

## **Análise do Modelo de Gestão em uma operadora de planos de saúde portovelhense.**

**Jackson José Sales Miranda Júnior.** (Universidade Federal da Integração Latinoamericana -UNILA) [jackson.miranda7@gmail.com](mailto:jackson.miranda7@gmail.com)

**Camila Lima Ribeiro (Instituto Federal de Rondônia-IFRO).** [camilalimaaa@gmail.com](mailto:camilalimaaa@gmail.com)

**Flávio de São Pedro Filho.** (Universidade Federal de Rondônia -UNIR). [flavio1954@gmail.com](mailto:flavio1954@gmail.com)

**Angelina Maria de Oliveira Licório (Instituto Federal de Rondônia-IFRO)** [angelia.licorio@ifro.edu.br](mailto:angelia.licorio@ifro.edu.br)

**Giuliana Andreza Figueiredo Gil Gomes (UFERSA)** [giufigueiredo1@gmail.com](mailto:giufigueiredo1@gmail.com)

### **Resumo:**

Diversos fatores influenciam a produtividade nas empresas modernas. Estudos sobre o comportamento humano em seu ambiente de trabalho vem crescendo e teorias de como transformar a organização em um ambiente mais produtivo ganha espaço. Este estudo envolve uma empresa operadora de planos de saúde de atuação nacional que possui um sistema de gestão já consolidado. O ponto chave deste estudo é entender como as pessoas, a organização e a produção se relacionam. Partindo de estudos sobre a Teoria Comportamental, Teoria Z, Avaliação de Desempenho e Inovação nas organizações o objetivo central deste trabalho é compreender a influência do modelo de gestão em uma operadora de planos de saúde, localizada na cidade de Porto Velho/RO. A pesquisa foi realizada com funcionários da função de atendimento ao público através de um questionário. A análise dos resultados observa-se que os funcionários apresentam-se satisfeitos com as condições de trabalho. Mas existe divergências com os métodos de gestão comparado as teorias, assim como os procedimentos de avaliação de desempenho e incentivo a inovação que não são bem desenvolvidos pela empresa gerando problemas de administração.

**Palavras-chave:** Organização, Produtividade, Funcionários, Inovação.

## **Analysis of the management model in an operator of Portovelhense health plans.**

### **Abstract**

Several factors influence productivity in modern companies. Studies on human behavior in their work environment has been growing and theories of how to turn the organization into a more productive environment gains space. This study involves a company operating national health plans that has an already consolidated management system. The key point of this study is to understand how people, organization, and production relate. Based on studies on Behavioral Theory, Z Theory, Performance Evaluation and Innovation in organizations, the main objective of this work is to understand the influence of the management model in a health plan operator located in the city of Porto Velho / RO. The survey was conducted with employees of the public service function through a questionnaire. The analysis of the results shows that the employees are satisfied with the working conditions. But there are disagreements with management methods compared to theories, as well as procedures for evaluating performance and encouraging innovation that are not well developed by the company leading to management problems.

**Key-words:** Organization, Productivity, Staff, Innovation.

---

## **1. Introdução**

O estudo constante sobre a interação entre as pessoas em ambientes organizacionais caminha sempre em busca de soluções inovadoras que afetem positivamente a organização. Bowditch e Buono (2004) afirmam que embora os aspectos técnicos da administração sejam de grande importância para o bom funcionamento da organização, na compreensão do processo administrativo é mais frequente dar atenção aos papéis, comportamentos e habilidades necessárias para um desempenho eficaz.

Com uma maior competitividade no mercado, as organizações buscam maneiras de melhorar seu desempenho. Segundo Casado (2002) isso faz com que novas formas de gestão sejam desenvolvidas e aplicadas. Assim, as inovações geradas em seu interior, estas que são idealizadas por meio de indivíduos integrantes da mesma, gera um diferencial positivo quando a mesma consegue alinhar a interação entre a organização formal e não formal. Envolvendo na gestão o uso da Teoria Comportamental, que tem foco no comportamento humano, levando em consideração o contexto organizacional, identificando a influência desse comportamento na organização como um todo e as perspectivas das pessoas diante das organizações.

O objetivo central do trabalho é compreender a influência do modelo de gestão em uma operadora de planos de saúde, localizada na cidade de Porto Velho/RO. Nesse contexto, a empresa estabelece alcançar resultados positivos, atingir metas estabelecidas e ganhar maior competitividade no mercado. Ou seja, análise e definição da satisfação dos funcionários como ferramenta de apoio na busca pela otimização do resultado geral da empresa. Inclui-se ainda a importância da aplicação de métodos eficazes na Avaliação de Desempenho, bem como sistemas de recompensa aos funcionários para que se garanta a satisfação destes.

Com base, nos dados adquiridos, será possível visualizar a situação atual da organização e como a falta de conhecimento teórico costumam para eficiência da empresa. Desse modo, segue a próxima seção com o arcabouço teórico.

## **2. Referencial Teórico**

Adaptando conceitos, desenvolvidos pelas ciências da antropologia, sociologia e psicologia, a respeito de estudos comportamentais, a administração proporcionou uma visão ampla a respeito da motivação das pessoas em seu ambiente de trabalho como elemento determinante no modo de se comportarem na execução de suas funções e sua postura no trabalho. Dessa forma, as seções seguintes irão abordar as principais teorias desenvolvidas sobre o assunto.

### **2.1. Teoria Comportamental e Teoria Z**

Muitos estudos sobre o comportamento humano são desenvolvidos, pois, acredita-se que ele está diretamente ligado a produtividade no trabalho e as empresas buscam tentar encontrar uma forma de extrair o melhor de seu colaborador. Assim, surgiu as pesquisas sobre a Teoria Comportamental, que tem como tema central a motivação humana, em que os autores behavioristas acreditam que o administrador deve primeiramente conhecer as necessidades para então entender o comportamento humano e utilizar dessa motivação como forma de melhorar a qualidade de vida na organização em que atua (CASADO, 2002).

Ainda sobre a teoria Periard (2012) afirma que as suas principais características são: a grande ênfase nas pessoas; a preocupação com o comportamento organizacional e os processos de trabalho; o estudo do comportamento humano. Dessa maneira, analisando esses conceitos consegue-se entender o estilo comportamental da organização. Oliveira (2009) descreve que a Teoria Comportamental teve seu início em 1947 por Herbert Alexandre Simon, e que ao

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

longo do tempo, outros autores contribuíram para o assunto tais como Abraham Harold Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, David Clarence McClelland, Chris Argyris e William Ouchi.

Bowditch e Buono (2004) citam algumas habilidades comportamentais como para uma gestão produtiva: comunicação com os pares, subordinados e chefes; a obtenção de informações e o ato de compartilhá-las; a condução de reuniões; alocação de recursos a grupos diversos e a solução de conflitos dentro de grupos ou entre eles. Assim, consegue-se ampliar o estudo de pessoas, grupos e suas interações nas estruturas organizacionais.

Outra teoria de grande contribuição para a gestão organizacional é a Teoria Z, que surgiu com os estudos sobre as práticas gerenciais das empresas japonesas em 1973. Ouchi (1986) foi um dos pioneiros no estudo e afirma que os trabalhadores envolvidos são a chave para o aumento da produtividade. Ainda sobre o comportamento japonês Tsukamoto (1980) afirma que o administrador japonês acredita que qualquer mudança dentro de uma organização deveria vir através dos atores que estão mais próximos ao problema. Nesse caso, o funcionário.

A característica principal da organização do Tipo Z é que todos são merecedores de confiança e podem aplicar livre arbítrio e trabalhar com autonomia e sem supervisão (OUCHI, 1986). Uma empresa em que se aplica a gestão com base na teoria abordada, empregadores e empregados conquistam sua estabilidade na organização, possuem remuneração satisfatória e têm a oportunidade de participar da solução de problemas e sucesso da organização. Sendo está uma teoria condizente com a realidade não apenas oriental, mas de qualquer indivíduo, pois as aspirações humanas independem de característica regional ou cultural.

Nessa “Sociedade” acredita-se que para ser bem sucedido, é indispensável um balanceamento entre o trabalho de equipe e os esforços individuais (TSUKAMOTO, 1980). De forma mais ilustrativa, o Quadro 1 apresenta um comparativo de teoria e realidade de empresas que não utilizam deste método para gestão, como pode ser observado a seguir.

<b>Empresas Z</b>	<b>Empresas Tradicionais</b>
Relação empregatícia para a vida: relação duradoura, buscando crescimento profissional e laços sólidos com a organização	Relação empregatícia de curta duração: não apresentando perspectiva de futuro na organização
Avaliação e promoção de maneira gradativa	Avaliação e promoção rápidas
Tomada coletiva de decisão	Tomada individual de decisão
Responsabilidade coletiva	Responsabilidade individual
Preocupação pelo conjunto	Preocupação por setores

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Quadro 1: Elementos de diferenciação na aplicação da Teoria Z em uma organização

## 2.2 Avaliação de Desempenho

Conforme Marras (2011), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc). Corroborando com a definição de Marras, os autores Hipólito e Reis (2002, p. 73) afirmam que a avaliação de desempenho “se propõe a ser mais do que um recurso que auxilia isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos”. Logo,

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

as empresas que as utilizam podem obter vantagem competitiva, uma vez que conseguem mensurar suas atividades e encontrar uma melhor forma de trabalhar.

Para Ivancevich (2008, p. 253), a avaliação de desempenho “é a atividade implantada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução do seu trabalho”. Para o desenvolvimento e a implementação da função avaliação nas empresas Oliveira (2009) apresenta algumas sugestões como: interação com o sistema de informação da empresa, consolidar o momento ideal da aplicação do processo de controle e avaliação, interligação entre os níveis de avaliação (estratégico, tático e operacional), e consistência no processo de controle e avaliação. Assim como administrar as resistências ao processo de avaliação, considerar os custos versus benefícios e adaptar o sistema de avaliação à realidade da empresa.

### 2.2.1. Formas de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho deve levar em consideração a política de pessoal da organização e as características do cargo em avaliação. É necessário que se estabeleça os critérios de julgamento, os objetivos da avaliação e como fazer uma análise mais objetiva possível. O objetivo de uma avaliação de desempenho em uma empresa é a promoção e orientação profissional das pessoas envolvidas. Além de dar ao gestor elementos para fornecer feedback aos integrantes de sua equipe (MAXIMIANO, 2011). Existem diversas formas de se avaliar o desempenho do profissional, conforme descrito no Quadro 2, os principais meios de realizar esta avaliação são da seguinte maneira:

Formas de Avaliação	Descritiva
<b>Autoavaliação</b>	Cada profissional avalia o próprio desempenho, tomando por base alguns critérios combinados com antecedência.
<b>Gerente/Líder</b>	Com o apoio do RH o gestor, monta acompanha e controla o sistema, a responsabilidade pelo desempenho dos colaboradores e pela constante avaliação e comunicação dos resultados.
<b>O colaborador e o gerente/líder</b>	O gerente/líder orienta enquanto o colaborador avalia o desempenho em função do caminho apontado pelo gerente/líder. O gerente orienta, capacita, aconselha, fornece informação e equipamento, define metas e objetivos a alcançar e cobra resultados. Em troca, o colaborador desempenha a sua função, apresenta os resultados e cobra os recursos necessários.
<b>A equipe de trabalho</b>	A própria equipe avalia o desempenho de cada um dos membros e programa as providências necessárias para melhorar. A equipe torna-se responsável pela avaliação de desempenho dos participantes e define os objetivos e metas a alcançar.

Fonte: SEBRAE (2017)

Quadro 2: Formas de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é muito dependente do processo de percepção. Embora exista avaliação de forma objetiva, muitas características são avaliadas em termos subjetivos, e está por definição são julgamentais. Portanto, precisa-se existir uma linha tênue sobre como essa avaliação vai ser aplicada para que seja transparente e ética.

### 2.3. A influência da inovação na organização

A visão schumpeteriana de acordo com Trott (2012), considera que o processo de inovação inclui perspectivas econômica, de estratégia de gestão de negócio e do comportamento

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

organizacional, avaliando também as atividades internas. Esta perspectiva reconhece a importância dos indivíduos dentro da empresa, como suas atividades afetam diretamente o processo de inovação (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011).

Representando, portanto, o indivíduo um papel fundamental no processo de inovação. É necessário a existência de uma relação mútua de confiança entre os agentes envolvidos. Maximiano (2011) afirma que as pessoas que administram organizações de qualquer tamanho, são responsáveis pela realização de objetivos e pela utilização dos recursos, fazendo sempre de maneira eficiente e eficaz que são critérios básicos de avaliação do desempenho das organizações. Mas, além disso elas também são competitivas, pois enfrentam outras organizações que perseguem os mesmos objetivos. Assim, as organizações investem em inovação para ganharem espaço competitivo.

### 3. Metodologia

Entende-se por método, o conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa (SIENA, 2011). Quanto à sua natureza da pesquisa, faz-se uso da abordagem pelo método qualitativo-quantitativo, visto que serão empregados métodos de quantificação na coleta de informações e tratamento destas por meio de técnica estatística além de um aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações (GIL, 1999).

Em relação aos objetivos trata-se de pesquisa explicativa, que segundo Gil (1999) visa explicar a razão dos fatos, por meio da identificação e análise das relações de causa e efeito dos fenômenos. Quanto aos procedimentos técnicos foi realizada pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material publicado em livros, revistas e materiais disponibilizados na internet. Em seguida, será feita uma pesquisa aplicada, para a codificação dos dados formou-se um questionário aplicado aos os funcionários da empresa lotados na função de atendimento ao público.

O objeto foi um estudo de caso único que segundo Triviños (1987) é quando o objeto é um unidade que se analisa profundamente. Por fim será realizada a análise de dados e comparativos de teoria e realidade na empresa em estudo. Utiliza-se de Escala de Likert para isso, sendo esta uma escala de classificação somatória, cuja mensuração dos dados ocorre pela soma aritmética das respostas ao questionário pré-estabelecido. A escala tem formato horizontal, apontando um grupo de resposta que totaliza um quantitativo ímpar, possibilitando a medição do nível de concordância ou discordâncias à afirmativa, demonstrado no Quadro 3 a seguir:

Questionário	Sequência	Descrição
<b>Totalmente Insatisfeito</b>	1	Quesito não percebido pelo funcionário. Necessidade de inovação das estratégias de gestão
<b>Insatisfeito</b>	2	Avaliado insatisfatoriamente. Organização deve rever seus processos com inovação de forma a se manter competitiva
<b>Indiferente</b>	3	Quesito avaliado como mediano, ou seja, não há excelência no procedimento
<b>Satisfeito</b>	4	Quesito avaliado de forma satisfatória, com possibilidade de aperfeiçoamento
<b>Totalmente Satisfeito</b>	5	Quesito percebido com excelência. Organização apresenta diferencial competitivo

Fonte: Adaptado pelos autores (2016)

Quadro 3: Descritiva da Escala Likert

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Dessa forma, a próxima seção aborda a respeito dos resultados e discursões que o estudo gerou e posteriormente as conclusões do mesmo.

#### 4. Resultados e Discussões

Este estudo trata do desempenho de colaboradores, a sua satisfação e produtividade em uma organização do ramo de prestação de serviços. A empresa atua há mais de 30 anos no Município de Porto Velho, como representante regional de uma rede nacional de planos de saúde. Foi neste lócus que se aplicou o levantamento dos métodos de avaliação de desempenho, utilizado para benefício das organizações. A pesquisa leva ao entendimento sobre a satisfação de funcionários e, conseqüente, otimização do resultado geral da empresa. Os procedimentos são os estabelecidos no tópico próprio da metodologia.

##### 4.1 Levantamento dos principais métodos de avaliação de desempenho e recompensas adotados pela empresa

Ao ser admitido, o funcionário passará por um período de experiência de 90 dias. Ultrapassado o período de experiência, o diretor de recursos humanos disponibiliza um questionário de avaliação de desempenho para o gerente direto do avaliado, a fim de que seja ultimado o julgamento de desempenho. A etapa seguinte do processo avaliativo é a convocação de uma reunião entre o responsável pelo setor de subordinação do avaliado para que se estabeleça o próximo nível salarial decorrente do bom desempenho. Os níveis salariais estão definidos em uma tabela disponível departamento de Recursos Humanos, conforme demonstrado a seguir na Tabela 1, o aumento de cada nível corresponde a 9% do valor do salário inicial do funcionário. A escala não segue sequencialmente esses níveis, podendo o funcionário alternar entre eles exponencialmente de acordo com sugestão do gerente.

Cargo	Nível (R\$)	Nível 1 (R\$)	Nível 2 (R\$)	Nível 3 (R\$)	Nível 4 (R\$)	Nível... (R\$)
<b>Auxiliar</b>	971,80	1059,26	1146,72	1234,19	1321,65	...
<b>Assistente</b>	1.578,64	1720,72	1862,80	2004,87	2146,95	...
<b>Analista</b>	2.898,48	3159,34	3420,21	3681,07	3941,93	...
<b>Assessor</b>	4.975,80	5423,62	5871,44	6319,27	6767,09	...
<b>Motorista</b>	1.238,26	1349,70	1461,15	1572,59	1684,03	...
<b>Telefonista</b>	779,65	849,82	919,99	990,16	1060,32	...

Fonte: Adaptado pelos autores (2016)

Tabela 1: Níveis Salariais

Não há sistema de avaliação constante, somente o controle pela gerência. Portanto a possibilidade de ascensão do funcionário na empresa depende exclusivamente do seu gerente, o qual irá justificar a razão desse aumento de nível através de um relatório, em forma de memorando, encaminhado à diretoria, que é composta por: Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Administrativo e de Coordenação e Promoção a Saúde. A diretoria detém o poder da decisão final. Não existe uma escala de atribuições de funções para os funcionários, sendo flexível a definição das tarefas pelo gerente. O gerente concentra muito poder decisório em suas mãos, pois tem total autonomia, o Departamento de RH não tem influência na tomada

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

de decisões, apenas no controle de sua execução.

Como política de recompensas, existe o Programa “Eu Participo”, o qual avalia a periodicidade do colaborador, a avaliação é realizada trimestralmente e o colaborador que se enquadrar nas exigências do programa, recebe o bônus de R\$ 100,00 em seu vale alimentação, sendo creditado no período de avaliação.

Há investimentos em treinamento de funcionários, referentes aos sistemas e programas utilizados e treinamento de conduta profissional. O treinamento de conduta profissional é aplicado a todos os colaboradores, os treinamentos referentes a sistemas e programas são de acordo com a implementação dos mesmos. De forma integral, todos os colaboradores passam por treinamento sazonalmente. Os demais benefícios garantidos ao funcionário são: vale alimentação, vale transporte (conforme fixado em Lei), seguro de vida, plano de saúde e plano odontológico. Na opinião da organização, o que motiva os funcionários a trabalhar nessa empresa são os benefícios oferecidos, flexibilidade de horário e a política de aproveitamento interno a qual proporciona ao colaborador a oportunidade de ascensão na empresa.

#### **4.2 Identificação da visão do funcionário em relação à organização produtiva da empresa**

Na tentativa de mensurar a opinião do funcionário em relação à empresa em que atua, foi aplicado questionário fechado a um grupo de 10 (dez) funcionários da área de atendimento ao público, com base na Escala *Likert* para análise dos resultados, conforme Quadro 4 que segue.

<b>Questões formuladas aos colaboradores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Em branco</b>	<b>Total</b>
1. As tarefas no seu trabalho são rotineiras.	10%	10%	20%	30%	30%	0%	100%
2. Há oportunidades de criatividade e inovação na execução do seu serviço.	10%	40%	0%	20%	30%	0%	100%
3. Você se sente envolvido no seu trabalho.	0%	0%	10%	30%	60%	0%	100%
4. Seu trabalho afeta as metas empresariais da organização.	0%	0%	0%	30%	70%	0%	100%
5. Seu ambiente de trabalho contribui para seu desempenho.	10%	0%	30%	10%	50%	0%	100%
6. O bom desempenho de suas funções é reconhecido pela gerência.	0%	0%	20%	50%	30%	0%	100%
7. Na sua organização, a comunicação entre chefes e colaboradores é boa.	0%	0%	40%	20%	40%	0%	100%
8. Seus colegas de trabalho lhe dão apoio.	10%	40%	30%	0%	20%	0%	100%
9. Sua carga de trabalho é equilibrada.	0%	20%	30%	20%	30%	0%	100%
10. Está satisfeito com as oportunidades de promoção disponíveis a você.	0%	10%	40%	0%	50%	0%	100%
11. Está satisfeito com as oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pela organização.	10%	0%	40%	40%	10%	0%	100%
12. Está satisfeito quanto ao treinamento relacionado à sua função, oferecido pela organização.	30%	0%	30%	40%	0%	0%	100%
13. Está satisfeito com a sua remuneração total.	20%	0%	50%	10%	20%	0%	100%

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

14. Concorda estar recebendo remuneração compatível com seu mercado local.	0%	10%	10%	60%	20%	0%	100%
15. Está satisfeito com sua segurança geral na organização.	10%	30%	20%	30%	10%	0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quadro 4: Questionário de avaliação de satisfação de funcionários

As respostas obtidas foram tabuladas e tratadas com base no conteúdo teórico constante neste trabalho. Realizada a tabulação das respostas, segue a análise da percepção dos respondentes e os resultados. Assim, considerou-se o reconhecimento da satisfação dos indivíduos quanto ao clima organizacional, aplicando as questões 2 a 5; sua percepção quanto à demanda de trabalho medida por meio das questões 1 e 9; seu relacionamento interpessoal através das questões 6 a 8; as oportunidades de crescimento profissional observados respectivamente pelas questões 10 a 12; sua satisfação quanto à remuneração oferecida pela empresa estão identificadas nas questões 13 e 14; e por fim, sua satisfação com a segurança na questão 15.

Quanto às oportunidades de criatividade na organização, as respostas se concentram em dois extremos, os que discordam e os que concordam totalmente. As afirmativas que abordam envolvimento no trabalho, com as metas empresariais e satisfação com o ambiente de trabalho apresentam ausência de resposta negativa, levando a considerar um clima organizacional satisfatório. Apesar da visão positiva do colaborador em relação à empresa, há pouco incentivo em relação à exploração da criatividade, sendo este um fator de diferencial competitivo em uma organização que a mesma não tem.

Analisando a satisfação dos funcionários em relação à demanda de trabalho, exigida pela empresa, percebe-se que os colaboradores consideram suas tarefas rotineiras. Porém, quando questionados quanto à carga de trabalho, há certo equilíbrio de opiniões, levando a crer que para alguns há pouca demanda e conseqüente sobrecarga de trabalho aos demais.

Quando confrontados a respeito dos relacionamentos interpessoais, na organização, nota-se satisfação quanto ao reconhecimento de seu desempenho pela gerência, contudo uma parcela menor deste grupo considera a comunicação entre colaborador e gerente satisfatória, sendo que 40% dos respondentes foram indiferentes quanto a sua opinião a respeito. Em contrapartida, há um consenso de que inexistente apoio entre os demais colegas na execução de suas tarefas diárias. O que não condiz com Ouchi (1986) e Maximiano (2011) sobre a importância da confiança e os interesses em comum para fortalecer a interdependência dos indivíduos e intensificar a eficácia da execução de suas funções. Mostrando que a empresa não desenvolve a confiança e conseqüentemente enfrenta dificuldades por isso.

Abordando afirmativas em relação às oportunidades de crescimento profissional, há concordância quanto as promoções e oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa. O grupo apresenta em sua maior parte uma resposta positiva. Entretanto, quando confrontado com a questão de treinamentos, referentes às suas funções, surge uma parcela considerável de insatisfação, representada por 30% totalmente insatisfeitos e 30% foram indiferentes em sua opinião. Quanto à remuneração, percebe-se que o grupo de funcionários concorda que sua remuneração é compatível com o praticado no mercado, porém, em sua maioria apresenta-se insatisfeita quanto à sua remuneração.

De maneira geral, com a análise do resultado da pesquisa realizada com os funcionários da empresa, é possível inferir que a maioria apresenta-se satisfeita com as condições de trabalho a que está sujeita. Em contrapartida, analisando as informações obtidas em entrevista com o Departamento de RH, verificou-se um panorama contraditório do exposto, pois as informações



Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

apresentadas teoricamente não gerariam um retorno tão positivo por parte do funcionário.

#### **4.3 Apontamento dos principais elementos de inovação requeridos com base na teoria abordada.**

Com base na teoria abordada, a empresa em estudo (Empresa X) apresenta características totalmente antagônica de uma organização que utiliza a Teoria Z, conforme Quadro 5 que segue.

<b>Teoria Z</b>	<b>Empresa X</b>
Avaliação e promoção de maneira gradativa	Avaliação e promoção rápidas
Tomada coletiva de decisão	Tomada individual de decisão (gerência)
Responsabilidade coletiva	Responsabilidade individual (gerência)
Preocupação pelo conjunto	Preocupação por setores

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quadro 5: Proposta em face da Teoria X Realidade

Em meio às dificuldades enfrentadas por essa empresa, a aplicação desse método de gestão seria significativa como elemento de diferenciação no mercado, bem como uma via para a confiabilidade entre líder e liderado, gerando maior comprometimento com suas funções e satisfação destes.

Com a pesquisa, constatou-se a inexistência de um canal de sugestões oficial, tanto de funcionários quanto de clientes, caso os mesmos sintam necessidade de dar sua opinião, dirigem-se ao setor de RH que encaminha essas sugestões à diretoria. Caso a sugestão seja relacionada ao setor do funcionário, este deve se encaminhar diretamente ao seu gerente, o qual decidirá por sua aplicação ou não. Todas as decisões partem exclusivamente da gerência, não havendo qualquer tipo de reunião com os demais funcionários do setor com objetivo de solucionar problemas existentes.

Portanto, após a explanação dos resultados e discussões obtidos pela pesquisa pode-se notar como a realidade das empresas são mais complexas que as teorias e como esse realidade se encontra bem diferente do que é proposto pelos métodos científicos de gestão. Logo, segue a última seção do trabalho para conclusão.

#### **5. Conclusões**

O objetivo do geral do trabalho foi atingido, uma vez que foi possível compreender a influência do modelo de gestão em uma operadora de planos de saúde, localizada na cidade de Porto Velho/RO. Através do estudo, é possível assimilar que a aplicação da Teoria Comportamental é um elemento primordial para o bom gerenciamento e obtenção de resultados positivos em uma organização. Entretanto, percebe-se que sua aplicação na empresa de estudo não é feita de maneira correta e conseqüentemente os resultados não são positivos para a mesma.

Com a pesquisa, verificou-se que muitas decisões são concentradas nas mãos do gerente, sem um manual a ser seguido, através de uma liderança autocrática, por vezes arbitrária. A possibilidade de ascensão não ocorre por meritocracia e sim pelo grau de relacionamento entre gerente e funcionário. Constatou-se a inexistência de um canal de sugestões oficial, tanto de funcionários quanto de clientes, caso os mesmos sintam necessidade de dar sua opinião. Logo, percebe-se que a empresa enfrenta um grave problema de gestão e que parte

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

dele está relacionada pela falta de conhecimento teórico dos gestores que conseqüentemente interfere na organização.

A pesquisa encontrou como limitação o fato de ter apenas funcionários respondendo a pesquisa, talvez fosse interessante compreender também como os gestores avaliam esses quesitos na empresa, uma vez que pela falta de comunicação, a visão da empresa pode ser diferente para os grupos. Estudos futuros podem buscar relacionar o ambiente organizacional da empresas com os resultados financeiros, uma vez que dessa forma poderia ser inferido de forma clara e quantitativa o quanto o ambiente organizacional da empresa interfere em seus resultados.

### REFERÊNCIAS

**BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.** Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 305 p.

**CASADO, Tânia.** O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. 14. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 235-246.

**HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germano Glufke.** A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. As pessoas na organização. 14. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 73-87.

**IVANCEVICH, John M.** Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

**MARRAS, Jean Pierre.** Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

**MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru.** Introdução à Administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 419 p.

**NASCIMENTO, Décio Estevão do; LABIAK JUNIOR, Silvestre.** Ambientes e dinâmicas de cooperação para Inovação. Curitiba: Aymar. 2011.

**OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.** Introdução à Administração: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2009. 402 p.

**OUCHI, Willian.** Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês; tradução de Auripebo Berrance Simões. 10 ed. São Paulo: Nobel, 1986.

**PERIARD, Gustavo.** Teoria Comportamental da Administração. 2012. [S.l.]. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/teoria-comportamental-da-administracao/>>. Acesso em: 02/04/2018.

**SEBRAE.** Saiba a importância de uma avaliação de desempenho. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tipos-de-avaliacao-de-desempenho,bab3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 abr. 2018

**SIENA, Osmar.** Normas para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto, monografia, dissertação e artigo. Porto Velho: [s.n.], 2011. 66 p.

**TROTT, Paul J.** Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

**TSUKAMOTO, Yuichi.** O processo decisório empresarial no Japão. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, p. 73-77. out. dez. 1980.