

## **Atuação da área de gestão de pessoas: estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito**

### **Performance of the people management area: a case study carried out in a credit cooperative**

DOI:10.34117/bjdv8n6-132

Recebimento dos originais: 21/04/2022

Aceitação para publicação: 31/05/2022

#### **Bárbara Ribeiro Ferreira**

Graduada em Administração - UNESP

Instituição: Universidade Estadual Paulista

Endereço: Via de Acesso Prof Paulo Donato Castellane s/n, Faculdade de Ciências

Agrárias e Veterinárias - FCAV - UNESP

E-mail: bferreira1410@gmail.com

#### **Lesley Carina do Lago Attadia Galli**

Doutorado em Administração pela FEA-USP

Instituição: Universidade Estadual Paulista

Endereço: Via de Acesso Prof Paulo Donato Castellane s/n, Faculdade de Ciências

Agrárias e Veterinárias - FCAV - UNESP

E-mail: lesley.attadia@unesp.br

#### **Sheila Farias Alves Garcia**

Doutorado em Administração pela FEA-USP

Instituição Universidade Estadual Paulista

Endereço: Via de Acesso Prof Paulo Donato Castellane s/n, Faculdade de Ciências

Agrárias e Veterinárias - FCAV - UNESP

E-mail: sheila.garcia@unesp.br

#### **Ana Margarida Theodoro Caminhas**

Doutorado Caunesp pela UNESP

Instituição: Universidade Estadual Paulista

Endereço: Via de Acesso Prof Paulo Donato Castellane s/n - Faculdade de Ciências

Agrárias e Veterinárias - FCAV - UNESP

E-mail: ana.caminhas@unesp.br

#### **Glauca Aparecida Prates**

Doutorado Engenharia de Produção pela Universidade Federal De Santa Catarina

Instituição: Universidade Estadual Paulista

Endereço: Rua Geraldo Alckmin 519, Itapeva – SP, CEP: 18409010

E-mail: g.prates@unesp.br

#### **Otávia Travençolo Muniz Sala**

Doutora em Administração pela FEARP-USP

Instituição: Fatec Sertãozinho

Endereço: Rua Jordão Borghetti, 480 - Sertãozinho/SP

E-mail: otavia.sala@fatec.sp.gov.br

**Marcia Mitie Durante Maemura**

Doutorado em Administração pela FEARP-USP

Instituição: Universidade federal de Uberlândia

Endereço: Rua Ayrton Roxo 116, Alto da Boa Vista, CEP: 14025270, Ribeirão preto-SP

E-mail: mitie.maemura@ufu.br

**Cristiane Sonia Arroyo**

Doutora em Administração pela FEA USP

Instituição: Universidade Estadual Paulista

Endereço: Via de Acesso Prof Paulo Donato Castellane s/n, Faculdade de Ciências

Agrárias e Veterinárias - FCAV - UNESP

E-mail: csarroyo@terra.com.br

**RESUMO**

Em todos os trabalhos, é necessário e percebido, mesmo que informalmente, a atuação da área de gestão de pessoas. A área de Recursos Humanos é composta por diversas subáreas, das quais podem ser citadas: Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Remuneração e Carreira, Benefícios, entre muitas outras. Entretanto, apesar das inúmeras possibilidades dentro desta área, muitas empresas não adotam o modelo tradicional, atribuindo estas atividades conforme sua realidade. Neste contexto, realizou-se um estudo em uma cooperativa de crédito, para identificar as semelhanças e diferenças entre a literatura e a prática. Os resultados apresentaram uma grande semelhança da literatura com as subdivisões da área de Recursos Humanos da empresa, o que ratifica o conteúdo estudado.

**Palavras-chave:** recursos humanos, gestão de pessoas.

**ABSTRACT**

In all jobs, it is necessary and perceived, even if informally, the performance of the people management area. The Human Resources area is composed of several sub-areas, of which can be mentioned: Training and Development, Recruitment and Selection, Compensation and Career, Benefits, among many others. However, despite the numerous possibilities within this area, many companies do not adopt the traditional model, assigning these activities according to their reality. In this context, a study was conducted in a credit union to identify the similarities and differences between literature and practice. The results showed a great similarity of the literature with the subdivisions of the company's Human Resources area, which ratifies the content studied.

**Keywords:** human resources, people management.

**1 INTRODUÇÃO**

A área de Recursos Humanos tem tido cada vez mais visibilidade nas organizações. Antes, visto apenas como uma área de administração de pessoal, a área não tinha sua devida valorização e participação nas decisões da organização. Atualmente, é percebido uma potencialização de sua participação enquanto estratégia e com isso, um forte trabalho de todas as subáreas de gestão de pessoas.

Para as cooperativas, em especial as do ramo financeiro, o contexto é parecido. Sua atividade, embora já muito antiga, se tornou forte concorrente das demais instituições financeiras recentemente. O serviço oferecido à sociedade é semelhante à um banco tradicional, entretanto, traz um forte benefício de oferecer estes serviços a custos mais baixos, pois seu principal objetivo é promover o desenvolvimento econômico e social aos cooperados (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2022).

Com isso, a atuação da área de Recursos Humanos nas cooperativas de crédito possui um desafio ainda maior quando é percebida como estratégia e ainda tem o dever de atuar alinhado os princípios do cooperativismo e missão, visão e valores da organização. As subáreas - Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Administração de Pessoal, Remuneração e Benefícios, Carreira – ganham força para desenvolver seu papel de forma ativa, integrando a valorização da organização e a humanização das relações de trabalho e ainda atender as necessidades de todos os envolvidos: funcionários, associados e a comunidade (Pedro, 2006).

O presente estudo visa identificar a atuação da área de Recursos Humanos de uma cooperativa de crédito, suas atividades e seu papel como área estratégica na organização. Identificando na literatura o contexto histórico da gestão de pessoas, bem como o desenvolvimento de cada subárea, será possível comparar a atuação desta cooperativa às boas práticas e assim, realizar uma análise crítica do modelo organizacional e seus processos.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será abordado uma visão teórica sobre a área de Recursos Humanos e seus subsistemas, buscando compreender o contexto histórico e embasar a análise crítica do estudo de caso.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A área de Recursos Humanos possui diversas práticas que são subdivididas em diversas subáreas, sendo algumas delas o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho além da promoção de motivação e retenção dos funcionários (Alberton & Carvalho, 2017).

A Gestão de Pessoas é uma área constituída pelo perfil das pessoas que a compõem, por isso ela possui sensibilidade sobre a cultura corporativa e sobre o negócio em que a empresa atua, entre muitos outros fatores que se distinguem de uma organização

a outra (Chiavenato, 2014). De qualquer forma, a Gestão de pessoas se apresenta com o objetivo de apoiar a empresa a atingir seus objetivos, e concretizar sua missão, proporcionando competitividade com o mercado através do desenvolvimento de habilidades e competências das equipes e assim, torna-las produtivas (Chiavenato, 2014).

Inicialmente, a Gestão de pessoas colocava foco em manter o controle das atividades através do reforço sobre as normas impostas aos funcionários com o objetivo ser eficiente; objetivo este que com o tempo passou a ser direcionado a eficácia, conhecendo o negócio da organização e buscando atingir os objetivos propostos (Chiavenato, 2014).

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento é o processo de atrair candidatos para o processo seletivo, através da comunicação, sendo essa através de divulgação das oportunidades disponíveis, oferecendo e estimulado o retorno (Chiavenato, 2014).

O recrutamento possui dois tipos de atuação: interno, buscando atrair os funcionários da própria empresa, com o objetivo de desenvolve-los a níveis mais desafiadores ou o recrutamento externo, que busca pessoas de fora e abertos a participarem do processo de seleção (Chiavenato, 2014).

O conceito de Seleção é definido pelo processo pelo qual é definido um candidato para determinado cargo, devendo este ser o que melhor atende os pré-requisitos para a vaga em aberto, buscando atender à necessidade a empresa através do talento e competências identificados. Neste processo, são feitos filtros para identificar as características de interesse à oportunidade ofertada, conectando a necessidade da empresa às competências e perfil do candidato e assim aumentando a eficiência deste processo (Chiavenato, 2014).

O processo de seleção varia em cada empresa, mas basicamente o processo é composto por etapas pelas quais os candidatos são submetidos a técnicas que se iniciam fáceis e se tornam mais complexas conforme o processo segue; durante estas etapas, os candidatos aprovados vão seguindo até que seja identificado o que mais atende as necessidades da vaga ofertada. O objetivo é obter o máximo de informações de cada candidato e concluir com sucesso a procura do perfil ideal (Chiavenato, 2014).

### 2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O subsistema de treinamento e desenvolvimento tem o objetivo de proporcionar conhecimentos e habilidades através da capacitação de seus funcionários para que estes possam exercer suas tarefas (Alberton & Carvalho, 2017).

Assim como os demais subsistemas de Recursos Humanos, o treinamento e desenvolvimento visa contribuir com o alcance das metas e objetivos e assim atingir a missão da empresa. Seu propósito é através da capacitação gerar maior produtividade nas atividades de cada funcionário, buscando agregar ao comportamento dos empregados um maior engajamento (Chiavenato, 2014).

Os conceitos de “treinamento” e “desenvolvimento” possuem perspectivas diferentes, por isso se complementam. O treinamento visa a capacitação do funcionário a curto prazo, buscando o desenvolvimento da atividade atual e a melhora do desempenho de forma imediata. Já o desenvolvimento visa a sucessão, ou seja, um desenvolvimento contínuo que irá proporcionar aos funcionários as competências necessárias para assumir desafios futuros em cargos mais complexos. De qualquer forma, ambos são compostos por processos de aprendizagem que podem ocorrer de diversas formas: leituras, treinamentos em classe ou através de instrução programada ou pelo e-learning, formato que tem ganhado cada vez mais espaço (Chiavenato, 2014). A educação corporativa também é considerada estratégica para a gestão de pessoas, pois apoia na transformação da informação em conhecimento melhorando o desempenho. Seu objetivo é desenvolver e educar os funcionários, adequando às necessidades da empresa (Moraes, 2021).

### 2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão e uma prática que intensificou a partir de 1960 (Alberton & Carvalho, 2017). O processo é conduzido pela área de Recursos Humanos, entretanto, os principais influenciadores são os avaliadores e os avaliados (Alberton & Carvalho, 2017). O processo da avaliação do desempenho envolve o funcionário e seu gestor em uma análise sistemática do desempenho nas atividades em que atua e nos seus objetivos e competências esperados e também dos potenciais a serem (Chiavenato, 2014).

A avaliação não é o foco principal, mas sim, todo o plano que é desenvolvido após ele, que deve ser claro e desafiador, mas também deve ser acompanhado e orientado constantemente, através da manutenção das expectativas e formalmente realizando autoavaliações e avaliações (Moraes, 2021 apud ORSI & SILVA, 2014; SIQUEIRA &

NASCIMENTO, 2016). O processo, se conduzido de forma correta, promove nos funcionários o senso de compromisso, contentamento e engajamento (Alberton & Carvalho, 2017 apud Bai et al., 2016).

De forma geral, a avaliação de desempenho a finalidade de fornecer desenvolvimento através do feedback e identificando um plano de formações necessárias para o funcionário. Também é uma tarefa de administração que pode determinar aumentos e promoções, (Alberton & Carvalho, 2017 apud Snell & Dean, 1992). Em contrapartida, se for diretamente relacionada à remuneração pode tornar todo o processo questionável e sem credibilidade, pois não visa o desenvolvimento e potencializa o erro e a tendência de superavaliações (Moraes, 2021 apud ALMEIDA, SILVA & GASPAR, 2014; SILVA, PERRET & PARDINI, 2015).

## 2.5 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

De modo geral, remuneração é o subsistema que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas que são dadas aos funcionários pelas atividades desempenhadas. A remuneração é como um pacote de recompensas que inclui remuneração básica, incentivos salariais e benefícios, como troca pelo trabalho realizado. A remuneração é percebida como um assunto complexo, pois depende de fatores de mercado e também da estratégia da empresa (Chiavenato, 2014).

O plano de remuneração, pode possuir duas variáveis, sendo a remuneração fixa entendida como o salário previamente definido pela organização e recebido mensalmente ou por hora. Este formato busca padronizar e facilitar o equilíbrio dos salários, conectando o tempo de trabalho e as atividades cotidianas (Chiavenato, 2014).

Já a remuneração variável é um valor que, conforme o próprio nome diz, varia periodicamente, conforme estratégia da empresa, mas que visa bonificar o funcionário pelo atingimento de resultados positivos nos objetivos propostos em determinado período. A aplicação da remuneração variável não é obrigatória nas empresas, mas atrela ao desempenho individual e coletivo, promovendo um incentivo a uma melhor performance (Chiavenato, 2014). Este formato de sistema motiva os funcionários, porque ao reconhecer seu desempenho, sua participação e contribuição aumenta (Alberton & Carvalho, 2017).

Os benefícios têm o objetivo de proporcionar vantagens aos funcionários, proporcionando melhoria da qualidade de vida, no clima organizacional, reduzindo a rotatividade e facilitando a atração de candidatos (Rahn & Weber, 2020).

Os benefícios possuem diversas vertentes, podendo ser benefícios legais, ou seja, exigidos pela legislação ou por convenção coletiva (horas extras, férias, 13º salário, etc); os espontâneos que são oferecidos de forma livre pela empresa (refeição, gratificações, etc); os monetários, que são concedidos em dinheiro e os não monetários, que são aqueles que proporcionam facilidades para os seus usuários (convenio médico, convenio odontológico, etc) (Rahn & Weber, 2020).

## 2.6 GESTÃO DE CARREIRA

O processo de Gestão da carreira é a atividade em que a empresa seleciona e organiza um plano de atribuições buscando desenvolver e qualificar os seus funcionários para os futuros desafios (Chiavenato, 2014). A gestão de carreira busca apoiar os funcionários a alcançarem seus objetivos e metas (Alberton & Carvalho, 2017 apud Ahmad & Schroeder, 2003).

O conceito de carreira traz a sequência de posições e atribuições a serem desempenhadas por um funcionário durante sua trajetória profissional na empresa. Historicamente, as organizações construíam seus planos de carreira de forma vertical, ou seja, preparando para ocupar cargos cada vez mais altos hierarquicamente. Entretanto, atualmente as empresas propõem novos planos de gestão de carreira, dando preferência ao plano de carreira “Y”, que possibilita o crescimento vertical ou o crescimento horizontal, que são em mesmo nível, mas com atividades mais complexas, tornando especialistas de suas atividades (Chiavenato, 2014).

## 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método o estudo de caso.

Para realização do estudo foram aplicadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista semiestruturada com utilização de roteiro de perguntas abertas, análise documental com foco nas diretrizes, normas e manuais organizacionais e observação não participante durante a visita in loco.

Foram selecionados para entrevista o gestor da área de RH e os supervisores responsáveis pelos respectivos subprocessos da área.

A análise dos dados foi realizada com a aplicação do método de análise de conteúdo, tendo como categorias da análise os subprocessos destacados no Quadro 1:

Quadro 1: Análise para o estudo

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Recrutamento e Seleção	Processos de Atração e Seleção Formatos de Recrutamento	Chiavenato, 2014
Treinamento e Desenvolvimento	Formatos de Aprendizagem	Alberton & Carvalho, 2017 Moraes, 2021 Chiavenato, 2014
Avaliação de Desempenho	Responsáveis pela condução Etapas realizadas Objetivo da atividade	Alberton & Carvalho, 2017
Remuneração e Benefícios	Pacote de recompensas Tipo de remuneração Benefícios ofertados	Alberton & Carvalho, 2017 Rahn & Weber, 2020 Chiavenato, 2014
Gestão de Carreira	Plano de carreira vigente Métodos de gestão de carreira	Alberton & Carvalho, 2017 Chiavenato, 2014

Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito à unidade de análise destaca-se que a cooperativa de crédito analisada foi selecionada de forma não-probalística e por conveniência tendo como principais critérios de escolha o fato da organização apresentar forte posição no mercado financeiro, sendo considerada referência entre as instituições do setor e a aceitação por parte da direção em participar da pesquisa, desde que o nome da organização e dos entrevistados fossem mantidos sob sigilo.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS E SEUS SUBSISTEMAS

A empresa possui a área de gestão de pessoas dividida formalmente em duas áreas: Administração de Pessoal – responsável pelas atividades de Remuneração, Carreira, Benefícios e Folha de Pagamento; e Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas – responsável pelos processos de Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento. Ambas são de responsabilidade do gerente de recursos humanos, que gerencia uma equipe de 17 funcionários.

O subsistema de recrutamento e seleção conta com 3 funcionários, que realizam os processos de recrutamento e seleção de forma regionalizada, para uma melhor organização. Todos os processos são aprovados de forma automatizada e acompanhadas via sistema interno.

Assim como apresentado na literatura, os processos são conduzidos de forma interna e externa, e na empresa, inicia-se pelo processo interno, buscando desenvolver os funcionários e oferecer oportunidades de crescimento.

O subsistema de treinamento e desenvolvimento possui o apoio de 4 funcionários, que conduzem as atividades de treinamento segmentadas em treinamentos in company, treinamentos externos e universidade corporativa. A empresa possui um orçamento anual direcionado apenas às ações educacionais, e todo o processo é conduzido por aprovação automatizada.

Todas as ações são registradas via sistema interno e acompanhadas pela equipe, que providencia a procura de consultorias, solicita apoio logístico e administrativo dos funcionários e apoia durante todo o dia do treinamento.

Assim como apresentado na literatura, os treinamentos são direcionados para o desenvolvimento do que é esperado pelo funcionário para o atingimento dos objetivos da empresa e o cumprimento de sua missão. Também são oferecidos programas de desenvolvimento, com visão a longo prazo dos presentes e futuros desafios.

Em conjunto, o processo de avaliação de desempenho é conduzido pela área de Treinamento e desenvolvimento, que une o processo avaliativo com as ações de capacitação e desenvolvimento dos programas de desenvolvimento individual (PDI). O programa é estruturado e anual, com as respectivas etapas: autoavaliação, avaliação do gestor, calibragem, feedback, PDI e Desenvolvimento do PDI. O Programa inicia no início do ano com o objetivo de avaliar o desempenho do ano anterior e propor melhorias para o próximo.

O subsistema de remuneração possui é composto por 2 funcionários. As atividades são compostas por realizar pesquisas de mercado para analisar o contexto remuneratório e manter sua competitividade, acompanhar a remuneração variável dos funcionários elegíveis, conduzir os pedidos de novas contratações, reconhecimentos e promoções, com análise conjunta de disponibilidade orçamentária e disponibilização da remuneração conforme tabelas salariais. Todo o processo deliberativo ocorre de forma automatizada e é acompanhado via sistema interno.

Conforme apresentado na literatura, a empresa possui tabelas salariais de remuneração fixa conforme cargo e seu nível de complexidade e um pacote de benefícios legais, espontâneos, monetários e não monetários. Também é oferecido a remuneração variável aos funcionários que desempenham as atividades comerciais nos pontos de atendimento.

Por fim, a gestão de carreira na empresa ocorre de forma vertical, entretanto, está se adaptando ao modelo em Y. Quando se trata dos setores administrativos, há a possibilidade de se especializar em suas atividades ou de chegar aos cargos de gestão; nos

pontos de atendimento, é possível identificar um perfil direcionado ao âmbito operacional e também no âmbito comercial, ambos de muita importância para o andamento dos processos da empresa.

## 5 ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA

A empresa atua sob todos os subsistemas apresentados pela literatura, sendo que todos os processos são conduzidos rigorosamente conforme normativos internos e as leis vigentes. O sistema operacional utilizado na área também apresenta um ótimo desempenho, conseguindo incorporar as necessidades básicas de registro dos subsistemas, apoiando assim, a gestão das informações.

A subdivisão de atividades identificada na empresa é importante e auxilia positivamente a condução dos processos de forma eficaz, entretanto, há um ponto de atenção, pois quando há necessidade de algum funcionário se ausentar, falta pessoas capacitadas para assumir e conduzir os processos, acumulando nos especialistas da atividade.

Nas atividades de desenvolvimento, buscando atender a diversas demandas consideradas como inovadoras, surge o desafio de trazer novos serviços que muitas vezes são externos, como por exemplo plataformas de treinamento e avaliação de desempenho, que por sua vez, devido ao alto nível de exigências e expectativas quanto a performance, não atendem em um serviço unificado. Com isso, é percebido um alto volume de contratação de diversas plataformas para suprir estas necessidades. Entretanto, para que elas sejam abraçadas e utilizadas pelos funcionários, é necessário formação e engajamento. Com tantos projetos, em plataformas diferentes, o público acaba não engajando como o esperado em nenhuma delas, se tornando uma atividade massiva e obrigatória.

Na área de remuneração e carreira, há um forte trabalho operacional. Com um número baixo de pessoas com estas atividades, o trabalho não se expande, sendo percebido uma tabela salarial defasada para alguns cargos em comparação ao setor financeiro. Apesar de um trabalho forte e positivo com os benefícios, foi observado que os candidatos buscam uma remuneração fixa adequada à suas atividades, o que dificulta o processo de atração de potenciais.

A empresa busca acompanhar todas as tendências de recursos humanos, mas o processo burocrático para atualização de normativos causam travas que fazem o processo

se tornar lento e devido a rapidez das mudanças do mercado organizacional, se tornam obsoletos em pouco tempo.

## **6 CONCLUSÃO**

O presente estudo buscou identificar na literatura quais os papéis da área de Recursos Humanos dentro das organizações e através deste, realizar um estudo de caso das práticas reais em uma cooperativa de crédito.

Observou-se que as práticas ocorrer de forma semelhante à literatura e assim como esperado, buscam atender estas práticas alinhadas aos valores do cooperativismo, além da missão, visão e valores da organização. A cooperativa em estudo tem sido cada vez mais desafiada devido ao forte trabalho da concorrência nos aspectos de gestão de pessoas. A área de Recursos Humanos, por sua vez, possui um forte trabalho estratégico a ser perseguido e por isso, o trabalho deve ser intensificado em todos os subsetores, para que os objetivos de toda a organização sejam atingidos e percebidos pelos envolvidos: funcionários, associados e a comunidade.

## REFERÊNCIAS

Alberton, M. M., & de Carvalho, L. C. (2017). Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(2), 61-87.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri, SP: Manole.

Rahn, M. M., & Weber, L. (2020). GESTÃO DE PESSOAS: EXPERIÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12(3), 97-129.

Moraes, V. (23 de 07 de 2021). *A remuneração e os benefícios sociais*. Fonte: RH Portal: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remunera-e-beneficios-sociais/#:~:text=Se%20conhece%20por%20benef%C3%ADcios%20aquelas,parcialmente%20ou%20totalmente%20pela%20empresa.>

Pedro, W. J. (2006). *Gestão de Pessoas nas Organizações*. *Revista Uniara*.

Portal do Cooperativismo Financeiro. (19 de 05 de 2022). *INFORMAÇÕES DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COOPERATIVAS*. Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/>