

PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ENTIDADE DE SEGURIDADE SOCIAL

Brigite Adriana Kich¹
Cristiane Luce Baião Pena²
Ricardo Pina Pereira³

RESUMO

Como exigências da disciplina DAD – 382 (Consultoria de Empresas), cursada no 7º período do curso de Administração, foi realizado um trabalho acadêmico que implica na realização de um diagnóstico empresarial. O objetivo é conhecer os diversos aspectos característicos da organização em seu ambiente interno e nas inter-relações com o ambiente externo, visando identificar problemas e oportunidades de intervenção da consultoria. A empresa escolhida é uma entidade de previdência privada, constituída sob a forma de sociedade civil para suplementar as prestações asseguradas pela previdência oficial aos grupos familiares dos empregados dos patrocinadores, e promover o bem-estar social dos seus destinatários. Por ser uma entidade com setores bem definidos, a equipe optou por realizar o diagnóstico no setor de Recursos Humanos. Serão abordados quesitos de planejamento, organização, direção e controle. Como a organização está em plena mudança na área de Recursos Humanos, será uma apresentação muito rica por se tratar do início de aplicações de várias técnicas de RH. Os resultados obtidos foram as análises dos dados primários (obtidos por intermédio de pesquisa, entrevistas, questionários, observações e outros) e secundários (disponíveis em documentos, revistas, jornais, atas, balanços, relatórios, sites, etc.) do ambiente externo e principalmente interno da organização.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo fazer um diagnóstico organizacional com foco na área de Gestão de Pessoas, além de conhecer os mais variados aspectos característicos da área de Recursos Humanos da organização em seu ambiente, tanto interno quanto externo, com a finalidade de identificar oportunidades e problemas. Este estudo pode ser realizado a partir de uma consultoria.

O Diagnóstico Empresarial é uma ferramenta de extrema importância para a realização da Consultoria com sucesso. A partir deste, quando bem feito, obtém-se dados preciosos para apoiar o processo de tomadas de decisões.

Para o Diagnóstico, é necessária a utilização de conhecimentos especializados para que haja uma intervenção para a mudança organizacional, com vistas ao alcance de melhorias e aperfeiçoamento da atuação institucional.

Portanto, no Diagnóstico Empresarial, é essencial a identificação de duas situações: realidade atual da empresa, observando a situação atual e resultados já alcançados; e a

1 Acadêmica do curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Faculdade de Viçosa

2 Acadêmica do curso de Administração com Habilitação em Gestão de Negócios pela Faculdade de Viçosa

3 Acadêmico do curso de Administração com Habilitação em Gestão de Negócios pela Faculdade de Viçosa e Dança pela Universidade Federal de Viçosa

situação futura desejada, em relação aos resultados esperados. Deve-se considerar assunto administrativo qualquer item que tenha relação ao planejamento, à organização, à avaliação e ao processo de mudança planejada de qualquer função ou atividade da empresa. Entretanto, a atuação do Consultor Empresarial em assuntos administrativos pode ser a mais ampla possível.

1.1 Objetivo

Analisar os diversos aspectos característicos da instituição em seu ambiente interno e nas inter-relações com o ambiente externo, visando identificar problemas e oportunidades de intervenção da consultoria na área de Recursos Humanos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Chiavenato (2003), Administração é a tomada de decisões sobre recursos disponíveis, trabalhando através e com pessoas para alcançar objetivos; é o gerenciamento de uma organização, considerando as informações fornecidas por outros profissionais e também pensando com antecedência as implicações de suas decisões. É também a ciência social que estuda e sistematiza as ações utilizadas para administrar.

Chiavenato (2003) diz que existem quatro áreas básicas de atuação do administrador: Produção, Marketing, Finanças e Recursos Humanos, porém o mercado envolve várias áreas do conhecimento. A Administração é fruto de um processo de formação que passa pelas mais diversas áreas, desde as humanas, como a sociologia, até as exatas, como a matemática.

Recursos Humanos, assunto a ser abordado neste artigo, refere-se, segundo Dessler (2003), às políticas e às práticas imprescindíveis para gerir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente agradável e seguro aos colaboradores da empresa. Lacombe (2005) complementa dizendo que selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa organização como uma verdadeira equipe, com objetivos determinados, fazendo com que cada componente conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para obter resultados, é a mais importante responsabilidade dos administradores.

Quando a situação acima citada não ocorre de forma eficiente e/ou eficaz nas organizações, as mesmas têm a opção de contratar serviços de consultoria. Para Orlickas (1999), Consultoria, de maneira geral, é o fornecimento de certa prestação de serviço, normalmente por um profissional com muitas qualificações e conhecedor do tema, de maneira

remunerada – por hora ou projeto – de acordo com a necessidade de cada cliente. Iannini (1996) enfatiza que a Consultoria é um serviço imparcial, temporário, independente, de aconselhamento e esforço conjunto. Ela pretende fornecer ao cliente instrumentos para dinamizar seus negócios, apoiando-o na definição e execução de processos de mudança essenciais a sua eficácia, assim como acompanhar tendências e cenários macroeconômicos.

Segundo Kajita (2004), o diagnóstico empresarial representa uma ferramenta de grande importância e de apoio às tomadas de decisões. É a partir deste que se obtém dados importantes para auxiliar a tomada de decisões.

Porém, não deve-se levar em conta somente a tecnologia ou o gerenciamento da inovação. Há o conhecimento! E hoje em dia muitas empresas estão recorrendo a este “recurso”. Segundo Terra (2000), a Gestão do Conhecimento nas empresas passa, essencialmente, pela compreensão das demandas e características do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades coletivas e individuais associadas aos processos de criação e aprendizado.

Para Silva (2004), uma sistematização bem-sucedida da Gestão do Conhecimento deve considerar que o conhecimento pode existir em dois formatos: tanto na mente das pessoas, quanto em registros diversos.

3. METODOLOGIA

Para a realização deste artigo, foi utilizado o enfoque técnico, uma vez que retrata um diagnóstico empresarial. Busca-se então o levantamento de dados e a reflexão de como melhorar o desempenho da empresa.

Sendo utilizado o método dedutivo, a natureza da pesquisa é descritiva, porque, há análises interpretativas de dados obtidos através da entrevista e a observação – dados primários – e do site da organização – dado secundário.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos foram as análises dos dados primários (obtidos por intermédio de pesquisa, entrevistas, questionários, observações e outros) e secundários (disponíveis em documentos, revistas, jornais, atas, balanços, relatórios, sites, etc.) do ambiente externo e principalmente interno da organização.

A entidade de previdência complementar e assistência à saúde é uma instituição fechada de previdência privada, estabelecida sob a forma de sociedade civil, para suplementar as prestações asseguradas pela previdência oficial aos familiares dos colaboradores e aos

patrocinadores, e promover o bem-estar social dos seus destinatários. Foi criado em 8 de maio de 1980.

Objetiva a prestação de serviço social nas áreas de previdência, saúde e financeira, elaborando e implementando planos, programas e projetos consoantes com as diretrizes políticas da instituição e as demandas concretas da população envolvida (participantes e familiares).

4.1 Ambiente Interno

Na entrevista realizada, pode-se perceber que existe absenteísmo, porém não é comum, normalmente as saídas são justificadas sem maiores problemas. A rotatividade é baixa, tanto que a maioria dos colaboradores de vinte e nove anos atrás – desde a abertura da organização – continuam trabalhando na organização.

Segundo a percepção da pessoa entrevistada, existe desequilíbrio salarial interno, sendo este provocado apenas por promoções. Vale ressaltar que o salário base inicial é o mesmo para os colaboradores de cargos iguais.

Na concepção do entrevistado, a estrutura física está aquém do necessário, pois nos últimos anos houve desenvolvimento significativo do negócio. Entretanto, o espaço físico e o número de funcionários não estão comportando tamanho desenvolvimento. A área precisa ser ampliada e contemplada com práticas ergonômicas, para que haja mais conforto físico no trabalho. O número de colaboradores precisa ser aumentado para melhor desenvolvimento das atividades diárias.

Férias, carteira assinada, décimo terceiro, enfim, todos os direitos dos colaboradores são respeitados e o pagamento é efetuado rigorosamente em dia. A prática de horas extras é comum apenas nos setores de saúde e contabilidade, mas há necessidade de avaliação para saber a real causa.

A comunicação interna entre os setores, segundo a percepção do entrevistado, é um pouco deficitária, pois uma gerência acaba não sabendo o que ocorre na outra. Como auxílios da comunicação interna, existem informativos e memorandos. Outra forma de comunicação utilizada é a Intranet, a qual possui as políticas e normas da empresa. Para melhorar tanto a comunicação interna quanto a externa foi criada a assessoria de comunicação – o que tem contribuído muito para o instituto.

Desde 1980, o reitor em exercício de uma entidade federal, é responsável pela nomeação da Direção Geral da organização. Em fevereiro de 2009, foi instituída uma nova diretoria, implicando em diversas mudanças organizacionais, que estão sendo realizadas

atualmente.

Com processos muito conturbados, a prioridade é a área de Recursos Humanos, que passou a ser chamada de Gestão de Pessoas. Convidada para assumir o setor em junho de 2009, uma profissional graduada em Administração e pós-graduada em Gestão de Diagnóstico Empresarial, está implementando ações que visam a valorização do colaborador. Muitas idéias e sugestões têm surgido desde então.

4.1.1 União dos Funcionários – UFA

União dos Funcionários – UFA – é um fundo onde os colaboradores da organização depositam quantias simbólicas com o objetivo de realização de eventos para eles mesmos e seus familiares.

Apesar de existir faz bastante tempo, a proporção da participação é relativamente baixa (mais ou menos 50 por cento). Com a nova diretoria, esta ação está sendo incentivada para que mais colaboradores participem.

Os eventos são realizados sem a utilização completa do fundo. Para que haja a possibilidade dos não participantes interagirem, o dinheiro reservado é utilizado no amigo oculto de final de ano, sendo esta uma motivação para passar a colaborar.

4.1.2 Programa de Preparação para a Aposentadoria – PPA

Estima-se que, em dez anos, a grande maioria dos funcionários antigos, e conseqüentemente, estratégicos para a instituição estarão ou poderão se aposentar. Este é um dado preocupante, visto que a aposentadoria causa, muitas vezes, a desmotivação, além da necessidade de todos os profissionais que ocupam estes cargos sejam substituídos.

Este programa visa preparar os funcionários para uma nova fase de suas vidas e possibilitar uma transição mais tranqüila para o Instituto. Para isso, a área de Gestão de Pessoas propõe que, nos seis últimos meses antes da aposentadoria, haja uma redução na jornada de trabalho para quatro horas diárias, com o objetivo do colaborador se integrar em alguns ambientes sociais e também como maneira de treinar seu substituto.

Outra proposta é a Gestão do Conhecimento, onde o funcionário que está prestes a aposentar registre em um banco de dados todo seu conhecimento histórico em relação à empresa. Assim, os demais colaboradores terão acesso a dados que antes pertenciam somente aos colaboradores antigos.

4.1.3 Avaliação de Desempenho

Antes da entrada da nova diretoria, a Avaliação de Desempenho era realizada pelo superior hierárquico direto (gerentes ou diretores). Após a realização da avaliação de desempenho o funcionário recebia do seu gerente e do seu diretor o *feedback* de como foi o seu desempenho, porém saída da entrevista de devolução sem saber se iria ser promovido ou não. Posteriormente, o colaborador que seria contemplado com a promoção recebia uma carta. Era considerado constrangedor, pois os motivos da promoção não eram explicitados e também não havia o *feedback* da não promoção.

Segundo informações do entrevistado, atualmente, o setor está em busca do resgate da confiança do colaborador. Com o apoio de consultores externos e de uma psicóloga, foram criados critérios de promoção para que os colaboradores saibam claramente até onde devem chegar para serem promovidos.

4.1.4 Local de Entrosamento

Foi criado um local e horário para incentivar um bom relacionamento e o “espírito de equipe” entre os colaboradores. O espaço de convivência é o ponto de encontro das 9h30 às 10h, onde os funcionários têm a oportunidade de conversar sobre assuntos que não são relacionados ao trabalho.

4.1.5 Plano de Administração de Cargos e Salários – PACS

O Plano escolhido pela entidade para a administração de cargos e salários valoriza a formação superior, prevendo referências salariais para quem a possui.

Segundo a percepção do entrevistado, é necessário certo “jogo de cintura” com os funcionários antigos que não estudaram, mas possuem uma vasta experiência prática na área. Portanto, esses colaboradores não participam de forma excludente, pois foi criada uma maneira de inserí-los nas bonificações: a cada dez anos de serviços prestados à empresa, o funcionário recebe uma referência salarial – se trata de uma proposta também contida no PPA. Há ainda o planejamento a respeito de uma bonificação a cada “x” horas de treinamentos e implementação realizados.

4.1.6 Incentivo à Formação

A instituição custeia integralmente a Pós-Graduação dos colaboradores. O público-alvo deste programa já foi quase inteiramente contemplado. Portanto, no próximo ano, a meta é o oferecimento de bolsas de estudo para Graduação .

4.1.7 Datas Especiais

Este programa visa a valorização do colaborador em suas datas comemorativas. Todos os meses é proporcionada uma comemoração para os aniversariantes do mês, assim como nos “aniversários de contratação”. Dia das Mães, Dia dos Pais e outras datas festivas também são lembradas.

4.1.8 Benefícios Instituídos Formalmente

Além dos benefícios citados acima, o instituto também oferece os ditos “formais”. A todos os colaboradores, é proporcionado o vale-refeição, auxílio-creche, folgas e incentivo de capacitação.

4.2 Ambiente Externo

Sendo um instituto de seguridade social, a organização tem como clientes funcionários da instituição federal na qual é associada. Seus fornecedores, dentre outros, são médicos e dentistas credenciados, os quais mantêm boas relações com a instituição, que é rigorosa com seus deveres (pagamentos, por exemplo).

São considerados como concorrentes, porém em baixa escala - por não se tratar do mesmo segmento de vendas -, dois outros planos de saúde, sendo um a nível nacional e outro regional. A principal vantagem da organização, citada pelo entrevistado, em relação a esses, é o menor custo para os associados.

Os órgãos regulamentadores têm relação constante com a entidade, que procura ter o melhor relacionamento possível, mesmo sendo exigidas medidas com respostas rápidas e as ordens vindas “de cima para baixo”. A desvantagem é que estão localizados distantes da cidade de Viçosa, e em caso da necessidade de reunião presencial, representantes da entidade são obrigados a se deslocarem até Belo Horizonte ou Brasília.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho, foi possível verificar que o setor de Gestão de Pessoas da empresa era um setor “tímido”. Tratava-se apenas de demissões, contratações e folhas de pagamento, além de não ter uma estrutura consistente e seu processo de avaliação de desempenho ser conturbado.

Apesar de ainda constatarmos que a empresa possui alguns problemas, pudemos perceber que após a reestruturação da diretoria, o setor tem sofrido modificações extremamente favoráveis ao bem estar dos colaboradores e, conseqüentemente, da empresa

como um todo. Se todos os planejamentos forem realmente implementados, a organização tende a alcançar cada vez mais o sucesso.

As atividades desenvolvidas neste trabalho permitiram perceber que o diagnóstico é essencial para a identificação eficaz de oportunidades e problemas, bem como suas soluções. Outra lição importante é entender que o Consultor tem a necessidade de desenvolver as habilidades de observação, boa comunicação oral e escrita, discricção e basear suas conclusões em fatos e dados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGROS - Instituto UFV de Seguridade Social. Disponível em: <<http://www.agros.org.br/>>. Acesso em: out 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FACULDADE de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. **O que é Administração**. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/conteudo.php?i=193>>. Acesso em: out 2009.

IANNINI, P. P. **Cliente & Consultor**: uma parceria para o desenvolvimento organizacional. Niterói: EDUFF, 1996.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

KAJITA, D. M. **Diagnóstico empresarial** – um enfoque financeiro. Curitiba. 2004.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

SILVA, S. L. **Gestão do conhecimento**: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>. Acesso em: out 2009.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: O grande desafio empresarial!. São Paulo: Negócio Editora, 2000. Disponível em: <http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf>. Acesso em: out 2009.