

OMNIA

SAÚDE

Faculdades Adamantinenses Integradas (FAI)
www.fai.com.br

PASTANA, Greice Kelly Bussola. Benefícios motivacionais em empresas de saúde suplementar: estudo de caso de duas empresas do oeste paulista. *Omnia Saúde*, v.9, n.1, p.23-37, 2012.

Recebido em: 10/10/2012
Revisado em: 10/12/2012
Aceito em: 21/12/2012

BENEFÍCIOS MOTIVACIONAIS EM EMPRESAS DE SAÚDE SUPLEMENTAR: ESTUDO DE CASO DE DUAS EMPRESAS DO OESTE PAULISTA

MOTIVATIONAL BUSINESS BENEFITS IN SUPPLEMENTAL HEALTH: A CASE STUDY OF TWO COMPANIES OF WESTERN SÃO PAULO

Greice Kelly Bussola Pastana

Especialista em Recursos Humanos e Psicologia Organizacional (UNITOLEDO)

RESUMO

A ampliação das ações em saúde suplementar que se desenvolveu na última década implicou na transformação das cooperativas médicas em complexos sistemas organizacionais e de prestação de serviços. Por esta razão, esta pesquisa teve o objetivo de investigar como se estruturam duas unidades de saúde suplementar e compará-las quanto à existência de modelos de benefícios motivacionais que implicassem em diferencial competitivo e de eficiência produtiva. Para sua realização utilizou-se um roteiro de entrevista dirigida que foi respondido pelos trabalhadores que desenvolviam as ações de gestão de recursos humanos nas respectivas empresas. Os resultados indicam que nas empresas investigadas, os arranjos gerenciais são distintos em sua complexidade. A empresa "A" desenvolve um projeto que engloba uma diversidade de benefícios motivacionais associados a propostas específicas para os cargos em que encontra maior risco de ruptura da fixação do trabalhador competente. A empresa "B" encontra-se em um espaço transitório entre o discurso da competência dos trabalhadores e a mera remuneração por contrapartida de trabalho prestada. Concluí-se, destacando que a gestão de Recursos Humanos tem um posicionamento estratégico ao fomentar recursos dos trabalhadores para o aprimoramento do funcionamento organizacional.

Palavras-chave: Remuneração. Gestão do Trabalho. Benefícios Motivacionais.

ABSTRACT

The expansion of additional health interventions that has developed over the last decade resulted in the transformation of medical cooperatives in complex organizational systems and services. For this reason, this research aimed to investigate how to structure two additional health units and compare them as to the existence of models of motivational benefits that would require in a competitive and productive efficiency. For its realization we used an interview guide that addressed was answered by workers who developed the actions of human resource management in their businesses. The results indicate that the companies investigated, the managerial arrangements are different in their complexity. Company "A" develops a project that encompasses a variety of motivational benefits associated with specific proposals for the positions that finds higher risk of rupture of setting the employee responsible. Company "B" is in a

Greice Kelly Bussola Pastana. Benefícios motivacionais em empresas de saúde suplementar: estudo de caso de duas empresas do oeste paulista.

transitional space between the discourse of the workers and the mere consideration of remuneration for work provided. It is concluded, noting that the management of Human Resources has a strategic position to promote workers' resources to improve organizational functioning.

Key-words: Remuneration. Work Management. Motivational Benefits

INTRODUÇÃO

As transformações que estão ocorrendo na gestão empresarial, principalmente com a globalização e a elevação da competitividade, estão conduzindo as empresas à horizontalização de suas estruturas, em substituição a gestão verticalizada. Fleury (1997, p.265) destaca que após a abertura da economia brasileira ao mercado internacional “os determinantes de competitividade têm novas prioridades na medida em que se descortina uma economia baseada em conhecimento. Nela, as perspectivas de cada país passam a ser função das competências adquiridas por seus elementos constitutivos: pessoas, empresas, instituições”. Assim, a concepção de prática produtiva:

“não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e rotineiro” (FLEURY & FLEURY, 2001 p.186)

Esta tendência possibilitaria às empresas uma maior “capacidade de se adaptar a um ambiente em permanente mudança, e de receber e processar informação de distintas fontes” (DUTRA, PORCILE & MEIRELLES, 2006 p. 189). Entretanto, as mudanças dos modelos produtivos não se deram em um único movimento. Inicialmente, centraram-se na focalização da produção, na racionalização do sistema produtivo e na terceirização de atividades. Só num segundo momento (a partir de 1995) é que a reengenharia produtiva se efetivou e abrangeu a gestão do trabalho nas organizações (FLEURY, 1997).

A gestão do trabalho passou a ser observada nas empresas, como forma de obter e manter a competitividade. Assim, se configura a oferta de benefícios que vão além da remuneração em função de uma contraprestação. A remuneração, compreendida como uma função além da contraprestação envolveria, conforme explicita Dejours (2008), a perspectiva de que: a) a identificação do trabalhador com a organização sustentaria esforços ampliados na resolução de entraves e no aprimoramento organizacional e; b) os investimentos cognitivos e afetivos no trabalho podem se articular a um sistema de fortalecimento organizacional.

A perspectiva acima exposta acentua o trabalho como “um meio de reconquistar relações verdadeiras com os outros. Não são relações de amor, são relações de pertencimento, de coletivo, de cooperação” (DEJOURS, 2008 p.98). Além desta perspectiva psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 2008) a oferta de benefícios comporia o que se denomina como “salário real” e amplia a possibilidade de acesso à educação, a saúde e outras alternativas de consumo.

Dutra, Porcile e Meirelles (2006, p.189) destacaram “que o esforço que o trabalhador dedica ao aprendizado de suas tarefas, e eventualmente, a melhorar o processo de trabalho, tende a aumentar com o salário real”. Vale destacar, que a oferta de um salário real mais atrativo está desarticulada de programas de remuneração por resultados. Esta última tende a fragmentar a ação produtiva na organização, pois, os trabalhadores tendem a dirigir seus esforços apenas àquilo que se bonifica e assim, desarticulam seus investimentos cognitivos do aprimoramento do conjunto organizacional.

A gestão das competências profissionais e as políticas de benefícios motivacionais

No cenário de transformação exposto, a gestão de recursos humanos adquire um papel estratégico para enfrentar contingências da competição em seus cenários de atuação. Malvezzi (2006, p.29) destaca a “reconceitualização da capacitação profissional como algo que vai além da aquisição de informações, mudança de atitudes e desenvolvimento de habilidades, para incluir a reelaboração de significados e a revisão de referências de ação”.

Desse modo, enfatiza-se o desenvolvimento do conceito de competências que pode ser entendido como a “capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros” (ZARIFIAN, 2001 apud PAIVA & MELO, 2008 p.346).

Esse redirecionamento das políticas de gestão não reflete uma preocupação essencialmente humanista por parte das empresas, mas a busca de resultados mais efetivos, onde o capital humano da organização é diferencial que gera vantagem competitiva (MALVEZZI, 2006).

Para enfrentar os desafios de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, de horizontes incertos e de comportamento dinâmico e volátil faz-se necessário pensar e agir estrategicamente buscando coordenar e apoiar processos de mudanças nas organizações (BOOG, 1999) a partir da gestão das competências profissionais.

Para Brandão e Guimarães (2001, p.11) a gestão das competências profissionais direcionaria as “ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos”. Nessa concepção as pessoas deixam de ser o recurso organizacional menos importante, para se tornar o parceiro que fomenta a capacidade competitiva.

Apesar do foco das ações de gestão por competências ser a capacidade competitiva e a potencialização da eficiência lucrativa, não se deve desconsiderar o sentido do trabalho (DEJOURS, 2008), pois manter-se motivado também depende de “sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras” (VERGARA, 2007, p.66).

Quando o sentido do trabalho (DEJOURS, 2008) é preterido em razão da concentração da gestão na eficiência produtiva observa-se uma sistematização conflitante da gestão

de competências, onde “a partir de percepções contraditórias provocadas pelas organizações nas quais trabalham (...) alguns grupos de atores sociais desenvolvem reações defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse no sistema organizacional” (VASCONCELOS, MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004 p.4).

Dessa forma, a constituição de políticas organizacionais que se articulam a benefícios motivacionais, tais como, planos de saúde, planos odontológicos, programas de treinamentos, curso de capacitação e incentivos financeiros poderia significar uma redução da percepção de ações contraditórias na organização. Ainda, poderia incentivar a fidelização da carreira profissional à organização ou, ao menos, reduzir a taxa de substituição de trabalhadores (turnover).

Os benefícios motivacionais acima expostos poderiam impulsionar o engajamento aos objetivos organizacionais de profissionais habilitados e competentes para o exercício das funções. Vale destacar que a política organizacional de benefícios motivacionais deve estar articulada a características do mercado de trabalho e assentar-se em critérios objetivos de participação.

As empresas de saúde suplementar: características e desafios para a gestão do trabalho

As empresas de saúde suplementar figuram no cenário brasileiro como complementação ao acesso universal aos serviços de saúde proposto pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Em verdade, mais que complementação, os sistemas supletivos de saúde garantem a agilidade do atendimento em saúde e dispõe aos seus segurados serviços de complexidade distinta daqueles prestados pelo SUS. Dessa forma, é característica da utilização de sistemas de saúde no Brasil, a combinação entre serviços públicos e de saúde suplementar, para a população que pode arcar com as despesas dos planos de saúde.

Entre as conseqüências dessa conformação dos serviços de saúde no Brasil pode-se elencar:

“o elevado padrão de gastos privados com saúde (provenientes de despesas com empresas empregadoras e das famílias); a transferência de riscos relacionados com custos assistenciais do privado para o público, incluindo a cobrança de atendimento direto às famílias, em função do padrão de competição e autonomia dos prestadores de serviços; o padrão diferenciado, segundo condição de cobertura, de utilização de serviços, no que se refere à quantidade de serviços consumidos e presumivelmente qualidade da atenção prestada” (BAHIA, SIMMER & OLIVEIRA, 2004 p.923).

A regulamentação das ações de saúde suplementar no Brasil foi marcada pelos interesses conflitantes e pelo risco de “solvência das empresas operadoras dos planos e seguros e, principalmente, problemas relacionados aos direitos dos consumidores/beneficiários tornavam-se cada vez mais notórios, ganhando atenção crescente nos meios de comunicação e retroalimentando a discussão e mobilização dos atores envolvidos” (FARIAS & MELAMED, 2003 p.590).

Por tal dinâmica conflituosa foi estabelecida uma regulação distinta para a contratação de serviços de saúde suplementar por consumidores (pessoa física) e empresas (pessoa jurídica):

“No universo dos planos individuais, há uma tendência de que o poder de barganha dos beneficiários seja inferior ao dos planos coletivos, nos quais a negociação é feita por meio de uma pessoa jurídica contratante. Assim é que se justifica uma regulação menos intensa por parte do poder público para os planos coletivos, que possuem, por exemplo, reajustes de preços livres. Para os planos individuais, por sua vez, a ANS define um percentual máximo de reajuste anual com base na evolução dos reajustes do mercado coletivo (LEAL & MATOS, 2009 p.445).

Em razão dos conflitos estabelecidos na relação com a população atendida é pertinente considerar as relações de trabalho nas empresas de saúde suplementar como um elemento de destaque no funcionamento de tais organizações. Considerando o atendimento direto ao público, a manutenção da rotina produtiva de autorização de procedimentos, a captação de novos segurados, o estabelecimentos de convênios com profissionais autônomos e, ultimamente, a prestação direta de serviços nas diversas práticas profissionais em saúde; é significativo discutir a gestão de trabalho nestas organizações como diferencial competitivo e de eficiência produtiva.

METODOLOGIA

Para coletar informações que foram analisadas neste trabalho realizou-se entrevistas dirigidas com gestores de recursos humanos de duas empresas do ramo de saúde suplementar situadas no oeste paulista. As entrevistas buscavam informações sobre a estrutura organizacional e medidas adotadas para motivar os trabalhadores e instrumentalizar a adesão aos projetos organizacionais. Para facilitar o entendimento e garantir o sigilo das informações apresentadas passou-se a denominá-las empresa “A” e empresa “B”.

OBJETIVO

Decidiu-se neste artigo investigar como se estruturam duas unidades de saúde suplementar e compara-las quanto à existência de modelos de benefícios motivacionais que implicassem em diferencial competitivo e eficiência produtiva. Desse modo, espera-se contribuir para: a) comparar as semelhanças e diferenças em relação aos seus pacotes de remuneração e; b) discutir o aprimoramento das políticas de remuneração focando os benefícios motivacionais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na figura 1 apresentam-se informações sobre a estrutura organizacional das duas empresas estudadas. A empresa “A” atua no mercado de saúde suplementar há 15 anos, conta com três membros da diretoria executiva, 63 médicos cooperados e 35 funcionários. Esta estrutura organizacional atende a um conjunto populacional que se expressa a partir do coeficiente 5,12. Já a empresa “B” está presente em sua área de

Greice Kelly Bussola Pastana. Benefícios motivacionais em empresas de saúde suplementar: estudo de caso de duas empresas do oeste paulista.

atuação há 19 anos, com três membros na diretoria executiva, 76 médicos cooperados e 34 funcionários. O coeficiente populacional alcança 4,31.

Figura 1. Estrutura organizacional das empresas “A” e “B” e coeficientes populacionais

Estrutura Organizacional e Coeficientes	Empresa “A”	Empresa “B”
Número de Beneficiários	6.724	10.273
População da Área de Atuação*	34.424	44.309
Coeficiente nº de Beneficiários/População	5,12	4,31
Número de Médicos Cooperados	63	76
Coeficiente nº de Beneficiários/Médicos	107	135
Numero de Funcionários	35	34
Coeficiente nº de Beneficiários/Funcionários	192	302
Departamento de Recursos Humanos	Presente	Presente

FONTE: dados coletados pelo autor da presente pesquisa.

*De acordo com dados do IBGE (2009).

Estes dados apontam que a empresa “B” possui uma maior penetração na área de atuação investigada, pois, mais de 25% da população de sua área de atuação conta com seus serviços, enquanto que a empresa “A” alcança apenas 20% da população de sua área de abrangência. Esta diferença pode ser explicada pela presença na área de abrangência da “A” de um concorrente que oferece um perfil distinto de serviços aos seus segurados. Estes serviços envolvem traslado dos pacientes, serviços de reabilitação, farmácia, funeral e cobertura parcial de consultas médicas. Assim, consegue atingir uma parcela da população que tem necessidades específicas, tal como não possuir automóvel próprio e não poder arcar com os custos integrais dos planos de saúde.

Prosseguindo a análise dos dados, nota-se um menor coeficiente Beneficiários/Médicos em favor da empresa “A” (107 – 135). Isto pode significar um melhor nível de acesso aos serviços médicos e, conseqüentemente, uma redução no tempo de espera no agendamento de consultas. Além disso, a observação do coeficiente Beneficiários/Funcionários (192 para a empresa “A” e 302 para a empresa “B”) indica larga vantagem para a população atendida pela empresa “A” no acesso aos serviços administrativos e de reabilitação.

Pode-se considerar, que a disputa por mercado citada acima, tenha incitado a empresa “A” a aprimorar seus serviços administrativos, de atendimento a população (tal como liberação de exames e outros procedimentos) e a estrutura de prestação de serviços de saúde. No momento da execução da pesquisa a empresa “A” possuía um departamento de Recursos Humanos estruturado há dois anos, enquanto na empresa “B” ainda estava em estruturação. O investimento em uma estrutura organizacional mais complexa e articulada aos objetivos da prestação dos serviços de saúde pode ter sido a alternativa estabelecida para alcançar maior competitividade.

Na empresa “A” o departamento de recursos humanos coordena ações estratégicas dirigidas a um Laboratório de Análises Clínicas, um Núcleo de Medicina Preventiva (com destaque para a comercialização de vacinas) e Reabilitação (com serviços de Fisioterapia e Psicologia) e uma Farmácia. Na empresa “A” estão alocados cinco

funcionários no Laboratório de Análises Clínicas e cinco outros na Reabilitação. Na empresa “B” há apenas um Núcleo de Medicina Preventiva e uma Farmácia.

Marras (2001 apud FOCHESTATTO, 2002) destaca a função estratégica da Administração de Recursos Humanos e sua ligação com o planejamento estratégico organizacional. Suas ações gestoras podem redesenhar o perfil cultural da organização introduzindo mudanças congruentes com valores e crenças compartilhadas entre empregados e empresas. Coelho Júnior (2003, p.82) destaca que os trabalhadores, “uma vez que tenham assimilado e incorporado a cultura de uma organização, tendem a manter seu comportamento aprendido, balizando sua vivência organizacional em tal aprendizado”.

Na figura 2 apresentada abaixo, passa-se a discutir as particularidades dos benefícios motivacionais oferecidos pelas empresas analisadas.

Figura 2. Benefícios Motivacionais nas empresas de saúde suplementar estudadas

Benefícios Motivacionais	Empresa “A”	Empresa “B”
Plano de Saúde	Presente	Presente
Seguro de Vida	Presente	Presente
Auxílio Funeral	Presente	Presente
Medicina preventiva interna	Presente	Presente
Convênio para compras na farmácia	Presente	Presente

FONTE: Dados coletados pelo autor da presente pesquisa

Na empresa “A” o benefício Assistência a Saúde é escalonado de acordo com os cargos e o tempo de serviço. A partir de 2007, os funcionários que ingressaram na empresa passaram a ter plano de saúde individual, exceto cargos de liderança, ou cargos em que a Diretoria Executiva entenda como diferencial competitivo e assim incorpore a Assistência Saúde para toda a família ao pacote de benefícios do funcionário.

Na empresa “B” o benefício é oferecido de forma igual a todos que fazem parte do quadro de trabalhadores e se estende a toda família. Tal condição é característica de arranjos salariais onde, de acordo Arbache e Corseiul (2004, p.501) a “estabilidade temporal das estruturas de emprego e salário” é elevada. Os autores citados afirmam que esta é uma condição presente na maioria das relações de emprego formal no Brasil.

Por outro lado, pode-se considerar que a oferta igualitária de benefícios organizacionais para todo o quadro de funcionários deve refletir a incipiência de políticas dirigidas aos recursos humanos na empresa “B”. Conforme destacado por Balducci e Kanaane (2007, p. 138):

“Uma política de gestão de pessoas estruturada seria o primeiro passo para estimular a motivação entre os funcionários. Um dos grandes atributos das lideranças é estimular a motivação para o aprendizado, buscando a melhoria contínua e a preparação de mudanças de paradigmas comportamentais e atitudinais”.

A cobertura dos planos de assistência à saúde dos funcionários e seus dependentes correspondem a 100% das despesas e ambas as empresas abrangem o mesmo contrato onde inclui atendimento médico ambulatorial, exames simples e especiais, cirurgias,

Greice Kelly Bussola Pastana. Benefícios motivacionais em empresas de saúde suplementar: estudo de caso de duas empresas do oeste paulista.

internações hospitalares junto a instituições credenciadas, serviços especializados de psicoterapias e tratamentos de reabilitação psicomotora.

O seguro de vida e o auxílio funeral é um complemento inerente a todos os funcionários independente do plano de benefícios a que esta inserido tanto na empresa “A” quanto na empresa “B”. Notamos diferenças apenas nos valores das apólices dos seguros de vida, onde na empresa “A” o valor é de R\$15.000,00 (quinze mil reais) enquanto na empresa “B” é R\$13.100,00 (treze mil e cem reais). Segundo Flannery et al. (1997 apud FOCHESTATTO 2002 p. 88):

“Os programas de benefícios não apenas custam mais e têm um papel cada vez mais importante na organização atual, mas os serviços que oferecem também evoluíram, passando de umas poucas peças básicas – assistência médica, seguro de vida, férias e planos de pensão para uma verdadeira salada mista que, concebivelmente, cobre tudo, desde serviços de creche a auxílio transporte. As empresas não só estão oferecendo uma gama mais ampla de benefícios, mas, em muitos casos também estão permitindo que seus funcionários escolham os benefícios que desejam”.

O departamento de medicina preventiva oferece ao quadro de pessoal da empresa programas de diabetes, hipertensão, obesidade entre outros. O convênio para compra de medicamentos existe, pois, faz parte da empresa uma farmácia para a venda de medicamentos com preços diferenciados a seus beneficiários. Os funcionários ficam a vontade para efetuar suas compras e faturar suas despesas em folha de pagamento. Existe também a possibilidade de dividir a soma total da compra de medicamentos.

Mesmo havendo ações de medicina preventiva que podem ser utilizados pelos funcionários, não se deve considerar que se trata de políticas organizacionais de qualidade de vida no trabalho (QVT). A definição de QVT pode ser entendida como:

“condições seguras; um trabalho que valha a pena fazer; remuneração e benefícios adequados; certa estabilidade o emprego; supervisão competente; feedback quanto ao seu desempenho; oportunidade de crescimento e de aprendizado no emprego; possibilidade de promoção com base no mérito; clima social positivo e justiça social” (SALLES & FEDERIGUI, 2006 p.264).

As ações preventivas são estruturadas para a atenção da população que utiliza os serviços de saúde suplementar. Caso haja necessidade de algum trabalhador das empresas analisadas utilizar o serviço, o utiliza como um segurado. Pode-se assim perceber, que as ações denominadas como preventivas são, para o grupo de trabalhadores, reparativas. Apenas após a ocorrência do adoecer que são encaminhados para os serviços disponibilizados pelo núcleo de medicina preventiva.

Na tabela 3 apresentam-se outros benefícios motivacionais praticados nas empresas estudadas. Na empresa “A” foram estabelecidos planos de benefícios para cada cargo há um ano e sete meses, que se subdividem por cargos e departamentos. Esta condição é um diferencial importante para atração e fixação de trabalhadores competentes especialmente nos cargos mais baixos da hierarquia organizacional e que possuem os menores salários, pois, “cada vez mais, o fato de o trabalhador ocupado possuir um

contrato formal e receber o salário mínimo não indica, necessariamente, condição de vida superior à linha de pobreza” (POCHMANN, 2007 p.1489).

Figura 3. Outros componentes da estrutura de Benefícios Motivacionais

Componentes	Empresa “A”	Empresa “B”
Benefícios específicos por cargo	Presente	Ausente
Pesquisa de clima organizacional	Presente	Ausente
Ticket Alimentação	Presente	Presente
Vale- transporte	Presente	Presente
Participação nos lucros e resultados	Presente	Presente
Incentivo para formação profissional	Presente	Ausente
Educação continuada	Presente	Ausente
Plano de Carreira	Ausente	Ausente
Programa de empréstimos	Presente	Presente
Clube Recreativo	Presente	Ausente

FONTE: Dados coletados pelo autor da presente pesquisa

Na empresa “B” ainda não há uma política de cargos e salários planejada para as peculiaridades da gestão organizacional. Este fato é corroborado pela própria inexistência de um departamento de recursos humanos; apenas há um setor de contratação, pagamento e outras rotinas trabalhistas (departamento pessoal). Assim não há planos de benefícios para cada setor ou cargo, sendo então iguais todos os benefícios oferecidos aos funcionários. De qualquer forma os benefícios atendem aos requisitos de saúde e segurança; atrair e motivar os funcionários, conforme descrito por Bohlander (2003).

Foi observado na empresa “A” a seguinte diferença entre os benefícios relativos à alimentação: no Departamento Administrativo o Ticket Alimentação se dá por meio de um cartão onde o funcionário fica livre para optar entre restaurantes ou supermercados, já nos outros setores, como por exemplo, farmácia, laboratório, departamento de prevenção e reabilitação o ticket alimentação se dá por meio de cesta básica (com opção de troca de mercadorias) em supermercados conveniados com a empresa, além de ser um valor inferior.

Na empresa “B” o Ticket alimentação é fornecido através de um cartão magnético, com o mesmo valor para todos seus funcionários. As dimensões particularizadas da oferta de benefícios de alimentação em cada empresa figuram como mecanismos que vão ao encontro às necessidades básicas dos trabalhadores. Com o tempo, transformaram-se numa ferramenta de atração e retenção de pessoas talentosas (FLEURY, 2002).

A retenção de talentos é um aspecto fundamental do aprimoramento organizacional, pois, “as organizações somente terão capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender” (COELHO JUNIOR, 2003 p.84). Assim, o aprendizado envolve a permanência do trabalhador na organização ou não haverá tempo hábil para a aquisição de referenciais organizacionais que direcionam a ação e nem mesmo a formação de grupos, de equipes de trabalho.

Em 2009 foi efetuada uma pesquisa de clima organizacional na empresa “A” que apresentou um clima positivo que se articula a valorização dos talentos internos. O clima organizacional interfere não apenas no engajamento das pessoas que atuam nas

empresas, mas também impactam nos resultados de negócios das organizações. Coda (1997) destaca que:

“A pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retratada o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisa dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetem negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho” (CODA, 1997 p. 99).

Dessa forma, monitorar variáveis ligadas ao clima organizacional possibilita acompanhar indicadores que oferecem condições de saber o que provavelmente acontecerá em determinado momento na organização e, assim, traçar medidas gestoras de possíveis espaços conflituosos (CHIAVENATO, 2003). Entretanto, não acontece o mesmo na empresa “B”, onde há previsão para até o final do ano de 2010, de implantar estrategicamente a pesquisa de clima organizacional.

A empresa “A” implantou a partir do ano de 2007 o programa de participação nos lucros e resultados. O valor pago é linear e abrange todos os funcionários da empresa na proporção do tempo de serviço efetivamente trabalhado no exercício, inclusive os funcionários que tiverem seus contratos de trabalho rescindido. O pagamento é feito em uma única parcela no mês de Abril do respectivo ano, segundo determina o Sindicato das Cooperativas Médicas do Estado de São Paulo. A empresa “B” afirma cumprir o programa de participação nos lucros e resultados, conforme a determinação sindical.

Para Silva (2008), o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR) se tornou uma forma de mobilização interna e de contrapartilhar responsabilidades entre os funcionários a fim de difundir a comunicação da filosofia de gestão e das estratégias da empresa. Esse tipo de programa busca juntar os objetivos de várias áreas dentro da empresa com aqueles definidos pela alta administração. Esse modelo de Administração visa alavancar os resultados da empresa através do comportamento dos funcionários.

A educação continuada está presente nas práticas de Recursos Humanos da empresa “A”, assim como o treinamento e desenvolvimento. Existe também a preocupação estratégica da gestão do trabalho de, em casos específicos, se responsabilizar por 100% das despesas de cursos, congressos, treinamentos, faculdades e pós-graduações. Possibilitando assim, o desenvolvimento de competências que proporcionam uma base sólida para a geração de vantagens competitivas.

Já a empresa “B” afirma participar apenas das atividades previstas pelo conjunto de cooperativas médicas e não desenvolve ações focais de gestão do trabalho que estimulem a educação continuada. A ausência de ações de educação continuada na empresa “B” pode reduzir o engajamento do conjunto de trabalhadores ao objetivo organizacional. Dessler (1996) afirma que para se ampliar o comprometimento torna-se essencial que indivíduos e organizações compartilhem os mesmos objetivos, ou seja, ao realizar suas próprias metas o funcionário consequentemente estará realizando as metas da empresa. Para o autor:

“a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva” (DESSLER, 1996 p. 5).

Os Planos de Carreira podem se apresentar como um instrumento eficaz para a fidelização de mão-de-obra. Vale ressaltar que a noção de carreira compreenderia “um conceito mediador capaz de ligar diversas dimensões da experiência humana em torno do trabalho” (BENDASSOLLI, 2009 p.388). A presente concepção proporcionaria a constituição de uma relação com o trabalho ampliada, descentrada da noção de reprodução material. O trabalho sustentaria a identidade que, “representando o autoconceito do indivíduo, funciona como uma bússola de orientação pela qual o indivíduo desenha o curso a seguir e a ação a tomar (BENDASSOLLI, 2009 p.393).

Apesar da produção técnica que envolve a noção de planos de carreira exposta acima, nenhuma das empresas investigadas apresentava qualquer ação de progressão profissional vinculada à planos de carreira. Este é um elemento contraditório de instituições que discursam sobre a preocupação de fixação de trabalhadores competentes, mas por outro lado, pode indicar a transitoriedade em maior ou menor grau das práticas de gestão pessoal.

O Programa de Empréstimos possui o mesmo contrato em ambas as empresas. Quando não é realizado diretamente pela empresa, o benefício é associado a um convênio com instituição financeira, que facilita os trâmites iniciais como cadastros e exigências prévias, e têm seu pagamento assegurado em folha de pagamento.

Na empresa “A”, a presença de um clube recreativo se associa ao programa de empréstimos pessoais e sinaliza para a política gestonária de preocupar-se até mesmo com as relações estabelecidas fora do espaço de trabalho. Talvez, esta associação possa constituir, no futuro, ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme destacado por Leite, Ferreira e Mendes (2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em alguns arranjos empresariais o relacionamento interpessoal é caracterizado pelo antagonismo e os conflitos. Por esta razão a adoção de modelos gestonários do conjunto laborativo pode estabelecer um clima onde o engajamento aos objetivos produtivos pode se fortalecer. A gestão de Recursos Humanos tem, portanto, um posicionamento estratégico ao fomentar recursos dos trabalhadores para o aprimoramento do funcionamento organizacional.

Nas empresas investigadas neste estudo, os arranjos gestonários são distintos em sua complexidade. Vale salientar, que a empresa “A” desenvolve um projeto que engloba uma diversidade de benefícios motivacionais associados a propostas específicas para os cargos em que encontra maior risco de ruptura da fixação do trabalhador competente. Neste ponto, nota-se a operacionalização de uma estratégia que preconiza a manutenção da competitividade no mercado da saúde suplementar. A empresa “B” encontra-se em

um espaço transitório entre o discurso da competência dos trabalhadores e a mera remuneração por contrapartida de trabalho prestada. Nesse caso, o caminho da gestão do trabalho necessita ainda transpor o campo discursivo e se efetivar como políticas e ações reais.

Como apresentado no desenvolvimento, é presumível que a competição de mercado que atingiu a empresa “A” tenha disparado a urgência de uma prática gestonária mais complexa e que utiliza os benefícios motivacionais para elevar o engajamento e fixar trabalhadores. Por outro lado, é relevante destacar que a manutenção da política de gestão do trabalho pode ter atraído a atenção da diretoria empresarial para uma gestão mais complexa, porém, mais eficiente. Assim, a gestão de recursos humanos se mantém ativa no cotidiano da organização.

Nas duas empresas analisadas não se verificou a presença de planos de carreira como instrumento de fidelização de trabalhadores. Este fato é emblemático, por apresentar uma fronteira final para a implantação da gestão do trabalho na empresa “A” e, para a empresa “B” um objetivo distante que talvez nem ao menos tenha sido definido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBACHE, J. B.; CORSEUIL, C. H. Liberalização Comercial e Estruturas de Emprego e Salário. *Revista Brasileira de Economia*, v.58, n.4, p.485-505, 2004.

BAHIA, L.; SIMMER, E.; OLIVEIRA, D. C. Cobertura de planos privados de saúde e doenças crônicas: notas sobre a utilização de procedimentos alto custo. *Ciência & Saúde Coletiva*, v.9, n.4, p.921-929, 2004.

BALDUCCI, D.; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, v.27, n.2, p.133-147, 2007.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos moldes emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, v.49, n.4, p.387-400, 2009.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thompson, 2003.

BOOG, G. Os novos paradigmas do mundo dos negócios, In: BOOG, G. *Manual do treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo: Pearson Makroon Books, p.1-14, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.1, p.8-15, 2001.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

CODA, R. Pesquisa de Clima Organizacional e gestão estratégica de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. *Psico-USF*, v. 8, n. 1, p. 81-89, 2003.

DEJOURS, C. *A avaliação do trabalho submetida à prova do real*. São Paulo: Blucher, 2008.

DESSLER, G. *Conquistando o comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho*. São Paulo: Makroon Books, 1996.

DUTRA, M.; PORCILE, G.; MEIRELLES, A. J. A. Salários e tecnologia num modelo de crescimento com restrição externa. *Revista de Economia Contemporânea*, v.10, n.1, p.187-205, 2006.

FARIAS, L. O.; MELAMED, C. Segmentação de mercados da assistência à saúde no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v.8 n.2 p.585-598, 2003.

FLEURY, A. Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil. *Gestão & Produção*, v.4, n.3, p.264-277, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v.5, n.spe, p.183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOCHESSATTO, S. A. *Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudo de caso nas duas maiores empresas de metal-mecânico de Caxias do Sul*. Monografia (Especialização em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> Acesso em: 26 de março de 2010.

LEAL, R. M.; MATOS, J. B. B. Planos de saúde: uma análise dos custos assistenciais e seus componentes. *Revista de Administração de Empresas*, vol.49, n.4, p.447-458, 2009.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v.9, n.2, p.109-123, 2009.

MALVESSI, S. Do Taylorismo ao Comportamento: 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. In: BOOG, G. *Manual do treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo: Pearson Makroon Books, p.15-34, 2006.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, v.12, n.2, p.339-369, 2008.

POCHMANN, M. Política social na periferia do capitalismo: a situação recente no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v.12, n.6, p.1477-1489, 2007.

SALLES, P. E. M.; FEDEREGUI, W. J. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a visão dos trabalhadores. *O Mundo da Saúde*, v.30, n.2, p.263-278, 2006.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *RAE-eletrônica*, v.3, n.2, p.1-20, 2004.

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2007.