

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS DE SAÚDE: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Andressa Soares dos Santos¹
Roberto Tadeu Ramos Morais²

RESUMO

Oscilações e variações no mercado provocam reflexos negativos nas organizações, de tal modo que, para sobreviverem, devem investir a fim de se manter competitivas. Muito se fala sobre qual é o investimento necessário para o crescimento da organização; atualmente, o grande diferencial de sucesso é o investimento no capital intelectual. Promovendo programas de aperfeiçoamento e motivacionais, a busca pelos objetivos torna-se mais viável, valorizando, dessa forma, as pessoas. Em vista disso, este artigo tem por objetivo analisar a gestão estratégica de pessoas em cooperativas de saúde, como alternativa de fortalecimento do desempenho organizacional, a partir do estudo do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000). Para tanto, foram utilizados autores como Ulrich (2000), Marras (2005), Albuquerque (1999), Pinho (1977), Schneider (1999), entre outros. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se por ser bibliográfico, comum estudo de caso múltiplo-exploratório, e utilizar-se do método misto (qualitativo e quantitativo). Os dados foram coletados através de entrevistas com gestores e questionários aplicados a colaboradores. Através desta pesquisa, procurou-se verificar se as cooperativas estudadas adotam estratégias de gestão de pessoas. Os resultados apontam para a importância das capacidades genéricas de Ulrich (2000), mudança, eficiência administrativa, clareza estratégica e capital intelectual, atuarem em conjunto para obter o fortalecimento do desempenho organizacional. Conclui-se que as cooperativas estudadas possuem uma gestão estratégica de pessoas atuante, voltada para alcançar os objetivos da organização, na busca pelo diferencial competitivo.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Gestão de Pessoas. Cooperativas de Saúde.

ABSTRACT

Oscillations and variations in the market cause negative effects in organizations in such a way that to survive they must invest to remain competitive. Much is said about what the investment necessary for the growth of the organization is. Promoting programs of improvement and motivation, the pursuit of the goals becomes more viable, enhancing thus the people. In view of this, this article aims to analyze the strategic management of people in health cooperative as organizational performance strengthening alternative from the study of the multiple roles of Ulrich's (2000) model. Therefore, authors like Ulrich (2000), Marras (2005), Albuquerque (1999), Pinho (1977), Schneider (1999), among others were used. As for

¹ Acadêmica do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. andressafaccat@gmail.com

² Professor Doutor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. masprm@faccat.br

the methodological procedures, this research is characterized by being a study of exploratory and bibliographical multiple cases using the mixed method (qualitative and quantitative). The data was collected through interviews for the managers and questionnaires to the employees. Through this research were sought to determine if the cooperatives studied played people management strategies. The results point to the importance of generic capabilities of Ulrich's (2000): changes, administrative efficiency, strategic clarity and intellectual capital act together for the strengthening of organizational performance. It is concluded that the unions have studied strategic management of people active, focused on achieving the organization's objectives in the search for competitive advantage.

Keywords: *Strategic Management. People Management. Health Cooperatives.*

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, a ineficácia da saúde pública no país, a falta de serviços básicos, as péssimas condições de atendimento e o descaso com a população fizeram com que as cooperativas do ramo da saúde continuassem em expansão mesmo diante do cenário de incerteza e de crise.

Conforme dados da Revista do Saber Cooperar (2014), na saúde privada, 433 das 1.258 empresas de planos de saúde no Brasil são cooperativas – isso equivale a 34% das operadoras com registro ativo na Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS. Ainda segundo dados da ANS, as cooperativas médicas e odontológicas atendem 24 milhões de usuários.

O Rio Grande do Sul é uma das referências no modelo cooperativista eficaz; conforme dados da Revista Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2015), o Estado possui 59 cooperativas do ramo da saúde, gerando 10,2 mil empregos diretos; desta forma, é indispensável a participação efetiva das pessoas para alcançar as metas da organização.

As pessoas precisam ser consideradas parte essencial desse processo para que as organizações obtenham resultados positivos em suas operações. A pesquisa irá contribuir para a reflexão dos acadêmicos e da sociedade do quanto são importantes as ferramentas utilizadas na gestão estratégica de pessoas para a melhoria contínua e o crescimento da organização.

O tema torna-se relevante, não só para a administração, mas também para as organizações visualizarem a nova realidade para a gestão de pessoas, fazendo-se necessária a valorização e a qualificação das pessoas, sendo o grande desafio do gestor promover ações que buscam alinhar as estratégias de pessoas às estratégias organizacionais.

A postura estratégica na Gestão de Pessoas visa a buscar a melhoria contínua na produtividade dos colaboradores, trabalhando em conjunto para o crescimento do “capital intelectual”³ da organização.

O estudo do tema propõe-se a contribuir, através da revisão da literatura e da pesquisa, correlacionando a teoria com a prática nas cooperativas pesquisadas. As organizações em questão, sobre as quais se realizou o estudo, atendem às regiões da Encosta da Serra, Região Norte, Vales do Taquari e Rio Pardo - RS, sendo cooperativas do ramo da saúde. As cooperativas estudadas foram a Uniodonto, localizada em Santa Cruz do Sul; a Unimed Erechim e a Unimed Encosta da Serra, localizada em Taquara.

Segundo dados da Fundação de Economia e Estatística – FEE, conforme último Censo do IBGE, em 2010, a Encosta da Serra, em seus 14 municípios, possui 386.421 habitantes; já a Região Norte é composta por 35 municípios, contando com 235.911 habitantes. Os Vales do Taquari e Rio Pardo são compostos por 59 municípios, com 745.864 habitantes. Isso demonstra a importância das cooperativas de saúde nos locais em que estão inseridas.

O objetivo geral é analisar a gestão estratégica de pessoas em cooperativa de saúde como alternativa de fortalecimento do desempenho organizacional a partir do estudo do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000). E operacionalizar o objetivo geral, através dos objetivos específicos: a) Identificar as ferramentas de gestão estratégica utilizadas pela cooperativa; b) Verificar os resultados da gestão estratégica de pessoas na avaliação do desempenho organizacional; c) Analisar a posição dos colaboradores como beneficiários da gestão estratégica; d) Buscar explicar as relações positivas entre as práticas de gestão de pessoas e os resultados no desempenho das organizações Uniodonto – Vales do Taquari e Rio Pardo - Unimed-Encosta da Serra e Unimed-Região Norte.

Como este trabalho tem o intuito de analisar a gestão de pessoas alinhada às ações estratégicas que podem trazer benefícios para a organização, questiona-se: Qual a relação entre a gestão estratégica de pessoas e o desempenho organizacional em uma cooperativa de saúde a partir das capacidades organizacionais propostas no modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000)?

A estrutura teórica deste trabalho será composta por seis seções, a fim de nortear a compreensão dos objetivos, bem como discorrer sobre o problema de pesquisa através das teorias e ideias de renomados autores como Ulrich (2000), Albuquerque (1999), Pinho (1977), Schneider (1999), entre outros.

³Ativos intangíveis da organização, os colaboradores (MARRAS, 2005).

As seções auxiliarão para um melhor entendimento do assunto, seguindo um encadeamento lógico com os objetivos. Sendo assim, o artigo apresenta, na primeira parte do estudo, uma introdução; posteriormente, o referencial teórico que deu embasamento para esta pesquisa. Logo após, são apresentados os procedimentos metodológicos, e, por fim, os principais resultados encontrados e a conclusão.

2 ADMINISTRAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS: ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

A gestão de pessoas vem adquirindo novos níveis de importância dentro das organizações, devido à percepção de novas necessidades organizacionais em ambientes de grande competição (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Neste contexto, faz-se necessário entender a evolução da Administração de Recursos Humanos. De acordo com Gil (2001), a evolução da Administração de Recursos Humanos é classificada em cinco fases: Administração Científica, Escola das Relações Humanas, Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Na definição de Marras (2005), a evolução deste setor, no Brasil, dividiu-se em quatro fases: 1. Fase pré-histórica, 2. Fase jurídico-trabalhista, 3. Fase tecnicista, 4. Fase administrativa.

Ainda de acordo com Marras (2005, p. 119), o qual enfatiza os principais fatos que ocorreram na Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil – século XX:

Fase pré-histórica (1900-1930): ausência de legislação trabalhista. Execução de funções "protocolares" como registro e controle de pessoal e folha de pagamento. Surgimento de "guarda-livros".

Fase jurídico-trabalhista (1930-1950): intervenção do Estado como regulador das relações entre empregados e empregador. Criação do Ministério do Trabalho e do Departamento Nacional do Trabalho. Criação das bases do sindicalismo brasileiro, vinculado ao Ministério do Trabalho. Elaboração da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Surgimento da Seção de Pessoal e do cargo de Chefe de Pessoal.

Fase tecnicista (1950-1965): substituição do Chefe de Pessoal pelo Administrador de Pessoal. Surgimento de novos métodos: descrição de cargos. Avaliação de desempenho, pesquisa salarial.

Fase administrativa (1965-...): substituição do Administrador de Pessoal pelo "Gerente de Relações Industriais" ou pelo "Gerente de Recursos Humanos". Advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativos, estruturalista e comportamental.

De acordo com Marras (2005), entre 1965-1985 foi à fase marcada pela mudança de pensamento, quando o perfil do profissional do RH era mais abrangente, enxergando a organização por completo. O ano de 1978 foi marcado pelas forças sindicais, as quais tiveram a missão de libertar os empregados da submissão e das atitudes rígidas; neste momento, os Gerentes de RH tiveram que buscar conhecimento dos detalhes legais, postura necessária para saber se relacionar com os sindicatos, para negociar reivindicações. Corroborando isso, Dessler (2003) afirma que a negociação entre sindicatos e organização fez com que o setor de Recursos Humanos ganhasse status pelo que poderia fazer para proteger a organização de problemas e pela contribuição positiva que dava para a competitividade da empresa.

Castro *et al.* (2002) dizem que a grande transição realizou-se no fim da década de 1980, marcada por uma grande mudança no regime político brasileiro, com a eleição de Tancredo Neves e a famosa “abertura”⁴.

Numa fase marcada pela transformação, com a repentina entrada do Brasil no mundo global, o impacto do ambiente externo fez com que as organizações sofressem um grande abalo para mergulhar na competição global (CASTRO *et al.*, 2002).

A nomenclatura dessa área, de acordo com a sua evolução, foi sendo modificada; no passado, administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. Essas expressões aparecem no final do século XX, sendo similares às que se encontram na atualidade, tais como gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano (GIL, 2001).

Gil (2001) define que a gestão de pessoas é a função gerencial que propõe a participação das pessoas que atuam na organização para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. A relação entre empresas e empregados, mediados e administrados pela área de recursos humanos, sofreu significativa evolução no decorrer no último século (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Atualmente, na maioria das organizações, o setor de recursos humanos ainda é visto como uma área operacional, sem muita influência nas decisões das organizações em nível estratégico, tal qual dizia Marras (2005). Poucas são as organizações inovadoras que enxergam a importância do setor, o qual elevou para um nível estratégico. Marras (2005, p. 125) afirma que “O que está acontecendo é a forma de conseguir os objetivos do capital, adaptando os meios para conseguir os mesmos fins, no seio da atual realidade.”

⁴ Castro *et al.*, (2002), grifo do autor.

Na definição de Dessler (2003), o papel da área de recursos humanos passou de protetora para planejadora e agente de mudanças. Isso se deve às organizações, hoje achatadas, competitivas e voltadas para o *downsizing*⁵, formadas por funcionários treinados e comprometidos, e não por máquinas. Ulrich (2000) enfatiza que as organizações se deparam atualmente com cinco desafios, que requerem o desenvolvimento de novas capacidades, sendo este o setor que irá desempenhar o papel de liderança, auxiliando as organizações a alcançarem os desafios competitivos, que são os seguintes: 1. Globalização, 2. Lucratividade por meio do crescimento, 3. Tecnologia, 4. Capital intelectual e 5. Mudança, mudança e mais mudança.

A grande mudança, conforme Dessler (2003) envolve o setor de recursos humanos no desenvolvimento e na implantação de estratégias. O mesmo autor descreve que as estratégias dependem cada vez mais do setor, visto que se faz necessário o envolvimento de uma equipe comprometida e o fortalecimento da competitividade organizacional.

Corroborando, Drews (2000) conclui que a gestão de pessoas deverá desempenhar a função de facilitadora de mudanças nos processos produtivos, através das políticas de recursos humanos, buscando a valorização do colaborador e lhe assegurando o direito de maior participação nas decisões em suas atividades.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A consciência da sociedade, nos últimos anos, passa por processo de modificação, decorrente de muitas mudanças na economia, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização da produção, nas relações de trabalho, na própria inserção do elemento humano no tecido social e produtivo (ALBUQUERQUE, 1999).

Em consequência dessa transformação, os funcionários se tornaram fundamentais na busca de vantagem competitiva, o que levou a criação da Administração Estratégica de Recursos Humanos, definida como “[...] a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho na empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade” (DESSLER, 2003, p. 15). Dessa forma, o autor conclui que as atividades de recursos humanos desenvolvidas devem ser orientadas para que a organização alcance suas metas.

⁵ “Enxugamento” (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2013).

Foi na era pós-administrativa, início da década de 1985, que se iniciou a chamada “Fase Estratégica⁶”. Neste modelo de gestão, o administrador de recursos humanos toma posição estratégica, ou seja, participa das decisões diretoras e assume maior responsabilidade (MARRAS, 2005).

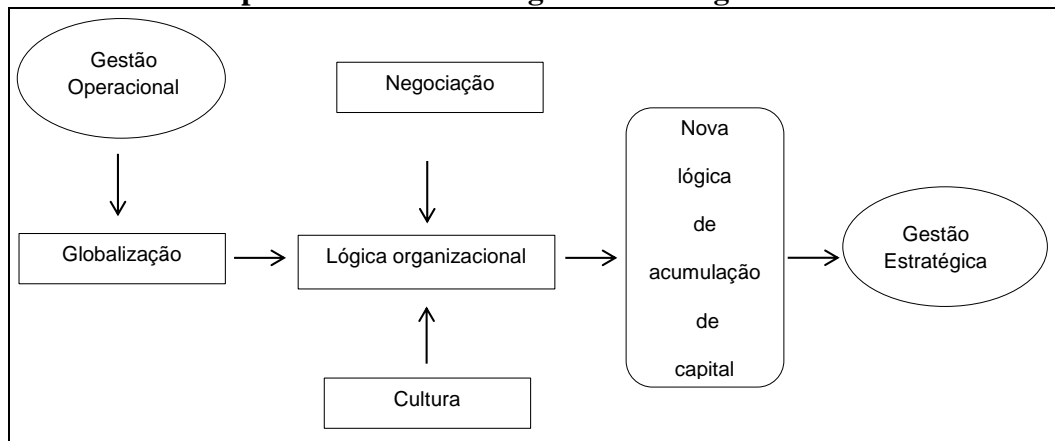
Com as mudanças da globalização, a saída para muitas organizações se manterem competitivas e sobreviverem foi à valorização do capital intelectual, para garantir maior comprometimento e qualidade na produção (MARRAS, 2005). Conforme o autor, isso significa admitir a função de RH como um parceiro na criação das estratégias da empresa, assim como a efetivação dessas por meio de atividades consistentes, realizadas internamente, como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração de pessoal.

Castro *et al.* (2002) concluíram que a estratégia é importante, entretanto não é primordial. Estabelecê-la parece uma tarefa fácil, mas o maior desafio é na hora de implementá-la. A dificuldade maior é a de moldar uma cultura empresarial que seja compatível com essa estratégia. Ainda de acordo com o referido autor, o grande problema é modificar a cultura predominante na maioria das organizações; os líderes visionários são aqueles que estão buscando a continuidade de suas organizações através de culturas empresariais competitivas, indo muito além da formatação de estratégias competitivas. “A estratégica oferece foco e direcionamento geral para a organização como num todo, incluindo cada uma das áreas funcionais” (CASCIO; BOUDREAU, 2014, p. 5). Conforme esses autores, a gestão estratégica das organizações, por meio das categorias de metas, oferecem instruções úteis sobre o tipo de talento necessário para alcançar os objetivos estratégicos e para se mover rumo à missão e à visão da organização.

Na Figura 1, Marras (2005) define seis causas que formam o aparecimento da gestão estratégica de RH. É do conhecimento de todos como a globalização afeta os mercados de trabalho e, em especial, os trabalhadores. Logo, no meio empresarial, cresce a necessidade das organizações competirem para sobreviver. Nessa busca, procurando encontrar saídas para as crises que possam impedir o avanço de sua lógica produtiva, as organizações percebem a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores. Esta é a nova lógica organizacional, que está levando as organizações a repensarem as suas políticas para obter maior comprometimento ou engajamento dos trabalhadores na execução dos seus objetivos.

⁶ MARRAS (2005), grifo do autor.

Figura 1 – Causas do aparecimento de uma gestão estratégica de RH



Fonte: Marras (2005, p. 129).

O grande desafio das organizações é vincularem o desenvolvimento pessoal ao organizacional, pois devem se desenvolver através dos colaboradores, os quais absorvem seus valores e conceitos ao longo da existência, através da renovação e quebra de modelos (PACHECO *et al.*, 2005).

Lacombe (2005) afirma que o planejamento dos recursos humanos deverá ser parte do planejamento estratégico da empresa, caso contrário, poderá haver um desperdício de recursos. De acordo com Dessler (2003), o papel do setor na formulação de estratégias é de um Plano Estratégico de Recursos Humanos para a empresa (PERH).

Albuquerque (1999) reforça que é necessário considerar as pessoas como parceiras da instituição na construção do PERH, para conseguir o seu comprometimento, o qual levará ao aumento do desempenho, para atingir o sucesso competitivo através de pessoas, fazendo-se necessário modificar o modo de pensar sobre a força de trabalho e as relações de emprego. Isso significa alcançar sucesso trabalhando com pessoas, não as substituindo ou limitando o escopo de suas atividades, o que implica visualizar a força de trabalho como fonte de vantagens estratégicas, e não como um custo a ser minimizado ou evitado.

4 CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS: GESTÃO DE PESSOAS NA BUSCA POR RESULTADOS

O crescimento da empresa está atrelado à sua capacidade de inovar, melhorar e aprender; somente através da sua eficiência, através do desenvolvimento de novos produtos, agregando mais valor aos clientes e melhorando continuamente, será possível ingressar em novos mercados e aumentar suas receitas e margens (CASCIIO; BOUDREAU, 2014).

Para se tornar competitiva, a empresa necessita de colaboradores com formação e qualificação cada vez melhor.

Este papel deverá ser executado pela organização, incentivando e auxiliando a educação e a formação de recursos humanos, o que é de extrema importância, pois o novo profissionalismo na produção, em função de mudanças na tecnologia, da elevação no nível do trabalho e da tendência do trabalho em grupo, tornou as exigências educacionais e de formação parâmetro fundamental do novo modelo de relações de trabalho e gestão de recursos humanos nas empresas (ALBUQUERQUE, 1999).

O objetivo básico para a moderna administração de recursos humanos deve ser a sua orientação para resultados, conforme Albuquerque (1999). Dessa forma, as políticas de recursos humanos devem assumir os seguintes objetivos: a) Valorização dos talentos humanos; b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação; c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; d) criação de oportunidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; e) oferecimento de incentivos vinculados aos resultados organizacionais, de preferência como base de contribuição dos grupos; f) adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico- social e político na qual atua.

Na busca por resultados, Ulrich (2003) enfatiza que os profissionais de RH necessitam definir as metas. Esse mesmo autor elaborou uma estrutura, apresentada na Figura 2, que descreve as metas para alcançar uma organização competitiva e os quatro papéis principais que os profissionais devem desempenhar para transformar sua parceria empresarial em realidade.

Figura 2 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: Ulrich (2003).

Muitas empresas utilizam esse modelo como maneira de descrever os papéis assumidos pelos profissionais de recursos humanos. Através deste modelo de múltiplos papéis, originaram-se as quatro capacidades genéricas que definem os resultados do trabalho do RH: a) criar clareza estratégica, b) fazer com que as mudanças aconteçam, c) gerar capital intelectual e d) criar eficiência administrativa.

De acordo com o autor, uma organização deve criar **clareza estratégica**, ou seja, estabelecer objetivos de curto e de longo prazo, isso cria significado para os que estão fora e dentro da empresa. Demonstra que possuem clareza estratégica, possuem foco. As ações em longo prazo mostram que as empresas são feitas para buscar resultados duradouros, e as táticas de curto prazo são definidas em termos de adaptação em meio aos sistemas de atividade. Para implementá-las, os profissionais de RH devem atuar como parceiros estratégicos, desempenhando papel crucial na criação de uma unidade estratégica. “Como parceiros, planejam as práticas táticas que podem e devem ser utilizadas para criar uma clareza estratégica e implementá-la” (ULRICH, 2000, p. 27). Os funcionários devem exercer o papel de fortalecer os valores e objetivos da empresa, através do comprometimento com a estratégia, programas de treinamento e desenvolvimento. Para realizar efetivamente este papel, os profissionais necessitam dominar a teoria e a prática da formação e implementação de estratégias. Devem estar preparados para aproximar os gerentes para discussões sobre visão, missão, valores, objetivos e intenções e ajudar a definir ajustes entre as atividades da empresa, compreender quem elabora a estratégia, de que maneira devem receber suas declarações e como a organização e seus colaboradores devem colocá-la em prática.

A incerteza no ambiente é imprevisível e incontrolável, a capacidade de mudar rapidamente faz com que as empresas alcancem bons resultados. Diante do quadro de insegurança, algumas se tornam rígidas e resistentes a mudanças; outras possuem uma capacidade essencial para a inovação e adaptação, mantendo-se atualizadas. O autor enfatiza que as organizações devem fazer com que as **mudanças** aconteçam, e que essa capacidade pode ser desenvolvida de diversas formas, operando com agilidade, redução de ciclo e melhorias nos processos, num aprendizado constante. Em um mundo competitivo, as empresas precisam adotar essas práticas, para que as mudanças aconteçam, facilitando o processo de mudança. O tempo de ciclo reduzido leva ao comprometimento do cliente, e a agilidade aumenta a participação no mercado.

Os profissionais de RH devem tornar-se agentes de mudança e desempenhar quatro papéis nessa função. No primeiro, planejar mudanças a partir de um modelo, de uma teoria que irá instruir o profissional da área por onde começar, como impulsionar a mudança e como

transformar eventos em modelos de comportamento. No segundo, incentivar os principais responsáveis pelos processos decisórios a se envolverem em um projeto de mudança. No terceiro papel, os profissionais de RH devem desenvolver um novo projeto para os sistemas de RH que seja coerente com a mudança. Funções como comunicações, treinamento, contratação e sistemas de remuneração devem se basear em um índice de desempenho total, com modelos úteis e reconhecidos pelos funcionários, clientes e investidores. No quarto aspecto, como agentes de mudanças, devem praticar em seus departamentos as funções e práticas que recomendam a terceiros. Ser o exemplo do que está sendo pregado.

É de conhecimento de todos que o capital intelectual é importante, o grande desafio está em criar **capital intelectual**, descobrir o que ele é e como aumentá-lo. Grande parte desse trabalho pode ser sintetizada a partir de uma fórmula: capital intelectual = competência X comprometimento (ULRICH, 2000). Essa equação envolve multiplicação e não uma soma. Uma baixa contagem de competência ou de comprometimento reduz significativamente o capital intelectual geral. Competência e comprometimento podem ser avaliados em diversos níveis, de acordo com a empresa, a unidade ou a pessoa. Empresas com maior habilidade de preservar o capital intelectual serão mais produtivas, bem como capazes de mudar, de atender às expectativas dos clientes e de ser mais competitivas que as concorrentes.

A função tradicional do RH tem sido a de criar uma infraestrutura organizacional, para desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização, assegurando que esses processos organizacionais sejam concebidos e desenvolvidos com eficiência. “O resultado da administração da infraestrutura é a eficiência administrativa”, conforme o autor Ulrich (2003, p. 44). Para o alcance da **eficiência administrativa** existem duas maneiras. A primeira é assegurar a eficiência dos processos de RH, através da reengenharia dos processos. A segunda maneira é mediante a contratação, treinamento e premiação de gerentes que aumentam a produtividade e reduzem as perdas. Nesse papel, os profissionais de RH atuam como especialistas administrativos, eliminando gastos desnecessários, aumentando a eficiência e constantemente encontram novas maneiras de melhorar. Esta nova concepção só terá resultados através de equipes engajadas, usando de parâmetro o novo modelo de gestão de recursos humanos e de estratégia empresarial.

O papel do executivo atuante na área também deverá ser transformado, envolvendo a necessidade de conhecimentos abrangentes e multidisciplinares, maior ousadia e competência, estilo aberto e participativo, experiência internacional e visão global (ALBUQUERQUE, 1999).

5 COOPERATIVISMO: CONCEITO, CLASSIFICAÇÃO E RAMOS

O movimento cooperativo possui significativa participação na economia global, sendo de grande relevância o estudo. De acordo com Aliança Cooperativa Internacional – ACI (2016), cooperativa é “[...] uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida”. Nesse sentido, as pessoas ingressam espontaneamente na busca por algo que engloba a todos, desenvolvendo negócio e transferindo aos cooperados os resultados desse movimento.

Segundo o site da OCB (2016), o “Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social”. São pessoas que desejam alcançar ideais maiores que o lucro e trazer benefícios para a sociedade.

O cooperativismo possui sete princípios, que são as linhas que orientam as cooperativas (OCERGS, 2016): 1. Adesão voluntária e livre, 2. Gestão democrática, 3. Participação econômica dos membros, 4. Autonomia e independência, 5. Educação, formação e informação, 6. Intercooperação, 7. Interesse pela comunidade. Esses princípios norteiam o sistema cooperativista, pois resumem as verdadeiras características das autênticas sociedades cooperativas (KLEIN, 2014).

Conforme a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, as sociedades cooperativas são classificadas em três tipos: 1) singulares ou de 1º grau; 2) cooperativas centrais e federações de cooperativas ou de 2º grau e 3) confederações de cooperativas ou de 3º grau. As singulares ou de 1º grau têm o objetivo de prestar serviços diretos ao associado (OCB, 2016). São constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas, ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos. As cooperativas centrais e federações de cooperativas ou de 2º grau têm por objetivo organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços (OCB, 2016). São as constituídas de, no mínimo, três singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais. Já as confederações de cooperativas ou de 3º grau organizam, em comum e em maior escala, os serviços das filiadas, sendo constituídas pelo menos de três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades (OCB, 2016).

Na definição de Pinho (1966, *apud* Schulze, 2002), as cooperativas que possuem funções econômicas apresentam diferenças precisas diante das chamadas sociedades de

capital (sociedades por quotas, sociedades anônimas, entre outras), conforme está descrito no Quadro 1, elaborado pelo autor:

Quadro 1 – Sociedades Cooperativas e Sociedades Comerciais

Sociedades Cooperativas	Sociedades Comerciais
Sociedade de pessoas	Sociedade de capitais
Objetivo principal: prestação de serviços	Objetivo principal: obtenção de lucro
Número ilimitado de sócios. Adesão livre	Número limitado de acionistas
Gestão democrática: "Um homem, uma voz"	Cada ação = um voto
Assembleia: "quórum" baseado no número de sócios presentes	Assembleia: "quórum" baseado no capital social representado
Retorno proporcional às operações	Dividendo proporcional ao valor das ações
Inacessibilidade das quotas partes a terceiros, estranhos à sociedade	Acessibilidade das ações a terceiros
Juros fixos e módicos sobre o capital	Dividendos limitados somente pelo montante de benefícios realizados

Fonte: Pinho (1966, p. 53) *apud* Schulze (2002).

As descrições do autor apontam a distinção entre sociedades cooperativas e comerciais, cuja principal diferença está no objetivo principal: a cooperativa visa à prestação de serviços, e a comercial, à obtenção de lucro.

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2016), as cooperativas são divididas em treze ramos, sendo eles os agropecuários, crédito, saúde, infraestrutura, produção, transporte, trabalho, consumo, educacional, habitacional, turismo e lazer, mineral e especial.

No Brasil, totalizam 6.673 cooperativas, 13 milhões de associados e 366.000 empregados, conforme dados do SESCOOP (2015). O Rio Grande do Sul possui 434 cooperativas, 2,7 milhões associados e 58,8 mil empregados. Em números absolutos, o estado de São Paulo é o que mais possui associados em cooperativas. Entretanto os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul são os que apresentam os maiores índices de adesão da população do Estado ao cooperativismo: SC (25,7%) e RS (23,5%). Esses indicadores reforçam a força do cooperativismo não só no Brasil, mas também no Estado.

No ramo da **saúde**, dedicam-se à preservação e à promoção da saúde humana (OCB, 2016). Dividem-se em médicas, odontológicas, psicológicas e de usuários. Este ramo possui grande importância no Estado, o qual possui 21,3 mil associados que se organizam em 59 cooperativas, das quais 36 operam planos de saúde e geram 10,2 mil empregos diretos (SESCOOP, 2015).

6 GESTÃO EM COOPERATIVAS: O MODELO DA AUTOGESTÃO

Na definição de Verardo (2003), autogestão é a organização de uma forma de empreendimento coletivo em que se planeja a cooperação do conjunto dos trabalhadores nas atividades produtivas, serviços e administração, com o poder de decisão sobre questões relativas ao negócio e ao relacionamento social das pessoas diretamente envolvidas. O autor conclui que a autogestão prevê a existência de autonomia, possibilitando às pessoas a capacidade e o poder de definir para si mesmas as regras, o regulamento e as normas de relação e de funcionamento.

A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2016) define autogestão como o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.

Oliveira (2009) enfatiza que a constituição jurídica das cooperativas, fundamentada na Lei nº 5.764 de 1971, não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva, se as cooperativas não estabelecerem para si modelos efetivos de gestão eficientes e eficazes, para proporcionar sustentação e vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras. De acordo com Schneider (1999), o desenvolvimento futuro das cooperativas dependerá da capacidade de atrair novos associados, torná-los efetivamente associados conscientes e torná-los atuantes.

Atualmente, uma grande dificuldade que as cooperativas estão enfrentando é o desconhecimento de muitos associados sobre cooperação e cooperativismo, assim como a falta de identidade desses associados com o movimento cooperativista (FAVACHO, 2012). Schneider (1999) afirma que as normas, métodos ou princípios precisam ter um caráter mais flexível e devem se adequar a cada situação histórica, a cada novo contexto econômico, social e cultural.

Para que o cooperativismo desempenhe realmente sua finalidade de promoção humana, é indispensável que a doutrina cooperativista seja inserida à personalidade econômica de base dos indivíduos, afirma Pinho (1977). Os maiores obstáculos na gestão das cooperativas são a falta, ou esquecimento, da educação cooperativista, a falta de cooperação entre as cooperativas, a aplicação de desatualizados, inadequados e centralizados modelos de gestão, a incapacidade de trabalhar com a concorrência, bem como a ausência de clareza entre propriedade de gestão e propriedade da cooperativa, enfatiza Oliveira (2009). Pinho (1977)

confirma que os próprios cooperados não têm plena consciência de seu papel usuário-empresário, ou não estão preparados para a autogestão cooperativista.

Na busca de aprimoramento da gestão de cooperativas, faz-se necessário priorizar a sua relação com os associados, valorizando essa relação para que ela valorize as práticas e os resultados almejados pela cooperativa. A confiança entre cooperados - e entre estes e a cooperativa - é primordial, além da cooperação e do capital social como ferramentas nesse processo (FAVACHO, 2012). No sentido de auxiliar o desenvolvimento da autogestão das cooperativas, o Sescop desenvolveu o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC - voltado ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas, cujo objetivo principal é promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança pelas cooperativas (SESCOOP, 2016).

Na definição de Favacho (2012), é possível que sempre haja conflitos de interesse no que se aplica às estratégias da organização e às estratégias dos cooperados, pois os cooperados assumem, ao mesmo tempo, os lugares de donos e usuários das cooperativas. Esse problema surge pela própria característica de autogestão das cooperativas brasileiras.

O problema da gestão democrática será resolvido mediante a criação de uma organização moderna, eficaz e gerida em função dos interesses dos associados (SCHNEIDER, 1999). Pinho (1977) afirma que é indispensável que a educação cooperativa preencha essa lacuna e os ensine a reinterpretar a situação econômica, inspirados nos princípios doutrinários de igualdade, justiça social, liberdade, democracia etc.

Como empresa, a cooperativa deve ser eficiente e rentável; como sociedade de pessoas, deve ser democrática e participativa. Eficácia é toda a avaliação do desempenho na busca dos objetivos da sociedade-empresa cooperativa, enquanto a eficiência compreende a avaliação do uso adequado dos meios para alcançar os objetivos fixados. A organização deve ser eficiente, procurando praticar a democracia em novas circunstâncias referentes à expansão e integração, reforça Schneider (1999).

7 COOPERATIVAS DE SAÚDE

Está previsto na Constituição Federal, art. 196: “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”. Entretanto, de acordo com Madeiro (2013), o direito à saúde não está garantido, pois temos diante de nós um cenário de crise e decadência na saúde

pública em que a deficiência na estrutura física, a indisponibilidade de materiais, equipamentos, medicamentos e a carência de recursos humanos são forças desarticuladoras no acesso à saúde.

Na tentativa de suprir essa necessidade é que os planos e seguros privados de saúde passaram a ser caracterizados como um segmento relevante do sistema de saúde (UNIDAS, 2005). Conforme a Lei 9.656/98, que dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde, esse segmento é assim definido: “II - Operadora de Plano de Assistência à Saúde: pessoa jurídica constituída sob a modalidade de sociedade civil ou comercial, **cooperativa**, ou entidade de autogestão, que opere produto, serviço ou contrato” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1998).

As cooperativas do ramo de Saúde desempenham papel fundamental no país e no estado do Rio Grande do Sul. Segundo a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, dos 2,7 milhões de beneficiários de planos de saúde do Rio Grande do Sul, 1,7 milhões são de cooperativas gaúchas (SESCOOP, 2015).

As principais atividades das cooperativas do ramo de saúde que atuam no Estado do Rio Grande do Sul são o Sistema Unimed e o Sistema Uniodonto. Em 1967, um grupo de médicos e Edmundo Castilho, presidente do sindicato médico da cidade de Santos, fundaram a União dos Médicos - Unimed, com base nos princípios do cooperativismo. Surge assim a primeira cooperativa médica do Brasil, baseada nos moldes de uma empresa, porém sem fins lucrativos. O Sistema Unimed é constituído por 28 cooperativas, das quais 26 são operadoras de planos de saúde, e duas, de prestação de serviços, contemplando a seguinte estrutura: 15.047 mil médicos associados, 1.931.955 de beneficiários dos planos de saúde, 25 pronto-atendimentos, 76 serviços de atendimento e diagnóstico próprio, 2,348 mil outros estabelecimentos credenciados (hospitais, clínicas, laboratórios), 7 hospitais próprios e 6 hospitais-dia, 18 SOS e 10,135 mil empregos diretos (SESCOOP, 2015).

A Unimed Encosta da Serra, localizada em Taquara, criada em 1993, consta com 200 médicos cooperados, 140 colaboradores e uma extensa e completa rede de atendimento, servindo clientes em quatorze municípios do Rio Grande do Sul, atuando em Taquara, Parobé, Igrejinha, Três Coroas, Gramado, Canela, Sapiranga, Araricá, Nova Hartz, Rolante, Riozinho São Francisco de Paula, Jaquirana e Cambará do Sul (UNIMED, 2016). A primeira cooperativa médica do Estado do Rio Grande do Sul foi a Unimed Erechim, fundada em 5 de outubro de 1971, e atuante em 35 municípios da região Norte do RS e é reconhecida pela qualidade nos serviços (UNIMED, 2016).

Já o Sistema Uniodonto foi fundado em 1972 por 37 dentistas reunidos na Associação dos Cirurgiões Dentistas de Santos que constituíram a Uniodonto - Sociedade Cooperativa de Serviços Odontológicos, presidida pelo cirurgião dentista Dalton Nunes da Silva. Logo no mesmo ano, em outubro, foi fundado em Lajeado, no Rio Grande do Sul, pelo cirurgião dentista Hélio Teixeira Munhoz a Cooperativa de Prestação de Serviço de Odontologia do Alto Taquari Ltda - Odoncoop, atualmente Uniodonto Vales do Taquari e Rio Pardo.

Segundo dados do SESCOOP (2015), o sistema Uniodonto conta com 1,3 mil associados, organizados em 11 cooperativas que geram 107 empregos diretos. O sistema atende cerca de 145 mil beneficiários nas cooperativas, que operam plano exclusivamente odontológico. Sua estrutura de atendimento contempla dez clínicas de atendimento de urgência e uma unidade de atendimento móvel.

8 METODOLOGIA

Para o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa, utilizou-se como procedimentos metodológicos um referencial teórico baseado nos principais aspectos do estudo. Após essa contextualização, foi desenvolvido o que se caracteriza como um estudo exploratório. Este projeto de pesquisa se define como um estudo de caso múltiplo, e a pesquisa foi aplicada em três cooperativas do ramo da saúde, localizadas em Santa Cruz do Sul, Erechim e Taquara, no Rio Grande do Sul. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica. A pesquisa é classificada como Survey, pois “[...] procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudo, em seguida, mediante análise quantitativa, obtém-se as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 2002, p. 58).

O universo da pesquisa foi de 14 gestores e 351 colaboradores, e a amostra contemplou 4 gestores e 123 colaboradores, os quais representam às três cooperativas do ramo da saúde. A amostra foi não probabilística por acessibilidade. O instrumento para coleta de dados foi composto por uma entrevista estruturada aos gestores e questionário aplicado aos colaboradores. O roteiro da entrevista foi composto por cinco perguntas, cada uma correspondendo ao modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000), envolvendo as seguintes capacidades: a) criar clareza estratégica; b) fazer com que as mudanças aconteçam; c) gerar capital intelectual e d) criar eficiência administrativa. Os questionários e as entrevistas foram realizados nos locais onde se localizam as cooperativas, nas cidades de Santa Cruz do Sul, Erechim e Taquara. As variáveis da pesquisa utilizadas no questionário estão definidas no

Quadro 2, onde se apresentam também as questões referentes a cada variável que compõe o instrumento.

Quadro 2 – Variáveis da pesquisa

Capacidades Genéricas Ulrich (2000)	Afirmativas	
Clareza estratégica	1	Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional
	2	Consegue executar a sua estratégia organizacional
	3	A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da cooperativa
	4	A gestão de pessoas participa do processo de implantação das estratégias da cooperativa
	5	As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia da cooperativa
Mudança	6	Consegue adaptar-se à mudança
	7	Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras
	8	Apóia novos comportamentos e iniciativas para manter a cooperativa competitiva
	9	Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e transformação
	10	Inova constantemente
Capital intelectual	11	Possui funcionários comprometidos com os objetivos da cooperativa
	12	Possui funcionários dedicados e motivados
	13	Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários
	14	Os funcionários contribuem para o sucesso da cooperativa
	15	As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa
Eficiência administrativa	16	Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente
	17	Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro da cooperativa
	18	Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos
	19	Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas
	20	Consegue aumentar continuamente a produtividade

Fonte: Adaptado de Barreto (2011).

O questionário que foi utilizado é da autora Barreto (2011), adaptado para a escala de Likert, sendo composto por vinte perguntas divididas em quatro áreas. Inicialmente, o contato com os gestores foi através do telefone, quando se obteve a autorização para a realização do estudo e das entrevistas. Já o preenchimento do questionário foi realizado no local de trabalho dos colaboradores, mediante prévia autorização dos gestores. Os questionários e entrevistas foram aplicados no período de 10 de maio a 15 de maio de 2016. O seu preenchimento levou cerca de dez minutos para ser respondido integralmente. Foi aplicado um pré-teste como forma de garantir a eficácia da investigação.

O termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foi assinado pelos respondentes, e trouxe informações e esclarecimentos, auxiliando os respondentes na tomada de decisão em participar ou não do procedimento, assumindo, dessa forma, responsabilidade diante a pesquisa e garantindo que os seus direitos fossem preservados.

Nesta pesquisa, foi utilizada a análise de conteúdo e, também, a descritiva. Na análise de conteúdo, foram estabelecidas variáveis para o estudo e, a partir disso, a sua interpretação de cunho qualitativo. A análise descritiva foi realizada através de cálculos estatísticos, caracterizando uma pesquisa quantitativa. Os dados coletados foram analisados por meio da ferramenta de Excel 2010.

9 RESULTADOS

Apresenta-se, a seguir, a análise dos dados coletados, obtidos através das 4 entrevistas na Unimed – Erechim e Uniodonto, e 123 questionários aplicados nas Unimed – Erechim, Taquara e Uniodonto.

9.1 Análise das entrevistas

Quando questionados sobre como ocorre a participação do setor de gestão de pessoas no processo de definição e implantação das estratégias da cooperativa, o sujeito A explica que “[...] é realizado no Conselho, onde só tem as diretorias colegiadas dos profissionais das cooperativas; um planejamento estratégico ou metas dentro de uma área em que nós detemos o negócio na mão e não o serviço não é um exercício muito fácil de ser feito”. Já o sujeito B afirma que “A Cooperativa trabalha com planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo, com o planejamento de muitos anos, o último é 2014 a 2020”. Esse sujeito assegura que o setor de gestão de pessoas “[...] participa ativamente da matriz SWOT, objetivos estratégicos na questão de aprendizado e desenvolvimento, levando essas informações para ajudar na definição das estratégias para a análise do ambiente interno, pois isso tem influência direta nas estratégias”.

O sujeito D afirma que o setor é responsável por “[...] mapear, identificar e traçar o perfil dos colaboradores, trazendo essas informações para o planejamento. Nesse contexto, são analisadas as informações para se chegarem às decisões críticas, ou seja, à tomada de decisão”. O sujeito B declara que “A visão do Planejamento estratégico 2014-2020 é ser reconhecida pela gestão eficaz e com a criação de valor”. Nessa busca, o setor de gestão de pessoas procura “[...] incentivar a participação, pois a cooperativa vem de uma cultura muito centralizadora para uma profissionalização, para a qual é necessária a qualificação dos colaboradores nas questões de competências, conhecimento, habilidade na mudança da gestão de pessoas”.

As respostas vão ao encontro de Ulrich (2000), para quem uma organização deve criar **clareza estratégica**, ou seja, estabelecer, através das suas estratégias, objetivos de curto e longo prazo. Isso cria significado para os que estão fora e dentro da empresa, demonstrando que possuem clareza estratégica, ou seja, que possuem foco. Corroborando com os entrevistados, os autores Cascio e Boudreau (2014) afirmam que, na estratégia de recursos humanos, além de englobar o contexto da organização e do ambiente, também se faz necessário considerar o ambiente interno da organização.

Seguindo o roteiro, foi questionado se a cooperativa inova constantemente os processos de gestão de pessoas e como as mudanças são implementadas. Todos os entrevistados confirmaram que sim, e afirmam que estão em constante mudança. Segundo o sujeito A, “[...] é inevitável, pois todos devem se adaptar. Recentemente, todo o setor de autorizações e assessoria foi reestruturado para melhor atender aos cooperados”. O sujeito D assegura que este processo é realizado diariamente: “[...] um exemplo são os manuais, que estão disponíveis online, para que as alterações implementadas sejam automáticas e de rápido acesso”. O sujeito B afirma que “[...] a cooperativa está sempre buscando melhorar, a cooperativa evoluiu muito na gestão de pessoas nos últimos anos, desde 2008, quando iniciou novas práticas, juntamente com o planejamento estratégico, buscando novos propósitos.”

A incerteza no ambiente é imprevisível e incontrollável, a capacidade de mudar rapidamente faz com que as empresas alcancem bons resultados. As organizações devem fazer com que as **mudanças** aconteçam, essa capacidade pode ser desenvolvida de diversas formas, operando com agilidade, reduzindo os ciclos e melhorando os processos, aprendizado constante, enfatiza Ulrich (2000).

Todos os entrevistados confirmaram que a cooperativa proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários. “Sim, a cooperativa auxilia no pagamento da faculdade; o SESCOOP, com 70%, e a cooperativa banca 30% da faculdade de Administração ou Ciências Contábeis”, confirma o sujeito A. Já o sujeito B afirma que existe “[...] o programa de educação continuada, sendo mais voltado para os aspectos técnicos, o conhecimento para que se transforme em habilidade na execução dos processos e para o desenvolvimento de competências”. E informa que “[...] na pesquisa de clima realizado pela Cooperativa, a pergunta de oportunidade de crescimento é um *gap* e um problema de comunicação interna”. Nesse contexto, Albuquerque (1999) conclui que a organização deverá incentivar e auxiliar a educação e a formação de recursos humanos. O sujeito B fala que “Em 2015, foram realizadas 4.000 horas de treinamento, e até o mês de junho de 2016 foram realizadas 2.800 horas”.

Ulrich (2000) enfatiza que o grande desafio está em criar **Capital Intelectual**, descobrir o que ele é e como aumentá-lo. Empresas com maior habilidade de preservar o capital intelectual serão mais produtivas bem como capazes de mudar, de atender às expectativas dos clientes e de ser mais competitivas que as concorrentes.

Já na pergunta que se propunha, a saber, se a cooperativa consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente para os processos de RH, todos afirmaram que sim. O sujeito C enfatiza que “A cooperativa sempre tenta inovar; no ano anterior, a cooperativa trouxe um curso de gestão de pessoas, e existe um acompanhamento com a psicóloga, trabalhando com o colaborador. Possui ainda a ginástica laboral e meditação”. O sujeito B fala que “[...] a sede era muito pequena, há pouco tempo foi realizada a mudança para uma nova estrutura, que hoje ainda está em construção. Mas existem equipamentos adequados, programas de qualidade de vida, ginástica laboral, segurança no trabalho. O que falta é um software para o planejamento”.

As organizações, de acordo com Ulrich (2000), necessitam criar uma infraestrutura organizacional, para desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização, assegurando, desse modo, que esses processos organizacionais sejam concebidos e desenvolvidos com eficiência, resultado este denominado de **eficiência administrativa**.

9.2 Análise dos questionários

No Quadro 3, apresentado a seguir, pode-se perceber que algumas médias ficaram acima de 4, que atende os objetivos de forma excelente. Quando questionados se a cooperativa consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos, a média final da Cooperativa Uniodonto ficou 5, o que, na escala de Likert, é o totalmente satisfatório.

Na Unimed de Erechim, a média maior foi de 4,34 na capacidade genérica de clareza estratégica, com resposta afirmativa para a participação da gestão de pessoas no processo de definição das estratégias da cooperativa. A Unimed de Taquara obteve a sua maior média, 4,27, também nesta afirmativa.

Quadro 3 – Resultado dos questionários aplicados/Média e Desvio Padrão

TÓPICOS		UNIMED ERECHIM		UNIMED TAQUARA		UNIODONTO	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	Consegue o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a estratégia organizacional	4,11	0,74	3,91	0,75	4,67	0,58
2	Consegue executar a sua estratégia organizacional	4,22	0,68	3,91	0,69	4,67	0,58
3	A gestão de pessoas participa do processo de definição das estratégias da cooperativa	4,34	0,78	4,27	0,84	3,67	0,58
4	A gestão de pessoas participa do processo de implantação das estratégias da cooperativa	4,17	0,85	4,18	0,83	3,67	0,58
5	As práticas de gestão de pessoas são coerentes com a estratégia da cooperativa	4,14	0,83	4,05	0,82	3,33	0,58
6	Consegue adaptar-se à mudança	4,2	0,76	4,32	0,61	4,67	0,58
7	Consegue antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	3,97	0,87	4,07	0,68	4,67	0,58
8	Apoia novos comportamentos e iniciativas para manter a cooperativa competitiva	4,17	0,86	4,45	0,69	4,33	1,15
9	Consegue modelar sua cultura organizacional para estimular a renovação e transformação	4,14	0,81	4,07	0,68	4,33	1,15
10	Inova constantemente	3,98	0,95	3,8	0,75	4,67	0,58
11	Possui funcionários comprometidos com os objetivos da cooperativa	4,28	0,72	4,13	0,6	4,33	1,15
12	Possui funcionários dedicados e motivados	4,02	0,81	3,91	0,72	4,33	1,15
13	Proporciona o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários	3,91	0,99	3,7	0,85	3,33	0,58
14	Os funcionários contribuem para o sucesso da cooperativa	4,38	0,65	4,25	0,69	4,33	1,15
15	As competências individuais dos funcionários contribuem para o alcance das metas da empresa	4,28	0,78	4,16	0,71	4,33	1,15
16	Consegue desenvolver uma infraestrutura administrativa eficiente	4,17	0,79	4,07	0,74	4,67	0,58
17	Consegue conceber e facilitar a execução dos processos dentro da cooperativa	4,06	0,89	3,82	0,69	4,33	0,58
18	Consegue monitorar e melhorar continuamente os seus processos	4,13	0,81	3,8	0,77	5	0
19	Descobre constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas	4,05	0,84	3,75	0,84	4,33	0,58
20	Consegue aumentar continuamente a produtividade	4,00	0,80	3,86	0,75	4,67	0,358

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Já as menores médias ficaram na variável criar capital intelectual, com médias 3,91, na Unimed-Erechim; 3,70, na Unimed – Taquara, e 3,33 na Uniodonto. Apesar de serem as mais baixas médias apontadas pelo resultado da pesquisa, conforme a escala de Likert, o resultado acima de 3,1 é plenamente satisfatório.

Conforme dados apresentados, as menores médias finais apontadas pelos colaboradores foram quanto à eficiência administrativa, as quais ficaram em 3,86, na Unimed – Taquara, e 4,08 na Unimed – Erechim. Já a Uniodonto possui a maior média nessa capacidade genérica de Ulrich (2000), com a média final de 4,60. Conforme a pesquisa, a menor média quanto à criação de clareza estratégica ficou em 4,00. Para realizar efetivamente este papel, os profissionais necessitam dominar a teoria e a prática da formação e implementação de estratégias, buscando ajudar a definir ajustes entre as atividades da empresa, compreender quem elabora a estratégia, de que maneira devem adquirir suas declarações e como a organização e seus colaboradores devem colocá-la em prática, ressalta o autor (2000).

A média final dos questionários na Unimed – Taquara foi de 4,02, ou seja, atende plenamente aos objetivos a que se propõe; já a Unimed-Erechim e a Uniodonto ficaram com as médias 4,14 e 4,32, respectivamente, atendendo-os de forma excelente.

No Quadro 4, foi realizada a média geral e o desvio padrão das três cooperativas estudadas de acordo com as capacidades genéricas de Ulrich. As médias atendem de forma excelente às expectativas dos clientes, todas acima de 4, sendo que a menor média apontada pelos colaboradores foi em criar clareza estratégica. Já a maior foi em fazer com que as mudanças aconteçam, uma vez que a cooperativa consegue se adaptar às mudanças rapidamente. O desvio padrão significativo, é de 0,85 referentes ao capital intelectual, isso se deve às oscilações das respostas. Ou seja, não há uniformidade entre os respondentes.

Quadro 4 – Capacidades genéricas/Média Geral

Capacidades genéricas	Média	Desvio Padrão
Clareza estratégica	4,09	0,71
Mudança	4,25	0,78
Capital Intelectual	4,11	0,85
Eficiência administrativa	4,18	0,67

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Pode-se verificar, através das respostas dos entrevistados e das médias finais dos questionários, que as cooperativas estudadas desempenham o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000) para buscar o crescimento e o fortalecimento do desempenho organizacional da Cooperativa.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica de pessoas ainda é pouco utilizada nas organizações, mas este assunto, aos poucos, vem sendo discutido por vários autores. Na sua maioria, acreditam que as pessoas são o grande diferencial competitivo das organizações, capazes de promover mudanças.

O Rio Grande do Sul é uma das referências no modelo cooperativista eficiente, o ramo de saúde é de extrema importância para o estado, e as cooperativas desse setor se dedicam à prestação e à promoção da saúde humana. Mesmo diante do cenário atual da economia, as cooperativas se apresentam em crescimento, investindo fortemente no desenvolvimento das pessoas.

Diante dessa perspectiva, o problema de pesquisa proposto foi respondido em sua íntegra, pois os resultados confirmam que as cooperativas estudadas possuem uma gestão estratégica de pessoas que busca aplicar as capacidades organizacionais propostas no modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000) para o melhor desempenho organizacional.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi identificar as ferramentas de gestão estratégica utilizadas pela cooperativa. Conforme as entrevistas e questionários, as cooperativas apresentaram trabalhos realizados nas quatro capacidades genéricas de Ulrich: clareza estratégica, mudança, capital intelectual e eficiência administrativa. O segundo objetivo foi verificar os resultados da gestão estratégica de pessoas na avaliação do desempenho organizacional. As cooperativas de saúde buscam, na sua maioria, o credenciamento da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, a qual estabelece diversas regras para essa aprovação. Diante disso, desempenham estratégias focadas nos objetivos da organização. O terceiro e quarto objetivos foram analisar a posição dos colaboradores como beneficiários da gestão estratégica e explicar as relações positivas entre as práticas de gestão de pessoas e os resultados no desempenho das organizações. Foi possível verificar, através das médias finais dos questionários, todas acima de 4, que os colaboradores são beneficiados com as estratégias das cooperativas, que os atendem de forma excelente. A menor média foi de 4,09 na clareza estratégica, devendo as cooperativas evidenciar os objetivos da organização para os colaboradores. Fica evidente que as práticas executadas pelo setor de gestão de pessoas têm influência direta no bom desempenho das organizações; através das ações direcionadas, uma das cooperativas estudadas já conseguiu a acreditação da ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar.

Pôde-se perceber, através das entrevistas e questionários, que o objetivo geral do presente trabalho foi plenamente alcançado. Mostrou-se a importância das capacidades genéricas do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000), executadas em conjunto, para obter o fortalecimento do desempenho organizacional.

Enfim, considera-se a relevância do estudo, uma vez que a gestão estratégica de pessoas pode-se tornar um diferencial competitivo. Sugere-se, em estudos futuros, que a pesquisa seja realizada novamente, para comparar os resultados, a fim de que sejam melhorados, se necessário, os pontos negativos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade*. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falção; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. *Administração Contemporânea Perspectivas e Estratégias*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL - ACI. *O que é uma cooperativa?*. 2016. Disponível em: <<http://ica.coop/>>. Acesso em: 22 mar. 2016.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. *Estratégias de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional na Hotelaria: O papel das capacidades organizacionais*. 2011. Tese (Tese em Economia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo – USP. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30112011-165119/pt-br.php>>. Acesso em 13 abr. 2016.
- BRASIL. *Constituição Federal*. (Artigos 196 a 200). Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/web_sus20anos/20anossus/legislacao/constituicaofederal.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2016.
- _____. *Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.
- _____. *Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9656.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.
- CASCIO, Wayne F.; BOUDREAU, John W. *Gestão estratégica de recursos Humanos*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CASTRO, Alfredo Pires de. *et al. Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002.
- CRÚZIO, Helnon de Oliveira. *Como organizar e administrar uma Cooperativa*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DREWS, Gustavo Arno. *Gestão de Recursos Humanos Orientada ao Comprometimento: A prática em Cooperativas do Noroeste do RS*. 2000. 168p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3127/000287669.pdf?sequence=>>> Acesso em: 28 mar. 2016.

FAVACHO, Ana Sabrina Silva. *Gestão de Cooperativas: fatores que influenciam no resultado – uma análise de duas cooperativas de flores da Região Metropolitana de Belém, estado do Pará*. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Mestrado em Administração, Universidade da Amazônia – UNAMA. Disponível em: <http://www.unama.br/ppad/download/dissertacoes/dissert_2012/Dissert_Mestrado_Ana_Sabrina_Favacho.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2016.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. *Indicadores censo 2010*. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/populacao/censos-demograficos/>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Pesquisa Nacional de Saúde*. 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94074.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

KLEIN, Fabricio José. *Estado, Empresas e Desenvolvimento: Princípios Normativos de Organização do Cooperativismo*. 2014. 97p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MADEIRO, Ricardo C. V. M. *Crise na Saúde Pública*. 2013. Disponível em: <<http://oabce.org.br/2013/08/artigo-crise-na-saude-publica/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

MARRAS; Jean Pierre. *Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. *Tecnologia na Gestão de Pessoas: Estratégias de auto-atendimento para o novo RH*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem Prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. *Informações*. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

PACHECO, Luiza, et al. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. RJ: FGV, 2005.

PINHO, Diva Benevides. *Economia e Cooperativismo*. São Paulo: Saraiva, 1977.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. *Downsizing – Conceitos e Significados*. 2013. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2013/12/downsizing-saiba-o-que-e.html>>. Acesso em: 24 out. 2016.

SCHNEIDER, José Odelso. *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SCHULZE, Edgar. *Participação e Estrutura do Poder no Modelo de Gestão de Cooperativa: o Caso Unimed no RS*. 2002. 148p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do rio Grande do Sul – UFRGS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2938/000379210.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 4 abr. 2016.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO - SESCOOP. *Revista Expressão do Cooperativismo*. 2015. Disponível em: <<http://stampacom.com.br/pf/sescoop/exp2014/files/assets/common/downloads/Sescoop%20RS%20-%20Jornal%20O%20Interior%20-%20Julho%202014.pdf>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

SINDICADO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – OCERGS. *Princípios do Cooperativismo*. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/conceitos-principios>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

_____. *Revista do Saber Cooperar*. 2014. ano V, n. 15, jul/ago. 2014. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/revista_sescoop_15_edicao_baixa.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2016.

ULRICH, David. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

_____. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.

UNIÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE AUTOGESTÃO EM SAÚDE – UNIDAS. *Autogestão em saúde no Brasil: 1980-2005: história da organização e consolidação do setor*. 2005. Disponível em: <http://www.unidas.org.br/universidade/livro_autogestao_saude_brasil.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2016.

UNIMED ENCOSTA DA SERRA. *Informações*. Disponível em: <<http://www.unimed-es.com.br/>>. Acesso em: 01 maio 2016.

_____. ERECHIM. *Informações*. Disponível em: <<http://www.unimed-erechim.com.br/site/>>. Acesso em: 01 maio 2016.

UNIODONTO VALES DO TAQUARI E RIO PARDO. *Informações*. Disponível em: <<https://www.uniodontovtrp.com.br/>>. Acesso em: 01 maio 2016.

VERARDO, Luigi. *Economia Solidária e Autogestão*. 2003. Disponível em: <<http://base.socioeco.org/docs/luigiverardo98.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2016.