde pela modalidade de autogestão.

§ 3º A assistência a que alude o caput deste artigo compreende todas as ações necessárias à prevenção da doença e à recuperação, à manutenção e à reabilitação da saúde, observados os termos desta Lei e do contrato firmado entre as partes.

§ 4º As pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no exterior podem constituir ou participar do capital, ou do aumento do capital, de pessoas jurídicas de direito privado constituídas sob as leis brasileiras para operar planos e seguros privados de assistência à saúde.

§ 5º É vedada às pessoas físicas a operação de plano ou seguro privado de assistência à saúde.

Lima (2006) salienta que foram necessários 10 anos de discussões e de negociações entre os principais agentes do mercado, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, para formalizar os marcos da regulação e da regulamentação do mercado de saúde suplementar no Brasil.

Filho (2002) expõe que a falta de regulação do mercado em expansão faz com o mesmo presente na década de 90 uma ampla gama de problemas e imperfeições. Esses problemas geram conflitos e tensões entre operadoras, prestadores de serviços e beneficiários. Entre esses problemas, se pode listar:

- a) restrições de cobertura e exclusão de procedimentos,
- b) cobrança ou cobertura irregular para portadores de doenças pré-existentes,
- c) exigências indevidas para admissão de pacientes,
- d) prazos e carências irregulares,
- e) condições de validade e rescisão de contratos,
- f) falta de cobertura para doenças crônicas e degenerativas,
- g) insuficiência na abrangência geográfica do plano de saúde,
- h) descumprimento das normas de atendimento de urgência e emergência.

Em 28 de janeiro de 2000, a Lei n. 9.961, cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, autarquia sob o regime especial, vinculada ao Ministério da Saúde, com sede na cidade do Rio de Janeiro – RJ. Esta agência tem prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional, como órgão de regulação, normatização, controle e fiscalização das atividades que garantam a assistência suplementar à saúde (Lima, 2006).

A ANS tem, nos termos da Lei, por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as operadoras

setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores, contribuindo para o desenvolvimento das ações de saúde no País. De acordo com esta lei, compete a ANS:

Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS e dá outras providências.

Art. 4º Compete à ANS:

I - propor políticas e diretrizes gerais ao Conselho Nacional de Saúde Suplementar - Consu para a regulação do setor de saúde suplementar;

II - estabelecer as características gerais dos instrumentos contratuais utilizados na atividade das operadoras;

III - elaborar o rol de procedimentos e eventos em saúde, que constituirão referência básica para os fins do disposto na Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998, e suas excepcionalidades;

IV - fixar critérios para os procedimentos de credenciamento e descredenciamento de prestador de serviço às operadoras. “

LEI Nº 9.961, DE 28 DE JANEIRO DE 2000.

## 2.2 HISTÓRICO DA MIDA SISTEMA INTEGRADO DE SAÚDE

No ano de 2005, um grupo de profissionais das áreas da saúde e administração se uniu com o objetivo de constituir uma empresa que atendesse pessoas com doenças crônicas (diabetes, hipertensão, dislipidemia, obesidade).

Este grupo partiu do princípio que os serviços de saúde existentes na época não satisfaziam aos anseios da população:

- Poder decidir o que podem pagar por um atendimento diferenciado, personalizado.
- Pagar pelo que realmente utilizam.
- Reduzir burocracias de liberação de consultas de operadoras de Assistência Suplementar.

- Ter atendimento exclusivo e personalizado, sem programas ou planos padrão.
- Atendimento sem intermediários (empresa ou grupo de pessoas).

Face a estas características, a MIDA atualmente não se enquadra no segmento de Assistência Suplementar de Saúde, porque os atendimentos são a nível particular e remunerados por consultas prestadas. Salienta-se também, que os serviços são planejados e prestados diretamente para pessoas físicas, não desenvolvendo pacotes coletivos para pessoas jurídicas. Por outro lado, não se descarta a possibilidade da empresa, no futuro, prestar assistência do tipo tradicional, ou seja, exercer atividades de Assistência Suplementar.

Com experiência de vinte anos trabalhando em educação em saúde e sendo membro da Sociedade Brasileira de Diabetes, um dos membros na época idealizava criar o “Instituto para o Pé Diabético”, no entanto para concretizar esta iniciativa, era indispensável o apoio de diversas outras instituições públicas e privadas. Este projeto não chegou a ser concretizado pelo fato de alguns interesses não serem de acordo com a finalidade do mesmo.

Neste mesmo ano, de 2005, outro membro trabalhava em sua Tese de Doutorado na Espanha, idealizava construir uma organização inovadora que atuasse na área da saúde, aproveitou sua estada no velho continente para conhecer os trabalhos que estavam sendo feitos por lá. Em 2006, ao retornar ao Brasil, as partes integrantes da empresa foram buscar base para consolidar a iniciativa, através de estudos de campo e análise de mercado.

No ano de 2007 surgiu a MIDA Assistência Residencial LTDA, na cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul. Inicialmente a organização prestava cuidados a idosos e pessoas com doenças crônicas. No final do ano de 2007, com a crescente procura aos programas de atendimento, a empresa resolveu expandir seus produtos iniciando um processo de desenvolvimento de programas para Acompanhamento de Cirurgias Plásticas e Obstetrícia.

Com esses novos produtos implementados, houve a necessidade de expandir a área de atuação. Por este motivo a empresa se mudou para a cidade de Porto Alegre, em 2008. Para essa transferência, a empresa precisou passar por algumas modificações internas em marketing, tecnologia da informação e comunicação.

A parte de marketing e publicidade criou uma nova identidade visual, materiais de divulgação e criaram uma estratégia para apresentar a empresa para o meio médico e para o público alvo. Projetando o aumento significativo de seus clientes, foi desenvolvido um sistema de informática para agilizar a troca de informação entre a equipe, o médico e o cliente.

Com essa reestruturação, no segundo semestre de 2008, a MIDA Assistência Residencial passou a ser MIDA Sistema Integrado de Saúde, localizando-se no bairro Bom Vista em Porto Alegre.

### 2.3 A MIDA SISTEMA INTEGRADO DE SAÚDE ASPECTOS CONTEXTUAIS

A MIDA Sistema Integrado de Saúde trabalha com uma equipe interdisciplinar composta por profissionais das diversas áreas da saúde, para estruturar e aplicar um programa de adaptação dos hábitos de vida individualizado para cada cliente. A empresa disponibiliza um serviço de atenção e ações integradas de saúde para pessoas que pretendem prevenir, tratar ou reabilitar sua saúde. E atende pessoas que necessitam de assistência contínua.

Todo o atendimento realizado pela MIDA é registrado em seu sistema informatizado, ao qual o médico tem acesso aos dados de seu cliente via web.

A MIDA trabalha com programas personalizados nas áreas de Gerenciamento de Doenças Crônicas, Obstetrícia, Cirurgias Plásticas e Cuidados com Terceira Idade. Os serviços são disponibilizados a nível domiciliar ou local de trabalho. O

atendimento é prestado por preparadores físicos, fisioterapeutas, nutricionistas, enfermeiros e psicólogos.

A MIDA Sistema Integrado de Saúde possui a MISSÃO de prestar assistência aos clientes em parceria com o seu médico, oferecendo serviços integrados, de acordo com as melhores técnicas do mercado, provendo saúde e qualidade de vida. Sua VISÃO é buscar inovações contínuas na aplicação das melhores técnicas de orientações e monitoramento de forma que a MIDA Sistema Integrado de Saúde seja um diferencial do médico perante seus clientes. Ademais, tem como VALORES: ética, responsabilidade, qualidade, interdisciplinariedade, inovação contínua, satisfação do cliente.

A empresa oferece um serviço novo no mercado que não existe concorrente direto. Neste sentido está inovando com um conceito de atendimento de saúde voltado à prevenção e adaptação de hábitos de vida saudáveis. Durante séculos, a prática da medicina teve como objetivo principal a identificação e a cura das doenças. Pouco se falava sobre prevenção. Hoje a situação mudou completamente: a saúde é considerada um dos bens mais preciosos do ser humano e, portanto deve ser bem conservada. Ter uma boa saúde é fundamental para o bom funcionamento da mente e do corpo. Medidas simples como a adoção de hábitos de vida saudáveis (como a prática regular de atividade física, alimentação balanceada e evitar a ingestão de bebidas alcoólicas em excesso e do fumo), além de visitas periódicas ao médico para a realização de exames preventivos, podem literalmente salvar vidas.

Como a MIDA trabalha com um método diferenciado de atendimento, o público em geral ainda não conhece. Não existe um nome, um conceito para este tipo de atendimento. Existem vários tipos de produtos e serviços que parcialmente podem substituir o serviço prestado pela empresa. Entretanto, vale aqui salientar que todos os produtos e serviços comentados não substituem todos os benefícios oferecidos pela MIDA se usados sozinhos.

Pode-se citar, por exemplo, as academias de ginástica. Essas têm o objetivo de melhorar o preparo físico do cliente, porém o atendimento é realizado em massa, falta personalização do atendimento. Já, as clínicas de fisioterapia, *personal-trainers*,



nutricionistas, atuam com o objetivo de educar, reabilitar o cliente, porém estes profissionais não atuam de maneira interdisciplinar.

Comparado com a possibilidade de substituir os serviços da MIDA com documentários televisivos sobre saúde, sites sobre saúde, as diferenças são enormes. Estes transmitem informações sobre práticas de saúde, mas não têm como medir o benefício; informações básicas voltadas para o público geral, falta personalização. Pensando em clínicas estéticas, salões de beleza, que atuam em prol da beleza do cliente, estes não se preocupam com a saúde. Nem sempre os procedimentos estéticos são realizados por profissionais habilitados, em alguns momentos a área física não é adequada.

Pode-se estender a lista de produtos e serviços substitutos à MIDA, analisando os cuidadores domiciliares, empregadas domésticas, taxis e outros meios de transporte, auto-cuidado, todos estes são serviços que podem ser considerados substitutos, mas já se distanciam muito das vantagens oferecidas pela empresa e, não vale aqui se estender.

O maior custo do serviço é com a mão de obra. Enfermeiros, técnicas em enfermagem, nutricionistas, psicólogos, professor de educação física, fisioterapeutas, fonoaudiólogos são os profissionais que atuam na MIDA. Considera-se, no entanto, que há grande margem para negociação, tendo em vista que há muitas universidades na região, com número de profissionais excedente.

Em relação aos fornecedores, a MIDA Sistema Integrado de Saúde não tem poder de negociação. São eles: laboratórios farmacêuticos, glicosímetros e fitas reagentes, lancetador e lancetas, luvas material de curativo quando necessário.

O cliente é pessoa física com um elevado nível cultural e financeiro. O público é exigente, tanto no que se refere à parte técnica como nos serviços complementares.

O investimento financeiro para entrar no mercado não é muito elevado. Por outro lado, o conhecimento é uma barreira importante. O conhecimento se traduz em

confiança do público em geral e principalmente dos médicos. Considera-se como principais aspectos para barrar a entrada de novos competidores: conhecimento em saúde coletiva, cultura geral, relacionamentos no meio da saúde, estrutura de apoio técnico, sistema de gestão, marca.

Em termos de legislação, é obrigado registro no conselho profissional das áreas que atua e na ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Todos os profissionais necessitam ter registro no seu conselho de classe e anualidade em dia. Os atendimentos devem ter documentos comprovando sua evolução. Esses registros devem ser armazenados por 5 anos. Em suma, existem requisitos burocráticos que dificultam a abertura de empresas concorrentes e que limitam as áreas de atuação da empresa. Entretanto, não existem grandes dificuldades para satisfazer as exigências desses órgãos.

## 2.4 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A MIDA Sistema Integrado de Saúde Ltda. é uma empresa que presta serviços através de uma equipe interdisciplinar composta por profissionais das diversas áreas da saúde. Está focada em atendimentos para as classes A e B a nível particular. Com base nas características contextuais apresentadas; passa-se a delinear a problemática da Gestão de Pessoas frente ao Planejamento Estratégico da empresa pesquisada.

A empresa não possui um processo de seleção de talentos padronizado. Quando necessita de profissionais, busca através de indicações. Analisa currículos e realiza entrevistas sem nenhum método pré-definido.

As ações de motivação são realizadas esporadicamente, sem análise de necessidade nem de sua eficiência, eficácia e efetividade. A empresa proporcionou ajuda de custo para cursos de interesse dos profissionais que estavam relacionados aos projetos em andamento. Além disto, realiza confraternizações da equipe através

de almoços e jantares e busca promover uma cultura de valorização dos profissionais.

As avaliações do desempenho dos profissionais são realizadas em reunião da diretoria, sem constar em ata. Essas avaliações não são repassadas para os funcionários nem armazenadas, perdendo assim sua função. Normalmente, a avaliação é realizada quando ocorrem problemas com atendimento ou no relacionamento dos profissionais com o restante da equipe. São efetuadas de maneira pontual e de modo subjetivo, sem instrumento definido. Esta avaliação tem valor diferenciado para cada caso. Nos casos mais críticos chegando até a demissão dos profissionais analisados.

Existe grande rotatividade da equipe de trabalho. A empresa está constituída a menos de três anos e 100% dos profissionais que trabalham na área técnica foram substituídos. Parte deles foi demitida por não se adequar ao perfil que a empresa deseja, podendo-se depreender que o processo de seleção é inadequado. Outros profissionais se desligaram devido ao pouco volume de atendimento no início das operações.

A pouca integração entre a diretoria e a equipe de atendimento é outro fator que pode ser constatado, o que corrobora com a necessidade de formulação um Plano de Gestão de Pessoas. Cabe comentar que a comunicação entre eles é realizada de maneira formal, sem muita intimidade. Como os profissionais atuam na maior parte do tempo externamente à empresa, há dificuldade de se criar um “espírito de equipe”.

A empresa não levantou as principais expectativas e metas dos profissionais que nela atuam. Sem o devido conhecimento destes aspectos, aumenta o grau de subjetividade na aplicação de ações de incentivo e motivação. Além disso, dificulta estipular uma remuneração condizente. Não se sabe se os profissionais estão satisfeitos com o que ganham, se a equipe considera boa a estrutura disponibilizada pela empresa ou se considera a MIDA apenas uma oportunidade temporária até conseguir algo melhor.

A empresa não tem políticas de gestão de pessoas definidas para todas as situações do dia-a-dia. As políticas existentes foram propostas de acordo com a necessidade. Como exemplo, a ajuda de custo para cursos de aperfeiçoamento foi criada após um conflito gerado devido a adoção de diferentes valores para as “bolsas”.

Salienta-se também que a empresa está crescendo rapidamente e não está preparando os profissionais que nela atuam para funções de gerência. Todo o enfoque do treinamento e formação é voltado para o atendimento aos clientes.

Para Fleury (2002), o modo que a organização se prepara para gerenciar seu capital humano, como norteia o comportamento das pessoas para atingir suas metas estratégicas é o objetivo do modelo de gestão de pessoas. Isto é, formular um planejamento de gestão estruturado em princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão é a forma mais eficaz de manter a vantagem competitiva das empresas. O desafio das organizações na atualidade é através destes mecanismos implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores em relação aqueles que nela trabalham.

Da mesma forma, Dutra (2002), que toma como base as transformações causadas por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas e no comportamento do mercado de trabalho, afirma a necessidade de um modelo de gestão de pessoas que atenda às necessidades da empresa moderna. O autor comenta e analisa as componentes do modelo de gestão de pessoas, tratando dos conceitos e das ferramentas aplicadas.

Com base na perspectiva teórica de modelo de gestão de pessoas, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa:

- Qual modelo de Gestão de Pessoas pode ser alinhado à estratégia empresarial da MIDA Sistema Integrado de Saúde?

## 1.5. OBJETIVOS

Neste trabalho, os objetivos foram separados em Objetivo Geral e os Objetivos Específicos de modo a facilitar a análise e o desenvolvimento do mesmo.

O Objetivo Geral demonstra a finalidade do estudo. Já os Objetivos Específicos, as etapas a serem atingidas para se chegar ao objetivo geral.

### 1.5.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral:

- Estruturar um modelo de Gestão de Pessoas, com base na elaboração de planejamento de Recursos Humanos, alinhado à estratégia empresarial da MIDA Sistema Integrado de Saúde.

### 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os principais processos de Gestão de Pessoas da MIDA Sistema Integrado de Saúde Ltda.
- Identificar desafios, necessidades e expectativas dos profissionais que atuam na empresa.
- Descrever os componentes do modelo de Gestão de Pessoas para ser implantado na MIDA Sistema Integrado de Saúde Ltda.

## 2.6 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A empresa está numa fase inicial de funcionamento e não tem seus processos de RH estruturados de forma adequada. Assim, este estudo torna-se oportuno, pois poderá viabilizar a organização de um modelo de gestão de pessoas da empresa, com definições de políticas e processos de Recursos Humanos planejados estrategicamente.

Para atender satisfatoriamente seu público, a empresa precisa ter bem claro o perfil de consumo dos clientes. No caso trata-se de um público sofisticado, que valoriza os detalhes. Além da qualidade técnica, exige um atendimento impecável no que se refere à atenção dada pelos profissionais, a sua vestimenta, a cultura geral, a cordialidade e a discrição.

Vale salientar que os atendimentos são realizados a nível domiciliar e em alguns casos no local de trabalho do cliente. Deste modo, o profissional que realiza o atendimento não está sob supervisão direta. Considera-se que os profissionais que atuam no atendimento são fundamentais para o êxito do modelo de trabalho da empresa. Logo, cabe a Gestão de Pessoas traçar o perfil, selecionar, treinar, motivar, avaliar o desempenho e definir a remuneração destes.

É importante mencionar que a MIDA, como prestadora de serviços da área da saúde, que tem seus colaboradores na linha de frente, no contato direto com o cliente final, não pode deixar esta área sem as técnicas de gestão adequadas para satisfazer os resultados esperados.

Como membro do quadro diretivo da empresa, a pesquisadora assumiu o desafio de estruturar a área de Gestão de Pessoas da MIDA. Considera-se, esta tarefa bastante desafiadora visto que os conhecimentos técnicos sobre os serviços que a empresa presta e sobre as áreas de atuação de cada profissional, são de domínio da pesquisadora, tendo ela experiência na área. Assim, o esforço investido neste projeto, vem a agregar os conhecimentos da área de Administração de Empresas e Gestão de Pessoas, ambos essenciais para superar este desafio.

### **3 REVISÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta alguns conceitos de modelo de gestão e de Planejamento de RH, os quais serão trabalhados ao longo do desenvolvimento do trabalho. Primeiramente será conceituado o modelo de gestão de pessoas e posteriormente o planejamento estratégico de RH.

#### **3.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO POTENCIAL COMPETITIVO**

A gestão estratégica de pessoas desenvolveu-se a partir das idéias que compõem a perspectiva contingencial. Quando se considera a alternativa do alinhamento estratégico da gestão de pessoas à estratégia organizacional, se assume que cada orientação ou configuração da organização demanda práticas específicas de gestão de pessoas. Este fato implica que a construção de certa cultura organizacional pode ser capaz de reforçar papéis organizacionais e direcionar o comportamento dos indivíduos (Mascarenhas, 2008).

As propostas pioneiras de gestão de pessoas tomavam como pressupostos um determinismo contingencial. Isto é, a idéia de que contingências dos negócios determinavam a configuração do modelo de gestão de pessoas. Essas premissas significariam limitar o papel da Gestão de Pessoas nas organizações para a adaptação das políticas às exigências vinculadas à estratégia. Assim, ignorando o potencial que a ação administrativa teria no sentido de influenciar e modificar ativamente o meio ambiente (Hendry e Pettigrew, 1990; Mintzberg et al., 2000 apud Mascarenhas, 2008).

### 3.1.1 A VANTAGEM COMPETITIVA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A perspectiva contingencial da gestão de pessoas caracterizou-se pelas discussões em torno do comportamento esperado dos funcionários, culturas organizacionais adequadas, seleção entre abordagens *soft* e *hard*, alinhamento interno e externo da gestão de pessoas, entre outros conceitos que assumiram a centralidade das estratégias empresariais à composição do modelo de gestão de pessoas (Mascarenhas e Binder, 2008).

Entre outras teorias de Estratégia, a teoria da Vantagem Competitiva se destacou. Esta teoria expressa que uma empresa detém vantagem competitiva sustentável quando apresenta consistentemente resultados acima da média em um setor de atuação.

Segundo a escola de Porter e de Posicionamento Estratégico, o desempenho da organização é influenciado por fatores externos. Entre estes fatores estão o setor no qual ela atua, seus concorrentes, fornecedores, clientes, governo e produtos substitutos (Porter, 1989). De modo que posiciona assim a Gestão de Pessoas num segundo patamar, não dando a sua devida importância.

Ao concentrar a unidade de análise principal nos setores de atuação da empresa, estas se tornam um conjunto de atividades organizadas, de acordo com um posicionamento de mercado e suas particularidades internas não importam para seu desempenho. Reservando assim ao comportamento organizacional o papel de reforçar o posicionamento de mercado que maximizaria a rentabilidade (Vasconcelos e Cyrino 2000).

As origens da teoria dos Recursos vem das décadas de 60 e 70, onde Penrose (1959) já discutia empresas como conjunto únicos de recursos produtivos integrados ao longo da história organizacional, detentoras de competências a serem exploradas para a geração de vantagem competitiva (Andrews, 1971).



A partir da década de 80, o desenvolvimento desta corrente estratégica se intensifica com os questionamentos sobre as noções consolidadas da escola de posicionamento, tornando-se, nos anos de 2000, um corpo teórico central no campo da estratégia empresarial. A teoria dos recursos busca entender a diferença de performance das organizações. Se o setor onde as empresas operam fosse determinar primordialmente o seu desempenho e as diferenças internas das empresas tivessem pouca relevância, estas tenderiam a apresentar desempenho econômico similar. Na prática, firmas de um mesmo setor apresentam desempenho e diferenças internas heterogêneas, o que as levaria a patamares distintos de resultados (Mascarenhas, 2008).

Assim, a teoria dos Recursos sugere que a fonte das vantagens competitivas das organizações está primariamente no conjunto de recursos e competências controlados pelas organizações e em segundo plano pela estrutura da indústria nas quais elas se posicionam (Wenerfelt, 1984; Wenerfelt e Montgomery, 1986; Rumelt, 1991).

Esta teoria se desenvolveu e cresceu em dois grupos distintos. A primeira perspectiva centrada nos recursos propriamente ditos e a segunda baseada nos conceitos de competências e capacidades dinâmicas das empresas. Sendo assim, consideradas um conjunto de competências e capacidades (Prahalad e Hamel, 1994, 1997).

A Resource Based View –RBV ou Teoria Baseada em Recursos tem como fundamento principal que os recursos existentes na empresa lhe permite implementar estratégias diferenciadas e conseqüentemente obter uma performance diferenciada (Barney, 1986). Deste modo, para se entender o desempenho das organizações é necessário se analisar os pontos fortes e fracos característicos de cada empresa (Wenerfelt, 1984).

De acordo com esta teoria, podem ser considerados recursos todos os ativos tangíveis e intangíveis que lhe permitem implantar estratégias competitivas (Hall, 1992). Para Barney (1986 e 1991), se considera recursos todos os bens,

capacidades, processos, atributos das empresas relacionamentos, conhecimentos, etc.

Deste modo, os autores desta teoria admitem a heterogeneidade dos recursos que seriam distribuídos assimetricamente entre as organizações e estas seriam considerados diferentes conjuntos de recursos, desenvolvidos e integrados ao longo de sua história, e a imobilidade de recursos, que não poderia ser facilmente copiada, comercializada ou desenvolvida. Para Barney (1986), os recursos podem ser financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Os recursos financeiros são os tipos de capital que a organização dispõe para a implantação de ações estratégicas.

Os recursos físicos podem ser considerados a tecnologia física, fábricas, localização geográfica e acesso a matéria prima. Os recurso humanos incluem a qualificação, a experiência, o julgamento, a inteligência e os relacionamentos dos funcionários. Já, os recursos organizacionais são aqueles atributos da organização que permitem que outros recursos sejam explorados efetivamente para a geração de uma vantagem competitiva, ou seja, o modo que a empresa está estruturada para garantir o uso adequado destes recursos.

Entre os recursos de uma organização, o conhecimento disponível a ela poderia ser conceituado de forma ampla como a informação cuja validade foi testada e estabelecida, diferenciando-se de opiniões e especulações não válidas, incluindo o conhecimento codificado e explícito e o conhecimento tácito (Nonaka, 1991; Liebeskind, 1996). Se seguirmos a linha de autores como Grant (1996), Dierickx e Cool (1989), Nonaka (1991), o conhecimento existente dentro da organização e o modo como este é explorado são os fatores primordiais para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo (Mascarenhas, 2008).

Assim, na perspectiva do Resource Based View, o papel estratégico da gestão não é apenas alocar os recursos escassos entre objetivos definidos e alternativos, mas também a gestão estratégica dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos (Prahalad e Hamel, 1997).

Quando o recurso é valioso e único, explorado pela organização com vantagem competitiva não pode ser perfeitamente identificado (Peteraf, 1993; Lippmann e Rumelt, 1992). A ambigüidade casual é comum quando esses recursos são tais como entidades sociais complexas ou conhecimentos tácitos, que tendem a ser mais idiossincrásicos para a empresa que explora. Assim considerando a ambigüidade casual, a imitação não é necessariamente um atalho para a obtenção da vantagem competitiva.

A vantagem competitiva de uma organização vem dos recursos estratégicos desenvolvidos em uma organização e controlados por ela. Nem todos os recursos podem ser considerados estratégicos, alguns recursos são considerados requisitos básicos para a competitividade, isto é, apenas deixam a empresa no mesmo nível dos concorrentes, mas não garantem vantagem competitiva. Os recursos estratégicos são aqueles considerados valiosos, raros, de difícil ou custosa imitação e substituição e gerenciados pela organização (Barney, 2002).

As competências e capacidades dinâmicas conceituam a competência organizacional como os recursos específicos que a empresa possui agregados em clusters integrados, incorporando indivíduos e grupos e permitindo que certas atividades sejam desempenhadas. Já as competências distintivas aquelas que difícil imitação ou replicação (Teece et al., 1997).

Enquanto uma competência individual ou uma tecnologia patenteada é considerado um recurso isolado, uma competência organizacional é o resultado de uma complexa harmonização de vários recursos existentes dentro de uma organização que juntos, de forma organizada ao longo de sua história são capazes de gerar uma vantagem competitiva. Pelo menos a curto prazo, as organizações são dependentes dos recursos atuais existentes. Isso acontece porque as empresas não têm condições de desenvolver novas competências integrando novos recursos rapidamente, além de certos recursos não estarem prontamente acessíveis para serem integrados, tais como o conhecimento tácito, a experiência de produção e a reputação da marca (Teece et al., 1997).

Entretanto, é importante salientar que uma fonte de vantagem competitiva atual, pode ao longo do tempo, se tornar uma fonte de fraqueza da organização para enfrentar a concorrência (Barney, 2002). Já uma competência essencial é a rigidez essencial da organização (Leonard-Barton, 1992).

A relevância da noção de capacidades dinâmicas baseia-se na percepção de que, em casos de mudanças rápidas e imprevisíveis, algumas organizações apresentam vantagens competitivas, fato que não pode ser explicado adequadamente pela Resource Based View (Eisenhard e Martin, 2000).

Por outro lado, ganha ênfase a noção de rendas schumpeterianas, aquelas de empreendedores que introduzem inovações no mercado enquanto estas são copiadas por outros. Estas rendas não seriam somente provenientes das estruturas dos recursos estratégicos disponíveis para a organização, mas sim da habilidade da empresa reconfigurar e transformar, em fim de inovar (Mascarenhas, 2008).

Recursos podem ser entendidos como ativos não específicos de uma empresa, transferíveis ou comercializáveis. Capacidades seriam necessariamente específicas das organizações e utilizadas de modo a mobilizar recursos (Amit e Schoemaker, 1993; Nelson e Winter, 1982).

Seguindo uma definição clássica, sugerida por Mascarenhas (2008), Capacidades Organizacionais são aquilo que a organização consegue fazer. Os fatores inerentes para determinar as capacidades dinâmicas das organizações podem ser analisados em três categorias: processos, situação em termos de recursos (asset position) e caminhos evolutivos (paths) (Teece et al., 1997).

De fato, a vantagem competitiva das organizações depende de competências valiosas no mercado, sustentadas por rotinas de difícil imitação. Para sustentar estas vantagens, as rotinas e processos gerenciais teriam as seguintes funções da acordo com Teece et al. (1997):

- Coordenação e integração dos recursos da organização: Análise em perspectiva estática. Processos e rotinas organizacionais de coordenação

e integração de recursos, internos e externos (gerentes organizam a produção integrando e coordenando recursos internos e externos, tais como aqueles provindos de parcerias), podem viabilizar a construção de competências distintivas.

- **Aprendizagem:** Viabilizar a experimentação e a utilização mais eficaz de recursos, em uma perspectiva dinâmica. Os processos de aprendizagem e experimentação permitem que novas oportunidades sejam identificadas e atividades sejam mais bem desempenhadas e rápidas, sendo então as inovações consolidadas em novas rotinas.

- **Reconfiguração:** Análise em uma perspectiva de transformação. Este tipo de observação possibilita a visualização e antecipação da necessidade de uma nova estrutura de recursos que viabilizará a continuidade do desempenho superior no mercado. Os processos de reconfiguração incluem a identificação e implantação das melhores práticas de mercado e a aquisição e/ou desenvolvimento de novas unidades de negócio ou departamentos funcionais.

Entre as abordagens coerentes com a noção de capacidades dinâmicas está a teoria das competências essenciais (core competencies), de Prahalad e Hamel (1997). De acordo como os autores, as organizações devem ser vistas como conjuntos de competências e capacidades, e o ponto essencial da concorrência é a competição por competências essenciais, que se sobrepõe à noção tradicional de competição por mercados e produtos.

Nesta linha de pensamento, o papel da alta gerência é o desenvolver a arquitetura estratégica, ou as competências necessárias à criação de novos espaços de competição, alocando recursos para a construção dessas competências e alavancando-as para que possam gerar aplicações valiosas em múltiplos domínios no cenário de negócios. Para tanto, faz-se necessário o planejamento de Recursos Humanos.

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH

O Planejamento Estratégico da organização expõe o rumo que a empresa pretende seguir e os principais passos para atingir seus objetivos. Para Milkovich e Boudreau (2000), é preciso vincular as decisões de Gestão de Pessoas com as metas negociais da empresa. De forma que as decisões devem ser mutuamente complementares. A maneira como ocorre o treinamento precisa ser um complemento ao modo como são selecionadas e remuneradas, e para finalizar, os resultados das atividades devem ser comparados com os objetivos.

Logo, estruturar a MIDA para que se adeqüe a essas novas tendências de mercado é de suma importância para a manutenção de sua vantagem competitiva.

Nesta linha de pensamento, autores como Silva (2002), comentam e justificam a necessidade de um Planejamento Estratégico de RH alinhado a Estratégia da Organização. Segundo o autor:

Saber identificar o correto ângulo de visão sobre as ações estratégicas na organização será o diferencial que garantirá a vantagem competitiva de nossas empresas em relação aos nossos produtos e serviços. (Silva 2002, p. 143).

Complementando a linha de pensamento sobre vantagem competitiva, Milkovich e Boudreau (2000) salientam que esta quando sustentável deriva de uma visão da organização baseada em seus recursos, entre eles incluem o capital físico, capital humano e capital organizacional. Da organização depende a qualidade dos recursos disponíveis, e estes não são facilmente transacionados de uma organização para outra. A organização possui vantagem competitiva diferenciada quando consegue melhorar a qualidade de seus recursos existentes ou usá-los mais eficazmente quando não pode ser facilmente copiada.

Segundo Silva (2002), deve-se saber identificar o correto ângulo de visão sobre as ações estratégicas da organização, isso será o diferencial que garantirá a vantagem competitiva das organizações em relação a seus produtos e serviços.

O Planejamento vincula os Recursos Humanos com a Organização. As vantagens competitivas obtidas por uma empresa dependem das pessoas que trabalham nela. Segundo Welch (1993), se obtém sucesso a partir da maior produtividade, quando existe o envolvimento e o entusiasmo das pessoas com seu trabalho; quando os diretores têm plena consciência que as pessoas são a chave de tudo; quando se preocupa no desenvolvimento tanto profissional como pessoal de cada pessoa integrante da empresa.

Um plano de Recursos Humanos deve apontar nitidamente quais ações se relacionam com mudanças nas pessoas, e como essas alterações se relacionam com os objetivos da empresa. Assim, a importância de se ter uma visão clara da realidade e saber canalizar-la para resultados deve ser o principal objetivo da área. Deste modo, formular os programas de Gestão de Pessoas de acordo com essa visão possibilita minimizar o grau de subjetividade das ações e garante um papel extremamente estratégico em relação à criação de vantagem competitiva e perpetuidade do negócio (Mascarenhas, 2008).

Para reforçar a importância de um Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, Porter (2003), que afirma a importância dos diversos níveis de Planejamentos Estratégicos. Para ele, a Estratégia Competitiva se refere a como a organização pode conseguir vantagens competitivas em cada área de atividade. Assim, necessitando a empresa adquirir mais competitividade através de seus Recursos Humanos, é fundamental ter este planejamento direcionado a satisfazer e incrementar a estratégia empresarial.

Em muitos casos, esta visão entra em conflito com antigos paradigmas, que de forma alguma podem influenciar no desenvolver do plano. Exemplificando a afirmação, sempre ouvimos falar que o “ser humano” é o ativo mais importante de uma organização, entretanto, nada adianta esforços para suprir as necessidades e expectativas de atrair, reter e desenvolver seus empregados, se não estiverem voltados ao foco estratégico da organização.

Para concluir a idéia, desenvolver competências na organização é o grande desafio dos gestores de pessoas, mas desafio maior é direcioná-las às

necessidades do negócio. Para isso, é fundamental aprender a identificar e medir os resultados que, de fato, possam adicionar valor à organização.

Para complementar o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, Barini Filho (2002) salienta a importância da elaboração de Políticas de RH. Segundo o autor, esta ferramenta tem fundamental importância de orientar os colaboradores sobre como enfrentar os acontecimentos rotineiros ou eventuais, exercendo o papel de construção do entendimento comum acerca de como a organização trata as questões derivadas do ambiente socioeconômico-cultural em que se insere.

De acordo com Garcia (2002), a missão da área de Gestão de Pessoas nas organizações é atuar como profissionais focados cada vez mais a promover ambientes criativos, saudáveis, desafiadores e com práticas de remuneração modernas. Só assim se consegue atrair e manter talentos, levando-os a alcançar, ou superar, felizes e motivados seu objetivo maior: perpetuar as organizações num mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Para Milkovich e Boudreau (2000), os administradores de Recursos Humanos trabalham com os executivos, subordinados e outros empregados para planejar futuras contingências e escolher informações relevantes para suas previsões e estabelecimento de objetivos, tomam decisões e então avaliam os resultados. Cada vez mais, os sistemas de informação de recursos humanos têm auxiliado os administradores a obter e consolidar as informações. Assim sendo, cabe ao Gestor de Recursos Humanos, determinar quais são os dados importantes para ajudar-lo a instituir metas, tomar decisões e avaliar o progresso. O Planejamento de Recursos Humanos deve constar a definição destes indicadores em todos os níveis da organização.

O Plano de Recursos Humanos deve ter o retorno do investimento de suas atividades calculado. Para reforçar, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que as atividades de Recursos Humanos consomem recursos, tempo, dinheiro e envolvimento de empregados. Desenvolver funcionários ou modificar seu modo de relacionamento com a organização necessita investimentos. As atividades de remuneração gastam dinheiro e tempo de gerenciamento para mudar a relação entre



o comportamento dos empregados e sua forma de pagamento. Já as atividades de treinamento consomem dinheiro, o tempo do instrutor e materiais diversos para melhorar as habilidades, o talento e a motivação dos empregados. As atividades de recrutamento e seleção gastam dinheiro, testes e tempo dos executivos como entrevistadores para melhorar a qualidade das pessoas que vão trabalhar na organização.

Para finalizar, a Gestão de Recursos Humanos está em um momento de transformação assumindo um papel estratégico nas organizações. Essas alterações são suficientemente intensas para alterar os princípios e a filosofia de gestão adotada atualmente pelas organizações. Fischer e Albuquerque (2001), afirmam que esses novos princípios influenciarão positivamente a criação de valor na empresa. As novas políticas orientadas aos processos, atitudes e práticas de gestão. A mudança efetiva transforma comportamento e relações e não somente discurso e ferramentas.

Fischer e Albuquerque (2001) consideram que as novas políticas orientadas ao processo de gestão de pessoas terão de dar conta das contradições, o funcionário deve receber feedback permanentemente sobre seu desempenho; a empresa deverá utilizar meios informatizados para aprendizagem; não descuidar da qualidade de vida; monitorando o ambiente organizacional. O esqueleto do modelo de gestão contemporâneo parece estar sendo composto por dois elementos principais: gestão de carreira que mobilize os sonhos individuais e uma gestão de remuneração que concretize a idéia de recompensa baseada na capacidade de entrega do funcionário.

O quadro abaixo mostra a evolução da estratégia de RH, passando de estratégia voltada ao controle para estratégia voltada ao comprometimento do colaborador.

**Quadro 1: ESTRATÉGIAS DE RH**

Características Distintivas	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada – separa quem pensa e quem faz	Redução de níveis hierárquicos e de chefias, junção do fazer e pensar

Organização do trabalho	Trabalho muito especializado (monotonia e frustração)	Trabalho enriquecido (desafios)
Realização do trabalho	Ênfase em controle explícito do trabalho	Em grupo
Relações de trabalho – políticas de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Controle implícito pelo grupo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Encarreamento flexível, emprego a longo prazo
Relações empregador-empregado	Independência	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca de convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
Políticas de RH		
Contratação	Contrata para um cargo	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, amarradas na estrutura do cargo	Carreiras flexíveis, de longo alcance
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Individuais	Incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Fonte: Adaptado de Antunes, 2008.

Como se pode observar, essa mudança do papel da área de recursos humanos está obrigando as organizações a se adaptar às novas características de mercado. Se a empresa pretende se manter competitiva, fazer o melhor uso de seus recursos humanos, ou seja, da capacidade desses em agregar valor. Vale salientar que para isso é preciso gerenciar as pessoas de modo que as mesmas se sintam valorizadas, motivadas e envolvidas com os objetivos estratégicos da organização.

Transformar a MIDA em uma empresa com excelência no que se refere ao gerenciamento de seus recursos humanos é o principal propósito deste trabalho. Para isso, será elaborado um planejamento estratégico de RH alinhado ao planejamento estratégico da organização. Como base para esta investigação, serão

utilizados os trabalhos desenvolvidos pelos os autores acima citados (Dutra, Fisher, Fleury, Marcondes e Silva, Boog, Barini Filho, Garcia, Varela).

### 3.3 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Para Dutra (2002), os processos de gestão de pessoas atuam como garantidores do equilíbrio entre o interesse da empresa e das pessoas que nela trabalham, porém esses processos não são suficientes, é preciso um conjunto de políticas e práticas organizacionais que suportem e sirvam de base na sustentação do equilíbrio dos processos, sendo estes denominados de base estrutural. Cabe as pessoas gerir o seu desenvolvimento, a sua competitividade profissional e sua carreira. Dessa forma estão adquirindo consciência de seu papel, passando a cobrar mais de si a gestão de sua carreira e também da empresa para seu desenvolvimento profissional. Cabe as empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. Este não é executado simplesmente por meio de processos, ferramentas, instrumentos, mas sim por meio do comprometimento da empresa com as pessoas.

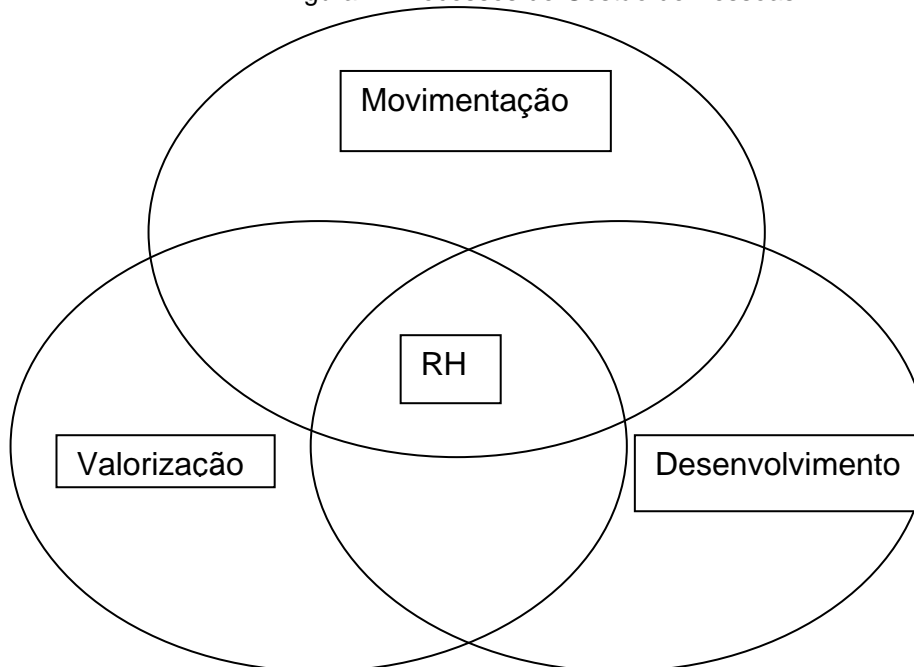
De acordo com Rosa (2002), no contexto atual, onde incessantes transformações ocorrem no mundo corporativo, integrar as organizações e as pessoas numa única direção: para produzir melhores resultados empresariais e que ao mesmo tempo satisfaça os anseios de crescimento e valorização, tanto profissional, quanto humana de cada indivíduo é o maior desafio da área de RH. Assim, é fundamental ocorrer mudanças na área de Gestão de Pessoas, considerando mais profundamente os aspectos culturais, os valores, as atitudes, as competências requeridas e as necessidades das organizações e de seus colaboradores.

Ainda para Dutra (2002), os processos de gestão de pessoas, são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos. Em

relação aos objetivos e parâmetros dos processos de gestão de pessoas, pode-se classificar quanto à função de sua natureza, em:

- movimentação, esta deve oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independente do vínculo empregatício e compreende as seguintes práticas: captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação;
- desenvolvimento, cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização as práticas são: capacitação, carreira e desempenho; e,
- valorização, o qual estabelecer parâmetros e procedimentos para a distinção e valorização das pessoas que formam alguma relação com a empresa, são elas: remuneração, premiação, serviços e facilidades.

Figura 1: Processos de Gestão de Pessoas



Adaptado de Dutra 2002, p. 50

Para Fleury (2002), o modelo de gestão de pessoas é a forma pela qual a organização se prepara para gerenciar e nortear o comportamento humano no trabalho, ou seja, a organização tem que se estruturar de maneira a definir seus

princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores em relação aqueles que nela trabalham.

Ao se pensar em Gestão de Pessoas como catalisador de inovações dentro da organização, Tigre (2006), reforça a importância das fontes internas de inovação, que envolvem tanto atividades explicitamente voltadas para o desenvolvimento do produto ou serviço quanto à obtenção de melhorias incrementais por meio de Programas de Treinamento de Recursos Humanos e Aprendizado Organizacional.

Para finalizar, ao se refletir no questionamento de Dutra (2002), quando se discute a necessidade de um novo modelo de gestão de pessoas, e as distorções existentes, responsáveis por instrumentos para gestão de pessoas de difícil compreensão, a desintegração entre várias políticas e práticas de gestão de pessoas, a desorientação no trato de problemas na gestão de pessoas e o descrédito e insegurança em relação aos instrumentos de gestão. Para corrigir essas distorções, são estabelecidas bases conceituais que podem auxiliar a ter uma visão da realidade organizacional. O primeiro conceito é a entrega, a pessoa é avaliada e analisada para fins de admissão, demissão, promoção, aumento salarial em relação a sua capacidade de entrega para com a empresa. Segundo Fleury (2000), a entrega da pessoa pode ser compreendida como o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização.

Para Dutra (2002) ao analisar o nível de entrega das pessoas, usa-se o conceito complexidade. Até bem pouco tempo a agregação de valores das pessoas, era medida pelo cargo e pelo nível hierárquico da pessoa na empresa, hoje não pode afirmar isso, pois o ajudante de produção não existe mais e sim existe o operário multifuncional e polivalente, não existe mais supervisor, e sim um grupo de semi-autônomo e autogeridos. O mercado não podia ficar sem um componente de diferenciação a partir de extinção dos cargos como elementos diferenciadores, assim a complexidade das atribuições e a responsabilidade com componente de diferenciação. Ao analisar as descrições de cargo ao longo dos anos 90, notam-se alterações em suas características, hoje as expectativas de entrega para cargos apresentam uma escala crescente de complexidade; para isso as empresas vão

procuram se adequar a realidade. Um elemento muito importante é a definição do desenvolvimento da pessoa dentro da empresa, ou seja, a capacidade da pessoa para assumir, executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade; ao integrar desenvolvimento e remuneração, pode-se afirmar que a pessoa que se desenvolve ao assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade, e se fazê-lo agregam valor para a empresa, deve ser remunerada adequadamente.

Outro conceito é a ligação entre entrega e complexidade; seguindo a linha de pensamento, para Dutra (2002), uma pessoa agrega mais valor à medida que assume responsabilidades e atribuições de maior complexidade, sendo assim não é necessário promovê-la para que possa agregar mais valor; a pessoa pode expandir seu grau de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar o cargo ou posição na empresa. A ampliação do espaço ocupacional acontece em função de duas variáveis, as necessidades da empresa e competência da pessoa em atendê-las. Existe uma tendência de quanto mais competente forem as pessoas, maiores serão as demandas por desafios, a medida que respondem bem, recebem maiores; as pessoas mais competentes tendem a serem sobrecarregadas com atributos com nível de exigência e de complexidade cada vez maior, sem ter reconhecimento por isso. Para finalizar, pode se dizer que a percepção da ampliação do espaço ocupacional como uma indicação do desenvolvimento da pessoa e de sua capacidade de agregar valor, devendo portanto, estar ligada ao crescimento salarial.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi realizada através de um estudo descritivo, utilizando-se da estratégia de estudo de caso. Esta foi escolhida visto que no ambiente acadêmico, notadamente nas áreas de ensino em ciências sociais (Administração, Direito, Economia, etc.), a utilização do Método do Estudo de Caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso quanto situações de estudo de múltiplos casos (YIN, 2001). No caso da presente pesquisa, adotou-se o caso único.

De acordo com Cezar (2005), o Método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é freqüentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais. Yin (2001) discute que a adoção do Método do Estudo de Caso é encaixar quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por quê”, e nas quais o pesquisador tenha baixo domínio de uma situação que, por sua natureza, esteja fixada em contextos sociais. Yin (2001) afirma que o fator dominante para a escolha da estratégia de estudo de caso em contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados, pesquisa histórica, etc, é a importância da forma de questão da pesquisa, do controle estabelecido sobre eventos comportamentais e do foco sobre acontecimentos contemporâneos ou não. No Estudo de Caso a pergunta de pesquisa deve estar focada em questões que levam à análise da evolução de um fenômeno ao longo do tempo e para as quais a contagem de incidências, por exemplo, pode não trazer respostas.

Pode-se dizer que um projeto de pesquisa que envolva a estratégia de Estudo de Caso envolve três fases distintas: a primeira é a seleção do referencial teórico sobre o qual se almeja trabalhar (YIN, 2001); e a escolha dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados. A segunda fase é a condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do caso; e por último a apreciação dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados (YIN, 2001).

Na primeira fase da condução de estudos de caso deve-se atentar para o desenvolvimento do protocolo, documento formal que contém os procedimentos, os

instrumentos e as regras gerais a serem adotados no estudo e onde estão listados: uma visão geral do projeto, com tema do mesmo, questões de estudo e leituras norteadoras; procedimentos a serem adotados para coleta dos dados (observação em campo, entrevistas, análise documental, etc.); plano de análise dos dados coletados, com discriminação da natureza das informações colhidas (informações descritivas, informações explanatórias) YIN (2001)

Na segunda fase do estudo são colhidas as evidências que compõem o material sobre o caso; trata-se da análise de documentos (da empresa, de órgãos relacionados, etc.), do desenvolvimento de entrevistas junto às pessoas relacionadas ao caso, de observações (direta ou participativa, quando o observador faz parte da realidade sob estudo) ou mesmo da utilização de artefatos (câmaras de vídeo, p. ex.). O que é fundamental, neste momento, é a utilização de várias fontes de evidência, como a triangulação de dados, de avaliadores, de métodos ou mesmo de teorias ou perspectivas diferentes que possam estar explicando os dados. A não utilização de múltiplas fontes de evidência pode propiciar alguns dos erros freqüentemente apontados por aqueles que são críticos ao método, como generalizações infundadas e não validação dos constructos. Entretanto, esta questão de validade é enfaticamente discutida no âmbito da pesquisa qualitativa, conforme apresentado por Mahoney (apud REY, 2002) quando diz que “o valor do conhecimento não pode ser julgado apenas pela correspondência entre suas formas e a realidade estudada, mas por sua capacidade de construção sobre o estudado”.

Na última fase do estudo buscam-se a categorização e a classificação dos dados, tendo-se em vista as proposições iniciais do estudo. Embora haja várias estratégias para esta etapa, YIN (2001) propõe duas estratégias gerais: basear a análise em proposições teóricas, organizando-se o conjunto de dados com base nas mesmas e buscando evidência das relações causais propostas na teoria; desenvolver uma estrutura descritiva que ajude a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados.



#### 4.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de documentos internos da empresa, como seu Business Plan, Planejamento Estratégico, site, folders e demais documentos internos fornecidos pela empresa. Essas fontes documentais proporcionaram ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar perda de tempo e constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas. Sem contar que em muitos casos só se torna possível realizar uma investigação social por meio de documentos (Gil, 2008).

Como a empresa é de pequeno porte e está aberta para estudos científicos, foi viável trabalhar com toda a população, de modo que não foi necessário selecionar uma amostra. Utilizaram-se entrevistas individuais semi-estruturadas com os três membros da diretoria e aplicação de questionário com os oito profissionais de atendimento.

A preparação do roteiro da entrevista depende do tipo de entrevista a ser adotado. Numa entrevista informal basta delimitar os tópicos de interesse, tornando seu desenvolvimento por conta das habilidades do entrevistador. Já numa entrevista estruturada, o processo se assemelha à redação de um questionário. Neste caso, um questionário pode ser convertido num roteiro de entrevista e vice-versa. (Gil, 2008). Deste modo, foi escolhido o método de entrevista semi-estruturado com a finalidade de ter um rigor científico mais apurado conforme a entrevista estruturada e possibilitando ao entrevistador obter informações que previamente não haviam sido levantadas como em uma entrevista aberta.

Para complementar, foi utilizado o método de observação participante. Esta consiste na real participação do conhecimento na vida da comunidade do grupo ou de uma situação determinada, ou seja, o observador assume um papel de um membro do grupo até um certo ponto da pesquisa (Gil, 2008).

## 4.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para investigar as suposições elaboradas na problematização do estudo e assim obter as informações suficientes para desenvolver o Planejamento de Recursos Humanos para a MIDA, se criou dois instrumentos de pesquisa preliminares, além da pesquisa documental. Com objetivo de descobrir a opinião do quadro diretivo e detalhes que não estão expostos nos documentos foi desenvolvido o roteiro de entrevista, apresentado no Anexo 1. O Anexo 2 exibe o roteiro de entrevista aplicada nos profissionais que trabalham na empresa.

## 4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Este trabalho tem como sujeitos da pesquisa os integrantes da MIDA Sistema Integrado de Saúde Ltda. Para se obter os dados sobre este setor, participarão das entrevistas os profissionais que trabalham no atendimento a clientes. São eles enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos e educadores físicos. Também participarão da pesquisa os diretores da empresa.

## 4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

As técnicas de análise utilizadas foram aqui divididas em diversas etapas. A primeira se refere à pré-análise. A segunda tratará da análise documental e exploração do material. Num terceiro momento, será o tratamento dos dados. Para finalizar, a etapa das inferências e interpretações.

A pré-análise refere-se à fase da organização, conhecimento prévio da empresa, documentos, teoria básica e preparo do material e elaboração da problemática e hipóteses/suposições para estudo que foi desenvolvida e relatada neste projeto.

A exploração do material é a fase seguinte. Nesta etapa, se conduz sistematicamente as decisões tomadas na pré-análise. Refere-se às tarefas de codificação, envolvendo o recorte (escolha das unidades), enumeração (escolha das regras de contagem) e a classificação (escolha da categoria) (Gil, 2008). Com isto, elaborou-se sobretudo as categorias de análise.

A técnica de tratamento de dados é a etapa posterior a realização das entrevistas e do conseqüente sistematização e organização das informações. Nesta fase, são analisadas as respostas das entrevistas, buscando resgatar as suposições da problemática de pesquisa.

Para finalizar, a próxima etapa, consiste nas inferências e interpretações dos dados, buscando fazer associações com a literatura pesquisada. Fato que torna a análise de conteúdo um dos mais importantes instrumentos para análise (Gil, 2008). Através da análise de conteúdo das entrevistas e da análise documental elaborou-se o Planejamento de Gestão de Pessoas para a MIDA Sistema Integrado de Saúde Ltda.

## 5 RESULTADOS DE PESQUISA

A descrição e análise das informações coletadas é apresentada em duas etapas distintas. A primeira etapa consiste na entrevista realizada com o diretor executivo, o qual expõe a empresa de forma completa no que se refere aos processos de Recursos Humanos e algumas características da empresa. A segunda etapa consiste na análise das entrevistas e dos questionários aplicados aos profissionais que trabalham na empresa. Esta teve como objetivo averiguar se a diretoria possui uma idéia clara sobre as opiniões e expectativas da equipe e observar situações não mencionadas pela diretoria.

### 5.1 A VISÃO DO DIRETOR EXECUTIVO

Segundo o Diretor Executivo, A MIDA é uma empresa especializada em atendimento domiciliar de educação em saúde, composta por profissionais de enfermagem, fisioterapia, nutrição e educação física que atuam de forma interdisciplinar, promovendo conforto, segurança e atenção. A empresa realiza visitas domiciliares, nas quais presta todos os cuidados necessários ao cliente. Dessa forma, mantendo o médico constantemente informado sobre a saúde do seu cliente.

A Missão da empresa é prestar assistência aos clientes, em parceria com o seu médico, oferecendo serviços integrados de acordo com as melhores técnicas, promovendo saúde e qualidade de vida.

A visão consiste é buscar inovações contínuas na aplicação das melhores técnicas de forma que a MIDA seja um diferencial do médico perante seus clientes. Sendo que os seus valores são: satisfação do cliente, ética, responsabilidade, interdisciplinaridade, inovação contínua e qualidade, são eles que referenciam nosso trabalho.

O principal objetivo da empresa é proporcionar qualidade de vida aos nossos clientes e agilidade nas informações ao seu médico, aliada à segurança e sigilo dos seus dados.

A empresa tem algumas políticas de RH definidas. Estas geralmente foram criadas de acordo com a necessidade. Isto é, quando ocorrem situações que exigem

a definição de diretrizes, estas são de forma definitiva. Assim, ocorrendo fatos semelhantes, no futuro, já se sabe qual o posicionamento da empresa.

Exemplo de políticas:

Contratação de serviços de profissionais terceirizados.  
Ajuda de custos de 20% para cursos e congressos que os profissionais participarem e que forem de interesse da empresa organização.

Padronização de vestuário.

A empresa não possui processos de RH formalmente estruturados.

No que diz respeito à seleção de pessoal, esse é realizada em três etapas. A primeira etapa consiste na abertura de vagas em agências, para isso, se define o perfil do profissional desejado que inclui informações como: formação, experiência e conhecimentos técnicos. A segunda etapa consiste na análise dos currículos, para um candidato passar para a próxima etapa é necessário que pelo menos dois profissionais atuantes na empresa aprovem o *curriculum vitae* do candidato. Além dos aspectos técnicos, existem fatores subjetivos tais como: comportamento, aparência, simpatia; analisados para cada vaga. Posterior, a etapa a seguir consiste na entrevista com o candidato. É neste momento que se avalia a apresentação do profissional, capacidade de comunicação, simpatia, entre outros aspectos. Salienta ainda que nestas entrevistas não são aplicados testes estruturados. Como regra, o candidato deve ser entrevistado por dois profissionais da empresa, em conjunto ou separado. Por fim, os profissionais da empresa envolvidos no recrutamento e seleção se reúnem e aprovam um candidato ou, em caso de nenhum dos candidatos atingir as expectativas do cargo em aberto, se mantém a vaga em aberto a procura de novos candidatos.

Quando questionado sobre as ações motivacionais realizadas nos últimos 6 meses, as respostas foram:

Uma caneca de café de presente para estagiário quando terminou o site.

Cadastramos contas de e-mail da empresa para os profissionais.  
Pagamento dos salários em dia pode ser considerado uma ação motivacional?

Na verdade não realizamos muitas ações para motivar os profissionais que trabalham conosco.

O desempenho de todos os profissionais é acompanhado de perto pelos diretores. No caso dos profissionais da área da saúde que trabalham com os clientes diretos, estes, também são avaliados pelos clientes através de pesquisa telefônica.

De acordo com o desempenho de cada profissional, são tomadas algumas atitudes, como “conselhos”, “observações” e “sugestões”. As técnicas utilizadas para intervir no comportamento e nas ações das pessoas são aplicadas de modo sutil, sem que os mesmos notem as críticas, declara o entrevistado. Os elogios são pouco aplicados e dificilmente em público.

Quanto à rotatividade dos profissionais, esta vem diminuindo de acordo com o tempo. O diretor acredita que seja por vários fatores, tais como:

Melhor desempenho dos selecionadores de pessoal.

Perfil do pessoal desejado, embora não definido explicitamente, está mais claro para os membros da equipe.

A empresa apresenta uma estrutura melhor do que no seu início, fato que atrai e motiva a permanência das pessoas.

Remuneração por produtividade acima do mercado.

No tocante à Comunicação Interna, o entrevistado considera que é realizada de modo deficiente, pois os profissionais não estão ao par de todas decisões administrativas. As informações de clientes, como queixas e sugestões, nem sempre chegam à parte administrativa. De fato, não está estruturada, não existe um planejamento de quais informações e como estas informações devem circular dentro da empresa.

Com relação à integração entre os profissionais de atendimento e diretoria, o diretor declara:

Vejo os profissionais com liberdade para expressarem suas opiniões, por outro lado falta motivação para assumir outros desafios, serem agentes atuantes de mudanças. Existe a necessidade de construir um plano de incentivos (remuneração) para trazerem clientes para a empresa, implementarem propostas para o melhor desempenho da empresa, inovações. Precisamos construir um ambiente favorável a inovações, que os profissionais tenham e implementem idéias que realmente construirão uma vantagem competitiva da empresa.

Questionou-se sobre a postura profissional esperada e a postura real. Nesse sentido, o diretor acredita que entre os membros diretores da organização existe o perfil claro sobre as competências dos profissionais para cada área de atuação, função. Os profissionais são selecionados para desempenharem funções de acordo

com suas qualificações. Entende que a empresa dá ênfase nos valores, principalmente ética e postura frente ao cliente, médicos e outros profissionais. Como a empresa está iniciando suas atividades (dois anos de fundação), ainda faltam algumas competências essenciais para o desenvolvimento do trabalho nos níveis de excelência esperado. Existe a necessidade de buscar pessoas com estas competências e gerar estas internamente. Falta principalmente pró-atividade, em sua opinião.

Quanto ao processo de valorização e à política (mensagem) da remuneração oferecida pela empresa, o diretor declara:

Remuneramos por produtividade, com valores acima do mercado. Entretanto, não consideramos fatores como qualidade do atendimento, idéias inovadoras, projetos especiais. Existe a necessidade de incentivar financeiramente o bom desempenho em trabalhos.

Já quanto ao processo de desenvolvimento, quando entram novos colaboradores, estes recebem um treinamento informal com a finalidade de conhecer a empresa e como desempenhar suas funções. Estas pessoas trabalham inicialmente com supervisão mais intensiva do responsável técnico da empresa. Sobre a parte técnica, existe treinamento e discussão de casos semanais de forma a atualizar e qualificar os profissionais para o atendimento em campo.

No entanto, em relação ao desenvolvimento de competências da parte administrativa e gerenciais, os treinamentos internos e externos para o desenvolvimento destes profissionais são realizados esporadicamente de acordo com as necessidades pontuais. “Deixamos muito a desejar neste aspecto”, avalia o Diretor.

Os desafios e dificuldades na Gestão de Pessoas na organização são: “criar um ambiente auto-motivável, com profissionais pró-ativos e felizes em trabalhar na empresa”, segundo o entrevistado.

No entanto, como oportunidades e pontos fortes na Gestão de Pessoas da Organização considera que a empresa tem uma relação de respeito com seus profissionais, os quais possuem qualificações técnicas e culturais acima da média. Fato que propicia um ambiente muito favorável para o desenvolvimento de competências organizacionais sustentáveis. Em suas palavras:

A imagem da empresa junto aos seus profissionais e ao mercado é de respeito e de certa forma podemos dizer que os valores da organização estão fortemente enraizados. Fato que nos proporciona uma ótima base para o desenvolvimento de qualquer projeto. Por outro lado, podemos investir num ambiente que integre a equipe. Como os atendimentos são sempre realizados a nível domiciliar, as pessoas ficam pouco tempo na sede da empresa. Incentivar o convívio destes profissionais, o espírito de equipe e a automotivação é a chave para nosso sucesso.

## 5.2 A VISÃO DOS COLABORADORES

Quando questionados se conheciam os princípios e a filosofia da empresa e como você se sente em relação a eles, os profissionais demonstraram não saber definir com precisão. Apesar disto, todos os entrevistados têm pelo menos uma noção clara sobre a empresa. Nenhum dos entrevistados passou uma imagem muito distorcida dos princípios e valores. A seguir são evidenciadas algumas das respostas obtidas.

Promover atendimento interdisciplinar aos clientes, de qualidade e eficiente, Para isso, a empresa propicia um ambiente de diálogo e troca entre os profissionais e incentiva que estejamos sempre atualizados e estudando. Além disso, a empresa parece ser muito organizada e preocupada em atuar de maneira forte na prevenção em saúde. **(Profissional 01)**

Confiança, qualidade, inovação, bem estar e atendimento atencioso. Acho bons e essenciais para uma boa consulta. Procuro sempre realizá-los. **(Profissional 02)**

Em relação aos princípios da empresa eu realmente não sei, mas eu entendo que a Mida é uma empresa voltada a dar assistências ao paciente de uma forma ampla e completa, onde vai se coletar as necessidades do paciente e em cima delas traçar um plano de tratamento adequado para aquele paciente em específico. **(Profissional 03)**

Sim, eles são resumidos na pequena expressão educação em saúde, aonde os conceitos de bem-estar, saúde, segurança, cuidados, qualidade e outros. **(Profissional 04)**

Os princípios e filosofia da empresa são atender o cliente com o máximo de profissionalismo, atenção, conhecimento e inovação,



proporcionando ao cliente um trabalho interdisciplinar e inovador, com atendimento residencial, originando mais conforto e segurança para quem é atendido. **(Profissional 05)**

Em relação aos objetivos me sinto integrado, sei que necessito melhorar em alguns aspectos, pois sempre temos que estar melhorando, mas acredito que preencho os requisitos necessários de forma muito satisfatória, para o cargo que ocupo. **(Profissional 06)**

Como se pode observar nos depoimentos acima, os colaboradores, embora tenham em mente a visão e os princípios da empresa, estes não estão organizados de maneira clara. É importante ter princípios que embasam o modelo de gestão, sensibilizar acerca deles para influenciar o comportamento e o desempenho dos profissionais. De acordo com Mascarenhas (2008), o grau de subjetividade das decisões é reduzido quando os colaboradores conhecem claramente os princípios e valores da organização. Traduzindo num alinhamento das ações à estratégia organizacional.

Assim, é interessante implementar ações em grupo para difundir os princípios da organização. Dessa forma, todos os colaboradores terão suas dúvidas reduzidas de como se portarem em situações nas quais estão representando a empresa.

### 5.2.1 NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DO PESSOAL

Quando foram questionados sobre os fatores que influenciam em sua motivação para trabalhar na empresa, sobre ações, políticas e práticas de Recursos Humanos que motivam ou podem vir a motivar, as respostas foram:

Eu vejo a MIDA como um diferencial, nós profissionais da saúde somos respeitados e ouvidos, sinto que a empresa se preocupa com o bem-estar de seus funcionários. Penso que algumas ações podem ser realizadas como confraternizações para integrar mais o grupo, avaliação por desempenho individual e por parte do grupo, para sabermos se realmente estamos atingindo as metas da empresa; algum tipo de premiação também seria bem-vinda. **(Profissional 01)**

Estou motivada porque a empresa valoriza e valoriza um atendimento integral e de qualidade, além de incentivar o estudo dos profissionais e a educação em saúde. **(Profissional 02)**

A maior motivação que tenho é quando os clientes saem satisfeitos com o serviço prestado. Quando não há cliente existe uma certa

desmotivação, pois parece que estamos realizando projetos pra nada. (Profissional 03)

Acredito que tenho uma grande motivação para trabalhar nessa equipe, pois a cada dia que conheço mais a empresa vejo que é uma empresa séria e que realmente busca não só o bem-estar do paciente como também dos profissionais que atuam na mesma. (Profissional 04)

A minha motivação está super positiva, trabalhar na Mida é uma forma de alcançar um desenvolvimento profissional atuando em uma área pouco explorada, de forma a crescer juntamente com a empresa. Dentro de ações e práticas de RH creio que elas estão adequadas a plataforma de trabalho, podendo ter mais reuniões entre os setores apenas. (Profissional 05)

Me sinto motivado, atualmente trabalho em 5 lugares diferentes incluindo a MIDA, que é onde tenho a atividade mais diferenciada, pois consigo, ler estudar, me atualizar e produzir conhecimento, e isso me deixa muito satisfeito e realizado. Não vejo no momento necessidade de políticas e práticas de recursos humanos no momento para me motivarem, pois atualmente me sinto motivado. (Profissional 06)

Como se pode observar, a equipe está aparentemente motivada. Por outro lado, é notória a falta de uma estrutura para motivar o pessoal. No contexto atual, integrar as pessoas e as organizações em uma única direção para produzir melhores resultados empresariais e que ao mesmo tempo satisfaça os anseios de crescimento e valorização de todos é o desafio das organizações na atualidade (Rosa, 2002).

Para isso, é fundamental a existência de uma Gestão de Pessoas que se preocupe com estes fatores e implemente ações para intensificar a motivação e integração de toda equipe.

Posteriormente, foram questionados sobre os instrumentos de avaliação de desempenho na sua empresa, como se dá este processo e o feedback. Para esta pergunta, juntamente com sugestões de melhoria do desempenho foram respondidas.

Sim, através de questionário e diálogo entre os profissionais. Espero que ocorra feedback! (Profissional 01)

Propriamente dito não. O que ocorre é uma reunião mensal onde são abordados temas relacionados com os atendimentos, programas novos, algumas discussões de caso, as pautas das reuniões variam de acordo como foi o mês. De qualquer forma não é realizado feedback após. Na

minha opinião o que falta mesmo é o feedback, implementar o que foi dito nas reuniões e que algumas vezes fica esquecido. (Profissional 02)

Não. Poderia melhorar terminando uma tarefa pra começar outra. Assim, ficam todas pela metade. Algumas coisas são pedidas cadê vez de uma forma diferente, isso desmotiva. (Profissional 03)

Tenho para mim que esse questionário tenha o intuito justamente de coletar os dados a respeito do que os profissionais da equipe almejam, para assim, no dia do churrasco, se sentar e conversar a respeito e chegar a um denominador comum. Não sei ao certo o que poderia melhorar o meu desempenho, pois na realidade o meu desempenho melhora no momento em que realizo uma atividade que faz com que me sinta bem e pessoas que acreditem e confiem no mesmo. (Profissional 04)

Sou novo dentro da empresa e vejo que a estrutura de avaliação esta adequada, por parte dos serviços prestados, o feedback é rápido e fácil, por parte do serviço que desempenho na área de publicidade ainda não pode ter o feedback final, aquele que só o usuário pode te dar, do material e o que recebo, por parte de todos, esta cada vez mais prazeroso, pois esta acrescentando muito o desenvolvimento rápido e pratico deles. (Profissional 05)

Acredito que a avaliação de desempenho da empresa é feita através das solicitações feitas pela diretoria e a forma de realização das mesmas, além dos atendimentos com os clientes e a satisfação dos mesmos. Quanto ao meu desempenho tenho sempre que melhorar, principalmente alguns aspectos fisiológicos do conhecimento, mas na relação interpessoal com os cliente acredito que meu desempenho seja muito bom. (Profissional 06)

Se pode observar que embora exista uma avaliação de desempenho com feedback informal, esta não está sendo realizada de forma eficaz e organizada. Para Fischer e Albuquerque (2001), é fundamenta a avaliação com feedback constante para incentivar e direcionar a aprendizagem organizacional. Somente assim, fica possível construir um modelo que mobilize os sonhos individuais de cada profissional e que recompense com base na capacidade de entrega de cada profissional.

Assim, é fundamental formalizar as avaliações e feedback. Para tanto é necessário criar um cronograma de atividades com reuniões periódicas onde seja discutido o contexto das avaliações.

Por outro lado, quando questionados sobre suas perspectivas de crescimento profissional dentro e fora da empresa a longo prazo. Os profissionais entrevistados avaliaram sua trajetória da seguinte forma:

Vejo-me crescendo junto a empresa. Todos com exceção ao quadro diretivo somos profissionais com menos de cinco anos de formado, e com os mesmos desejos nos destacarmos no mercado. (Profissional 01)

Minha perspectiva profissional é continuar me profissionalizando dentro da minha área e talvez em outras que agreguem conhecimentos a ela. E dentro da empresa aos poucos ganhar espaço e confiança dos colegas e também dos pacientes. A empresa também proporciona oportunidade de escrever material a ser publicado. Pretendo ficar mais ativa também nessa áreas. (Profissional 02)

Terminar mestrado e seguir na área acadêmica. Na MIDA ter muitos clientes. A minha perspectiva profissional dentro da Mida é crescer junto com a mesma, pois acredito que no momento em que se tem uma equipe competente e ela passa a ser conhecida por suas qualidades, os profissionais que a compõem também tem esse retorno. (Profissional 03)

A perspectiva que tenho é de crescimento dentro da empresa, juntamente com o desenvolvimento maior da área profissional que me encontro e que a empresa necessita, devo ter defeitos que ainda não foram expostos a mim, mas creio que logo terei respostas para isso. (Profissional 04)

Acredito que a avaliação de desempenho da empresa é feita através das solicitações feitas pela diretoria e a forma de realização das mesmas, além dos atendimentos com os clientes e a satisfação dos mesmos. Quanto ao meu desempenho tenho sempre que melhorar, principalmente alguns aspectos fisiológicos do conhecimento, mas na relação interpessoal com os clientes acredito que meu desempenho seja muito bom. (Profissional 05)

Minha perspectiva profissional é que a empresa cresça no segmento de atendimento domiciliar, e que como estarei, e serei parte deste crescimento e conhecerei profundamente as entranhas deste programa, possa num futuro próximo coordenar uma equipe de profissionais de Educação Física. (Profissional 06)

O crescimento profissional está diretamente relacionado com a aquisição de competências. De acordo com Teece (1997), a capacidade de desenvolver competências é o diferencial de uma organização. Aqui no caso específico desta organização, se constata que os profissionais estão empenhados e motivados em rumo a este objetivo e a crescer junto com a empresa. Fato positivo e que demonstra o potencial de desenvolvimento de uma vantagem competitiva a longo prazo.

Já quando se pergunta sobre a opinião dos funcionários sobre como a empresa pode oferecer oportunidades para seus profissionais se desenvolverem, as seguintes respostas foram obtidas:

Penso que a empresa poderia apoiar mais seus profissionais quanto na produção científica. Poderia promover cursos ou palestrar para reciclagem. (Profissional 01)

Proporcionando que eles mostrem suas capacidades em diferentes tarefas. (Profissional 02)

Motivando a realizar cursos voltados a melhora técnica e pessoal. (Profissional 03)

Buscando tornar a equipe o mais homogênea, com um padrão único de qualidade, de ponto de vista, com uma padronização de equipamentos e uniformes. (Profissional 04)

A empresa pode promover mais reuniões, sejam de caráter pessoal ou virtual (vídeo conferencia e outros), para colocar em pauta as questões estratégicas e de planejamento deixando os departamentos informados sobre as atividades. (Profissional 05)

Através deste espaço de construção do conhecimento que já é oferecido a todos profissionais, e proporcionando aos colaboradores cursos de atualizações voltados para as necessidades da MIDA. (Profissional 06)

Para Milkovich e Boudreau (2000), a organização possui vantagem competitiva diferenciada quando consegue aprimorar a qualidade de seus recursos existentes e usá-los de forma mais eficaz. Para eles, a organização depende da qualidade dos recursos disponíveis, sendo estes facilmente transacionados de uma organização para a outra. Sendo assim, a realização de treinamentos externos faz com que a organização adquira recursos disponíveis no mercado de forma simples e eficaz.

Este último questionamento reforçou o anterior que demonstra a iniciativa e motivação da equipe em obter e implementar conhecimento dentro da organização de maneira a aumentar a vantagem competitiva.

Quando questionados sobre como a empresa pode oferecer oportunidades para seus profissionais se sentirem valorizados, as respostas foram as seguintes:

Acho que avaliação e bonificação por desempenho é uma boa idéia. (Profissional 01)

Reconhecendo quando e realizado bom trabalho e realizado e oferecendo uma remuneração justa. (Profissional 02)

Demonstrando confiança no empregado. (Profissional 03)

Mostrando aos mesmos que a empresa acredita no trabalho e competência dos mesmos e se preocupa com o seu bem estar. (Profissional 04)

Podem ser dados alguns incentivos, como de caráter humano como elogios e afins, ou de caráter técnicos podem ser empregados para facilitar o desenvolvimento do trabalho desempenhado pelo profissional. (Profissional 05)

O fato de estar na MIDA já me faz sentir valorizado, mas acredito que proporcionar cursos de atualização, tanto na área técnica quanto de atendimento são oportunidades que fazem com que o colaborador acredite que a empresa confia no seu trabalho e quer investir na sua qualificação. (Profissional 06)

Segundo Rosa (2002), atualmente diante de todas as transformações que ocorrem no mundo corporativo, é fundamental integrar as organizações e as pessoas na mesma direção, isso produz melhores resultados empresariais e também valoriza os profissionais, ou seja, satisfaz os anseios de crescimento e valorização.

Pode-se dizer que um grande desafio da área de Gestão de Pessoas é enxergar a organização e seus colaboradores através de suas necessidades, competências, atitudes, valores e aspectos culturais. Para Dutra (2002), uma pessoa agrega mais valor quando assume mais responsabilidades e atribuições de maior complexidade.

Já, quando foi questionado sobre a parte relacional com o restante da equipe, e se existem ações para integrar os membros da equipe, as seguintes respostas foram obtidas.

Minha relação é boa, não tenho problemas com ninguém. Poderia existir algumas ações para unir mais o grupo, já que na este não costuma ficar muito tempo junto. (Profissional 01)

A relação com a equipe começou a pouco, mas parece uma equipe boa de trabalho! Com o tempo espero que a integração aumente. Acredito que ações como jantas, almoços podem os membros mais próximos. (Profissional 02)

Acredito que a minha relação é boa. Tenho pouco contato com as gurias da fisioterapia. Uma reunião mensal para ver andamento da empresa com todos presentes acredito que ajudaria na integralização. (Profissional 03)

Considero a minha relação boa, pois sei que sou uma pessoa muito comunicativa e brincalhona e se torna um pouco complicado ficar quieta. As ações que integram a equipe são os momentos que nos encontramos na

sede e conversamos sobre os pacientes e suas patologias e assim trocamos experiências. (Profissional 04)

Considero a minha relação boa, sou amigo de todos, e também sou colega. Pequenas ações como happy hours, almoços, jantares para a aproximação dos relacionamentos afetivos básicos e ações como reuniões e outros do sentido profissional fariam com que a equipe MIDA sintasse valorizada. (Profissional 05)

Minha relação com os membros que tenho contato, considero boa e cordial, não tenho contato com o pessoal de fisioterapia ainda, mas é por conta de horários diferentes, em relação aos membros que tenho contato, direção, enfermagem, nutrição, informático considero a relação de respeito e profissionalismo exatamente como tem que ser. (Profissional 06)

Primeiramente, é importante ressaltar uma característica singular desta organização. Todos os serviços são prestados na residência do cliente por profissionais de maneira individual. O contato que existe entre a equipe de atendimento é esporádico, fato que dificulta o entrosamento e integração dos mesmos. Todos, sem exceção comentaram esta dificuldade e a mesma deve ser trabalhada. De acordo com Nonaka (1995), a capacidade de transferir conhecimento depende de diversos fatores, nos quais ele lista como principal forma de transferência de conhecimento tácito-tácito o trabalho em conjunto e integração da equipe.

Da mesma forma, Mascarenhas (2008) comenta que a empresa é o conjunto de recursos existentes em seus colaboradores e que se interagem entre si. De modo que os fatores interação e integração estão presentes e são fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva.

Sobre as respostas para as sugestões para a gestão de pessoas na MIDA:

Por enquanto não tenho sugestões, acho que porque ainda é muito recente minha presença na empresa. (Profissional 01)

No momento não tenho sugestões. Sou péssima para isso. Caso lembre de algo mandarei um email posterior. (Profissional 02)

Acho que deve-se fazer ações de integração da equipe, tipo esse churrasco, ou até mesmo momentos de sentar e falar sobre as coisas da empresa, mas de forma descontraída. (Profissional 03)

Existem dois livros muito práticos em termos de gestão de pessoas que podem ter grandes benefícios se aplicados dentro de alguns contextos: (Profissional 04)

BLANCHARD, Ken. Liderança de alto nível. Porto Alegre: Bookman, 2007. Ele é baseado nos princípios de o monge executivo, mas coloca em situações verdadeiras do universo de negócios, sendo exatamente prático.

DRUCKER, Peter. Inovação e espírito empreendedor “entrepreneurship”: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1998. Ele trabalha com atos que provoca muito empreendedores estabelecendo um novo conceito para o termo.

Sendo redundante, mas atualizações através de cursos. (Profissional 05)

Eventos integrativos como o que será realizado. (Profissional 06)



## **6 O Modelo Proposto de Gestão de Pessoas**

A partir na análise da estrutura da empresa, as expectativas tanto da diretoria como dos profissionais que atuam na organização, se pode averiguar a necessidade de adaptação do modelo de gestão de pessoas para otimização de seus resultados e sustentabilidade de sua vantagem competitiva.

Além disso, vale salientar que a revisão teórica visualiza um modelo muito complexo para uma empresa do porte da MIDA Sistema Integrado de Saúde.

Assim, fica claro a necessidade de adaptar as melhores práticas de mercado à estrutura da organização e construir um modelo economicamente viável. Para isso, é sugerido neste estudo a estruturação de três projetos (força tarefas) distintas na organização cujas funções sejam:

- Recrutamento e Seleção (processo de movimentação);
- Avaliação de desempenho (processo de desenvolvimento);
- Integração e Motivação (processo de valorização não financeira).

A seguir, cada área sugerida está descrita em detalhes, com funções e objetivos pertinentes a exposição pública.

### **6.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Embora esta área tenha apresentado avanços durante a elaboração deste estudo e não tiveram críticas dos profissionais entrevistados, os conhecimentos sobre as competências individuais existentes em cada profissional e as competências requeridas para a organização não estão documentadas, mas são de domínio tácito dos diretores.

No momento que se constrói estes perfis dos profissionais de cada área, facilita a seleção de novos candidatos, deixando o processo menos subjetivo e com menor susceptibilidade para erros. Também proporciona o direcionamento de

treinamento adequado para o desenvolvimento de competências requeridas, deficientes e/ou inexistentes da organização.

## 6.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com este estudo ficou clara a necessidade de criar políticas para avaliar os profissionais e remunerá-los de acordo com seu desempenho de forma a estimular as iniciativas e a pró-atividade da equipe.

Para isso, é importante definir as funções do pessoal, metas e avaliações periódicas e sistemáticas, como o feedback. Do mesmo modo, políticas de remuneração para projetos de interesse da organização e premiações para iniciativas sejam implementados.

## 6.3 MOTIVAÇÃO E INTEGRAÇÃO

A equipe está “gritando”, para uma melhor integração dos profissionais. Como muitos executam tarefas externas, o relacionamento entre eles é prejudicado. Assim causando prejuízos na integração, espírito de equipe, transferência de conhecimento.

É primordial a destinação de recursos e pessoal para o desenvolvimento de ações para unificar a equipe.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho possibilitou atingir os objetivos propostos:

- Estruturar um modelo de Gestão de Pessoas, com base na elaboração de planejamento de Recursos Humanos, alinhado à estratégia empresarial da MIDA Sistema Integrado de Saúde.

Para isso foram identificados os principais processos de Gestão de Pessoas da MIDA Sistema Integrado de Saúde Ltda. Através de pesquisa com os profissionais e o diretor executivo da empresa onde se identificou os desafios, necessidades e expectativas dos profissionais que atuam na empresa comparando com a literatura e principais técnicas e conceitos aplicados no mercado atualmente.

Posteriormente, de posse das informações acima coletadas, foi realizada a análise dos dados chegando a obter um modelo de Gestão de Pessoas específico para a empresa. O desenvolvimento deste estudo propiciou a empresa detectar os fatores que não estavam de acordo com as melhores práticas do mercado e ajustar para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável ao longo dos anos.

Esta pesquisa apresentou claramente as necessidades necessidade de adaptar as melhores práticas de mercado à estrutura da organização e construir um modelo economicamente viável. Ressalta-se aqui que dentre dos fatores analisados, os processos de Recrutamento e Seleção (processo de movimentação); Avaliação de desempenho (processo de desenvolvimento); Integração e Motivação (processo de valorização não financeira) foram os que apresentaram os problemas mais críticos no que se refere à Gestão de Pessoas na MIDA Sistema Integrado de Saúde.

Como ponto forte deste trabalho, se deve mencionar o desafio de sugerir uma estrutura adequada às dimensões da organização e que ao mesmo tempo colocasse a mesma numa posição privilegiada e superior a seus concorrentes diretos e indiretos.

Por fim, este trabalho atingiu com méritos os objetivos de unir o que existe de teoria consagrada a nível internacional às condições e realidade da organização estudada dando o primeiro passo para a mesma se tornar um referencial em gestão de pessoas a médio prazo.

Para finalizar, aqui é indispensável mencionar o valor agregado deste trabalho no que se refere à aprendizagem organizacional. Tanto a pesquisadora como a organização adquiriram conhecimentos organizacionais indispensáveis para o desenvolvimento da mesma. Salienta-se também que estes conhecimentos estão sendo aplicados e trazendo resultados imediatos para a empresa.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIT, R; P.J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill. Dow Jones-Irwin, 1971
- ANTUNES, Elaine Di Diego. *Material de aula 2008*. UFRGS. Porto Alegre.
- ALMEIDA, Célia. *O mercado privado de serviços de saúde no Brasil: panorama atual e tendências da assistência médica suplementar*. Brasília: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA, 1998 (Texto para Discussão)
- BARINI FILHO, Ulrico. Políticas e Diretrizes de RH. In: BOOG e BOOG. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, Estratégia e Tendências*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 153-170.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal Management*, v. 17 p 99-120.
- BRASIL, Ministério da Saúde. Lei nº 9.961 DE 28 DE JANEIRO DE 2000 Disponível em: [http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacao\\_integra.asp?id\\_original=8](http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacao_integra.asp?id_original=8)
- BRASIL, Ministério da Saúde. Lei nº 9.656, de 3 de Junho de 1998. Disponível em: [http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacao\\_integra.asp?id=455&idrial=0](http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacao_integra.asp?id=455&idrial=0)
- BRASIL, Ministério da Saúde. Lei nº 8.080, de 19 de Setembro de 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm)
- BRASIL, Ministério da Saúde. Lei nº 8.142, de 28 de Dezembro de 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8142.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8142.htm)
- CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração São Paulo. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Material de aula. 2005.
- DIERICKX, I COOL, K. Asset stock accumulation and sustained competitive advantage. *Management Science*, v 35, n 12, 1504 – 1511, 1989.
- DUTRA, J. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- EISENHARDT, K. Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *The Academy of Management Review*, v 25. 703-706- 2000.
- EISENHARDT, K. MARTINS, J. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-21 - 2000.
- FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: saraiva. 2001.
- FICHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010. In: *Anais do XXV ENANPAD*. Campinas: 2001. CD-ROM.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, M. (ORG). *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed Gente. 2002.
- FOSSATI, Fernando José Medeiros. *Nível de Conhecimento dos Responsáveis Pela Contratação de Planos/Seguros de Assistência Privada à Saúde Relativamente a Regulamentação do Setor*. Porto Alegre. UFRGS, 2002

GARCIA, José Francisco Pereira. Estruturas e formas de atuação de RH. In: BOOG e BOOG. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, Estratégia e Tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 171-184.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo. Ed Atlas. 2008

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capabilities as knowledge integration. Organization Science 7 – 375-387 1996.

HENDRY, C PETTIGREW, A HRM: An agenda for the 1990's. International Journal of Human Resources Management 1990.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities. A paradox in managing new product development. Strategic Management Journal v 13. 1992.

LIEBESKIND, S. A RUMELT, R. P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. Bell Journal of Economics. 1992.

IVANCEVICH, John M. Gestão de Recursos Humanos. São Paulo. Ed Atlas, 2008

LIMA, M. R. Clóvis Informação, Assimetria De Informações E Regulação do Mercado De Saúde Suplementar. Revista. Eletrônica. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006, pg. 132 – 146. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewPDFInterstitial/350/418>

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; Qualitative data analysis. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 1994.

MILKOVICH, T. George, BOUDREAU, W. John. Administração de Recursos Humanos: São Paulo: Editora Atlas; 2000

MINTZBERG, H et. Al. Safari de Estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre Bookman 2000.

NELSON RR WINTER, S G Na evolutionary theory of economic change. Cambridge Harvard University Press 1982

NONAKA, The knowledge creating company. Harvard Business Review, 69. N.9 p. 96 104; 1991.

PENROSE, The theory of the grow of the firm. Oxford/Nova York: Oxford University Press, 1995.

FILHO, Milton Luís Figueiredo Pereira. Como transformar os gerentes em líderes de pessoas. In: BOOG e BOOG. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, Estratégia e Tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 197-214.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva, ;criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus1989

PORTER, Michael E. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona. Ediciones Deusto. 2003.

RITTO, Antônio Carlos. Organizações Caórdicas. Modelagem de Organizações Inovadoras. Rio de Janeiro. Editora Ciência Moderna. 2005.

ROSA, Luiz Edmundo Prestes. Consultoria interna de RH. In: BOOG e BOOG. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, Estratégia e Tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 185-196.

SILVA, Celso Marcondes e Silva. Planejamento estratégico de RH e a estratégia da organização. In: BOOG e BOOG. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, Estratégia e Tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 143-152.

TIGRE, Paulo Bastos. Gestão da Inovação. A Economia da Tecnologia no Brasil. São Paulo. Elsevier Editora Ltda. 2006.

TONELLI, M. J; LCOMBE, M. B; CALDAS, M. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG e BOOG. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, Estratégia e Tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 59-84.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

YIN, Robert K. Applications of case study research. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1993.

## 9 ANEXOS



## 9.1 Anexo 1

### **Instrumento que será utilizado para coleta de dados, destinado aos membros diretivos**

1. Quais são os princípios/filosofia da empresa?
2. Existem políticas de RH definidas pela organização? Cite as principais?
3. Quais os processos em uso de RH?
4. Como é realizada a seleção de pessoal?
5. Quais ações motivacionais foram realizadas nos últimos 6 meses?
6. Como são realizadas as avaliações de desempenho?
7. Qual sua opinião sobre a rotatividade de profissionais? E as ações relacionadas à rotatividade?
8. Como você avalia a Comunicação Interna (exemplos de comunicação positiva; problemas de comunicação interna, etc.)?
9. Você considera a integração entre profissionais de atendimento e diretoria adequada? Por quê? Cite exemplos
10. Qual a postura profissional esperada? E a postura real? Existe o perfil de competências desejado para cada função?
11. Qual é a política (mensagem) de remuneração da empresa?
12. Existem premiações por desempenho? O que é premiado, incentivado?
13. Os treinamentos? Como são realizados? (Existem treinamentos externos? Como são definidos estes treinamentos?)
14. Quais os desafios e dificuldades na Gestão de Pessoas na organização?
15. Quais as oportunidades e pontos fortes na Gestão de Pessoas da organização?

## 9.2 Anexo 2

### **Instrumento que será utilizado para coleta de dados, destinado aos profissionais de atendimento**

1. Você conhece os princípios, a filosofia da empresa? Quais são? Como você se sente em relação a eles?
2. Como você avalia sua motivação para trabalhar na empresa? Que ações, políticas e práticas de Recursos Humanos lhe motivam ou podem vir a lhe motivar?
3. Na sua empresa, é realizada avaliação de desempenho? Como se dá o processo? Após realizada, ocorre feedback? O que poderia melhorar seu desempenho?
4. Qual sua perspectiva profissional? E dentro da empresa, como você avalia suas possibilidades de crescimento profissional?
5. Como a empresa pode oferecer oportunidades para seus profissionais se desenvolverem?
6. Como a empresa pode oferecer oportunidades para seus profissionais se sentirem valorizados?
7. Como você considera a sua relação com os demais membros da equipe? Existem ações para integrar os membros da equipe? Quais são?
8. Dê sugestões para a gestão de pessoas na MIDAS.

### 9.3 Anexo 3

#### Cronograma do Projeto

	dez/08	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09
Análise de Referências Teóricas	X	X	X	X	X	X		
Aplicação do Instrumento de Pesquisa			X					
Diagnosticação dos Problemas Encontrados				X				
Elaboração da Proposta de RH					X	X		
Conclusões							X	
Apresentação							X	