

Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito

A study on people management processes in a credit cooperative

Resumo

Este trabalho tem o objetivo de identificar e compreender o modelo de gestão de pessoas utilizado pela Cooperativa de Crédito SICREDI Região Centro, comparando-o com o modelo proposto por Chiavenato (2014). Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, com característica descritiva e com base em um estudo de caso. Na coleta de dados foram realizadas entrevistas, aplicados questionários e análise documental. Ao realizar a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo com base nas técnicas de classificação e categorização. Foi observado que os processos de agregar pessoas (na média 66% concordam totalmente), processos de aplicar pessoas (na média 76% concordam totalmente), processos de recompensar pessoas (na média 70% concordam totalmente), processos de desenvolver pessoas (na média 52% concordam totalmente), processos de manter pessoas (na média 93% concordam totalmente), e processos de monitorar pessoas (na média 65% concordam totalmente), tiveram resultados positivos.

Palavras-chave: Cooperativas; Gestão de pessoas; Cooperativas de crédito.

Abstract

This work aims to identify and understand the people management model used by the SICREDI Credit Union Centro Region, comparing it with the model proposed by Chiavenato (2014). This study is a qualitative research, with descriptive characteristics and based on a case study. In the collection of data, interviews were carried out, questionnaires were applied and documentary analysis was performed. When analyzing the data, we used content analysis based on classification and categorization techniques. It has been observed that the processes of aggregating people (on average 66% agree totally), processes of applying people (on average 76% agree totally), processes to reward people (on average 70% agree totally), processes of developing people (on average 52% agree totally), people keeping processes (on average 93% agree totally), and people monitoring processes (on average 65% agree totally) have had positive results.

Keywords: Cooperatives; People management; Credit cooperatives.

Gustavo Fontinelli Rossés¹, Iebla Medeiros Borochedes², Jaime Peixoto Stecca³, Fabiana Leticia Pereira Alves Stecca⁴, Alexandre Fontinelli da Silva⁵

¹Universidade Federal de Santa Maria, gustavo@politecnico.ufsm.br;

²Universidade Federal de Santa Maria, iebla.borochedes@hotmail.com;

³Universidade Federal de Santa Maria, jaime@ufsm.br;

⁴Universidade Federal de Santa Maria, fabiana@ufsm.br;

⁵Universidade Federal de Santa Maria, as.fontinelli@hotmail.com.

1 Introdução

Denomina-se cooperativismo como uma organização formada por indivíduos de um mesmo grupo econômico ou social, com o objetivo de desempenhar determinada atividade em benefício comum. As cooperativas no Brasil evoluíram e apresentaram uma ascensão significativa ao longo da sua trajetória. Tal avanço tem sido explicado pela atual crise no mercado de trabalho, que se caracteriza pela elevada taxa de desemprego e pelo crescimento do setor informal. Neste contexto, pode-se perceber que vários trabalhadores têm procurado, através das cooperativas, opções que satisfazem a necessidade de emprego e renda.

O movimento cooperativista tem ajudado significativamente a melhorar a qualidade de vida das pessoas e continua se expandindo ao longo dos anos, e, segundo a Organização das Cooperativas do Brasil OCB (2004), procura satisfazer a necessidade do outro, investir nas relações humanas e, sob o ponto de vista da democracia, agir com democracia e retidão, na busca da inserção de todos.

Atualmente, constata-se que as organizações cooperativas vivem em um contexto de aceleradas mudanças devido à globalização, necessitando adaptar-se às novas realidades, ou melhor, aprendendo a construí-las e desafiá-las. Isso faz com que elas tenham que repensar constantemente sua filosofia de gestão, no sentido de se tornarem mais flexíveis e capazes na busca dos seus objetivos. Inovar, no mundo globalizado, tornou-se um imperativo para as organizações cooperativas, uma vez que se constitui um único caminho para enfrentar a concorrência e, de maneira criativa, identificar novas oportunidades.

Vergara (2003, p. 59) salienta que a nova era que tem a informação como seu recurso primeiro, exige pessoas que “abraçando uma causa (causas tem sempre um componente afetivo, apaixonado, forte), mobilizem outras, a fim de que o contexto dessa causa se torne realidade”. Uma organização que conta com bons colaboradores, que formam uma equipe coesa e integrada, que trabalha em um ambiente agradável e produz resultados excepcionais, pode ser considerada uma organização bem sucedida.

Por este motivo a gestão de pessoas constitui-se como uma importante ferramenta de gestão, uma vez que qualifica a organização para enfrentar os fatores ambientais internos e externos. O capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações, pois elas entenderam que devem oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. E esse é o campo da gestão de pessoas.

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e pró-ação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos, não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, mas principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis, a visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). (CHIAVENATO, 2014).

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. Sendo assim, este trabalho tem o objetivo de identificar e compreender o modelo de gestão de pessoas utilizado pela Cooperativa de Crédito SICREDI Região Centro, comparando-o com o modelo proposto por Chiavenato (2014).

A escolha da Cooperativa de Crédito – SICREDI – Região Centro deu-se em função da sua representatividade no desenvolvimento da sociedade de dentro do cenário econômico no ramo de crédito. A Sicredi Região Centro foi fundada em 27 de outubro de 1914.

São mais de 100 anos levando desenvolvimento para 18 municípios da região onde atua do centro ao sul do Estado, com 20 agências. Um marco histórico para o município e região, que teve o Sicredi por 1ª Instituição Financeira a estabelecer-se em Santa Maria. A cooperativa possui mais de 62 mil sócios e 328 colaboradores. O resultado de 2016 ultrapassou R\$ 33 milhões. Recentemente atingiu a marca de R\$ 1,65 bilhões de ativos e está entre as 20 maiores do Brasil.

Justifica-se a escolha do tema por considerar impossível pensar numa organização sem pensar nas pessoas, uma vez que estas são o grande diferencial, a principal vantagem competitiva de qualquer instituição são as pessoas que produzem, tomam decisões, lideram, motivam, gerenciam e dirigem as organizações. É importante destacar que para o sucesso de qualquer organização, os recursos humanos desempenham papel de destaque e nesse sentido, são de imprescindível relevância, passando a ser considerados como aliados para o alcance da missão e objetivos da organização. Explica-se isso, diante da realidade acerca da existência de poucos estudos sobre a gestão de pessoas nas organizações cooperativas.

Na sequência, o Capítulo 2 apresenta o referencial teórico expondo os conceitos básicos das organizações cooperativas e da gestão de pessoas. A seguir, no Capítulo 3, serão apresentados os aspectos metodológicos norteadores deste estudo. Por sua vez, no Capítulo 4, serão expostos os resultados de modo a compreender a gestão de pessoas na cooperativa estudada, bem como promover o confronto dos aspectos observados com o modelo teórico tomado como base. E por fim, no Capítulo 5 são destacadas as considerações finais a respeito do trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 Cooperativismo

O cooperativismo teve seu início em 1844 na época da revolução industrial na Inglaterra, quando 28 tecelões uniram-se e fundaram a primeira cooperativa de consumo. Esses tecelões, chamados “Pioneiros de Rochdale” preocupados com escassez de recursos e dificuldades dos trabalhadores após a crise da revolução industrial, uniram-se em favor dos menos favorecidos, pois tinham por vontade a cooperação e ajuda mútua (HOLYOAKE, 1993).

Conforme Valadares (2001) podem-se relacionar três princípios que diferencia uma cooperativa de outro empreendimento: a) princípio do dono-usuário: onde os cooperados são financiadores e proprietários da cooperativa, sendo as mesmas pessoas que utilizam e se beneficiam de seus serviços; b) princípio do usuário-controlador: ocorre neste caso que os cooperados que controlam a cooperativa são as mesmas pessoas que utilizam e se beneficiam de seus serviços; c) princípio do usuário-beneficiário: a finalidade da cooperativa é propiciar benefícios e ganhos aos usuários proporcionalmente à sua participação no negócio.

A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 distingue as cooperativas das demais sociedades pelas seguintes características: adesão voluntária; variabilidade do capital social, representado por cotas-partes; inacessibilidade de cotas-partes do capital a terceiros; singularidade de voto;

quórum para funcionamento e deliberação da assembleia geral, baseada no número de associados e não no capital; retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado; indivisibilidade dos fundos de reserva; assistência técnica educacional e social; neutralidade política (BRASIL, 1971; VALADARES, 2001).

Os princípios cooperativos representam algumas das principais vantagens do modelo cooperativista. Conforme Lima (2006) são eles: a) adesão voluntária e livre: qualquer pessoa interessada em utilizar seus serviços pode ingressar numa cooperativa, desde que o faça de forma livre e espontânea, e esteja disposta a aceitar as responsabilidades da sociedade; b) controle democrático pelos sócios: todos os associados têm igual direito de voto em uma cooperativa, ou seja, um sócio um voto; c) participação econômica dos sócios: todos são associados em uma cooperativa e adquirem cotas para entrar na sociedade, tendo direito de participar democraticamente de todas as decisões da instituição; d) autonomia e independência: acordos e parcerias podem ser firmados pelas cooperativas, desde que não afetem o controle democrático dos membros; e) educação, treinamento e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação de seus trabalhadores e associados, informando-os e capacitando-os; f) intercooperação: união de associados de uma mesma cooperativa (ajuda mútua), essa ajuda também se estende para as relações entre as diversas cooperativas; g) interesse pela comunidade: sem fins lucrativos e formada por pessoas físicas, as cooperativas têm na comunidade seu objeto constituinte e seu principal objetivo.

Também é importante salientar que as organizações cooperativas estão organizadas por áreas conforme atuam. Ao todo são treze os ramos do cooperativismo e um deles compreende as cooperativas de crédito, que são sociedades de pessoas, com natureza jurídica civil, sem fins lucrativos, com funcionamento determinado no estatuto, que objetivam a concessão de empréstimos e prestação de serviços aos seus associados.

Conforme Bialoskorski Neto e Davis (2010) as organizações cooperativas apresentam vantagem competitiva e resultados crescentes e sustentáveis quando a gestão é associada às melhores práticas de gestão do capital social, ou seja, do corpo de membros associados e dos funcionários contratados.

Os objetivos sociais e a condição de reciprocidade possibilitam a maximização da cooperação no âmbito da organização, onde assim, os funcionários-cooperados identificar-se-ão com uma organização que trabalha em prol e reflete os valores e interesses da comunidade. E esta relação de reciprocidade faz com que o associado-usuário seja capaz de aceitar a responsabilidade pela qualidade, assim como aprender a buscar o mesmo, tanto para si quanto para os demais. E, para a gestão de pessoas em cooperativas, tais pontos são fundamentais (BIALOSKORSKI NETO e DAVIS, 2010).

2.2 Gestão de pessoas

A moderna gestão de pessoas nas organizações está voltada para as pessoas, sendo atualmente, um diferencial importantíssimo para o sucesso das mesmas num cenário altamente competitivo. Essa nova forma de gerir pessoas baseia-se em fazer com que seus colaboradores se identifiquem com a missão, a visão, os valores, os objetivos e as estratégias da organização. Isso é

importante para que as pessoas sintam-se parte desta, através da motivação, satisfação, comprometimento, programas de reconhecimento e crescimento, melhorando o clima organizacional e conseqüentemente tornando essas organizações mais atrativas.

A gestão de pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma organização e a área tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de recursos humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. Em uma empresa, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança (BATEMAN e SNELL, 1998).

Se as pessoas dentro das organizações tiverem oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa em questão. Uma boa gestão dos elementos de uma organização causa um crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia.

Chiavenato (2014) complementa que o modelo de gestão de pessoas corresponde ao conjunto de métodos e políticas referentes ao treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e habilidade e sistema de avaliação. Estes métodos ou políticas são traçados pela direção da empresa ou organização, e que muitas das vezes não correspondem às expectativas da ética empresarial, devido à forma como tais métodos e políticas são elaborados e principalmente executados.

Ao longo dos anos, o gerenciamento de pessoas dentro de uma organização passou por inúmeras transformações. O modelo gerencial de recursos humanos para gestão de pessoas precisou evoluir com o avanço da globalização, possibilitando às organizações vantagem competitiva e maior facilidade para o alcance de seus objetivos, visando lucratividade. As pessoas, que antes eram vistas como indivíduos sem ou com poucas competências e habilidades, passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. (CHIAVENATO, 2014, p. 5).

Na visão de Gil (2006), a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas mesmas, tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para que ocorra esse nível de reciprocidade entre organização e indivíduo, Chiavenato (2014) ressalta que a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos, conforme demonstrado a seguir:

Figura 1 - Modelo de diagnóstico de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado Chiavenato (2014, p. 15)

O primeiro item do modelo compreende Processos de Agregar Pessoas. Ele tem como objetivo recrutar e selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado para o desempenho das funções exigidas. Para Vieira (2010) abrangem atração e seleção de talentos, tendo como importância estratégica para a empresa o preenchimento de uma posição de trabalho requer um cuidado minucioso de identificação, atração e seleção do profissional mais adequado, de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho na função.

Recrutamento é o processo utilizado pela organização para atrair candidatos do mercado de trabalho. O recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho e pode ser tanto interno quanto externo. Já a seleção de recursos humanos tem a finalidade central de escolher, dentre os candidatos, aqueles que se revelaram mais qualificados na triagem inicial do recrutamento. De acordo com alguns autores o recrutamento e seleção são duas etapas de um mesmo processo (CHIAVENATO, 2014; VIEIRA, 2010).

O segundo item do modelo compreende Processos de Aplicar Pessoas. Envolve o desenho de cargos e a avaliação de desempenho e corresponde aos processos de modelagem do trabalho. A organização possui cargos que devem ser ocupados e exigem qualificações que deverão ser especificadas detalhadamente, a fim de buscar aqueles indivíduos que possuam tais características.

O desenho de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõe a natureza de um cargo e o torna diferente dos demais cargos existentes na organização (OLIVEIRA, 2007). Por sua vez, segundo Marras (2009), 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.

Já o terceiro item do modelo compreende Processo de Recompensar Pessoas. Constitui os elementos fundamentais acerca da remuneração e dos benefícios e serviços com vistas ao incentivo e a motivação dos funcionários, tendo como base os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais. Para Albuquerque (1999), a política de remuneração deverá ser competitiva no mercado de trabalho e deverá evitar diferenças salariais excessivas. Já Lacombe (2005), ressalta que as empresas que oferecem benefícios conseguem ganhar competitividade no mercado de trabalho atraindo e retendo pessoal de melhor nível. De acordo com Dutra (2016) a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas por elas como contrapartida pelo trabalho.

Por sua vez, o quarto item do modelo compreende Processos de Desenvolver Pessoas. Estes são alguns dos processos mais aplicados, uma vez que correspondem às ações sistemáticas para gerar novos conhecimentos e promover o desenvolvimento dos talentos da empresa. Envolve gestão do conhecimento, treinamento e desenvolvimento, gestão de competências, aprendizagem, gestão da mudança, inovação, trilhas de carreira, estratégias de comunicação.

França (2013) considera que o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Para Dutra (2016) o desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

O quinto item do modelo compreende Processos de Manter Pessoas. Visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amistosas e cooperativas. São importantes elementos na definição da permanência das pessoas nas organizações e, mais do que isso, na motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Marras (2009) a higiene do trabalho é a área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou a agentes resultantes dele. França (2013) afirma que no trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento. Por fim, Ivancevich (2008) aponta que é importante envolver a liderança sindical nos estudos de preferência de modo que todas as partes busquem determinar os benefícios desejados pelo trabalhador.

O último item do modelo compreende Processos de Monitorar Pessoas. Estes são os processos que tem como finalidade acompanhar as atividades realizadas pelas pessoas e os respectivos resultados gerados. Inclui banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Dutra (2016) aponta que um banco de dados bem-construído com o tempo e pode se tornar um recurso valioso tanto para captação, difusão da imagem da organização no mercado de trabalho, pesquisa salarial, avaliação dos movimentos do mercado de trabalho e estudos de tendências.

Com base nestes aportes teóricos, tem-se como propósito neste estudo a intenção de relacionar o modelo de gestão de pessoas estruturado por Chiavenato (2014) com o modelo implementado na Sicredi Região Centro. Entende-se que tais aportes foram considerados essenciais para dar a sustentação à construção das categorias de análise, e também atender aos objetivos da pesquisa.

3 Metodologia

Este capítulo dedica-se a apresentar os critérios metodológicos adotados neste estudo. A metodologia descreve os procedimentos a ser seguidos na realização da pesquisa, sua organização varia de acordo com as particularidades de cada pesquisa (GIL, 2002).

Para este estudo, em se tratando de abordagem, foi utilizada a estrutura de pesquisa qualitativa, pois é um método relacionado ao levantamento de dados possuindo predominância na descrição dos fatos. A pesquisa qualitativa não tem a intenção de obter números como resultados e sim resultados textuais e objetivos de certo grupo-alvo. De acordo com Bogdan e Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

Este estudo também é caracterizado pela ótica da pesquisa descritiva. Vergara (2000) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Do ponto de vista dos procedimentos de pesquisa, este trabalho estrutura-se na forma de um estudo de caso, pois se deteve apenas ao estudo de um caso em particular. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. Laville e Dionne (1999, p. 156) defendem a ideia de que “a vantagem mais marcante desta estratégia de pesquisa repousa na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos são concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos”.

Para este estudo de caso, tomou-se com base a Sicredi Região Centro. A escolha por este caso deu-se diante da sua relevância nos contextos econômico e social do ponto de vista local, regional e nacional. Isso pode ser justificado, pois a Sicredi Região Centro possui mais de 62 mil sócios e 328 colaboradores e seu resultado de 2016 ultrapassou R\$ 33 milhões. Está presente em 18 municípios, do centro ao sul do Estado, com 20 agências, estando entre as 20 maiores do Brasil.

Para que este trabalho pudesse ser realizado com o propósito desejado, utilizou-se como forma de obter as informações, a realização de entrevistas, a aplicação de questionários e a análise documental.

Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto. Em termos de entrevistas, estas foram feitas com base em um roteiro pré-definido, tomando como referência o modelo teórico e as categorias de análise definidas. Esta entrevista foi feita com um profissional da área de gestão de pessoas ligado diretamente ao nível estratégico da mesma. Como foi realizada apenas uma entrevista, o cargo ocupado pelo mesmo não será exposto para fins de fidelidade da informação obtida.

Para Cervo e Bervian (2002) o questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Do ponto de vista dos questionários, estes também foram construídos com base em um roteiro pré-definido, tomando como referência o modelo teórico e as categorias de análise, contemplando um total de 17 questões. Foram aplicados 10 questionários aos colaboradores que foram escolhidos de forma

aleatória, de acordo com a sua disponibilidade. Estes colaboradores ocupam os seguintes cargos: 02 Gerências, 02 Assessoria, 04 Auxiliares e 02 Assistentes.

Já a análise documental tem como propósito a identificação e avaliação das informações contidas no documento. Segundo Moreira (2005) a análise documental tem como propósito permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento. Para fins de análise documental, foram tomados como documentos o sítio da cooperativa (www.sicrediregiaocentro.coop.br) e também materiais disponibilizados pela cooperativa.

Diante destas técnicas de coleta de dados, entendeu-se ter condições de promover a análise das informações obtidas. A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão esta que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (LAKATOS e MARCONI, 2001). Para este estudo adotou-se, como forma de análise de dados, a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Uma boa análise de conteúdo não deve limitar-se à descrição. É importante que procure ir além, atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens através da inferência e da interpretação.

A análise de conteúdo parte de uma série de pressupostos, que servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Este sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único. Poderá ser focado em função de diferentes perspectivas. Para realizar uma análise de conteúdo, o pesquisador deve deter-se aos seguintes aspectos, conforme Olabuenaga e Ispizúa (1989, p.185) “a) o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo; b) o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor; c) um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes; d) um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente”.

Para tanto, foi preciso que se criassem categorias de análise. As categorias representam possíveis respostas para sua pergunta e essas categorias podem ser criadas através dos dados coletados, ou podem ser pré-estabelecidas. O quadro 1, a seguir, apresenta o conjunto de categorias de análise necessários para este estudo.

Quadro 1 - Categorias de análise

Base Teórica	Categorias de Análise	Autor Central
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de Agregar Pessoas - Processos de Aplicar Pessoas - Processos de Recompensar Pessoas - Processos de Desenvolver Pessoas - Processos de Manter Pessoas - Processos de Monitorar Pessoas 	Chiavenato (2014)

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Chiavenato (2014)

A partir da estruturação destas categorias de análise, considerou-se que foram estabelecidas as condições necessárias para identificar informações complementares sobre diferentes aspectos estudados sobre a gestão de pessoas e sua aplicabilidade nas organizações cooperativas.

4 Análise dos Resultados

4.1 A Cooperativa de Crédito – Sicredi Região Centro

O nascimento da primeira Instituição Financeira de Santa Maria, Banco Econômico e de Crédito do Deutscher Volksverein (Associação Popular Alemã) do Distrito de Santa Maria da Boca do Monte, aconteceu em 27 de outubro de 1914, período em que o país caracterizava-se por ser agroexportador. A Sicredi Região Centro foi a 4ª Cooperativa na América Latina fundada pelo Padre Theodor Amstad, precursor do Cooperativismo de Crédito. O modelo adotado foi o Raiffeisen, um padrão trazido da Alemanha que se adaptava ao perfil econômico e social das comunidades de imigrantes alemães, e que se caracterizavam pela agricultura familiar, capital limitado e produção voltada para o mercado interno. Com este perfil, a Sicredi Região Centro inicia sua história com a primeira Assembleia Geral da Fundação do Banco Econômico e de Crédito do Deutscher Volksverein do Distrito de Santa Maria da Boca do Monte. Em 10 de julho de 1989, por decisão de todas as cooperativas, a "Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul" (COCECRER/RS) e suas filiadas passaram a adotar a marca Sicredi, unificando a identidade de todas as cooperativas do sistema de crédito cooperativo. Autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional (Resolução nº 2.193/95). A Cooperativa Sicredi tem como missão: "Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade". Sua visão organizacional é: "Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz". Os

valores que norteiam são: Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; Respeito à individualidade do associado; Valorização e desenvolvimento das pessoas; Preservação da instituição como sistema; Respeito às normas oficiais e internas; e Eficácia e transparência na gestão (SICREDI, 2017).

4.2 Análise dos resultados

Este item tem como objetivo apresentar os resultados obtidos ao longo do processo de investigação e confrontá-los com o modelo teórico de Gestão de Pessoas proposto por Chiavenato (2014). Para tanto, a forma de apresentação e análise dos resultados segue o conjunto de categorias de análise definidos neste estudo, quais sejam: a) processos de agregar pessoas; b) processos de aplicar pessoas; c) processos de recompensar pessoas; d) processos de desenvolver pessoas; e) processos de manter pessoas; f) processos de monitorar pessoas.

Inicialmente, entendeu-se relevante identificar o perfil dos respondentes, que teve como eixo norteador caracterizar os mesmos com base no sexo, na faixa etária no tempo que o mesmo trabalha na cooperativa. Com base nisso, observou-se que 40% dos respondentes são do sexo masculino e 60% são do sexo feminino. Além disso, a maioria dos respondentes 60% está situada na faixa etária entre 31 a 40 anos, e a maioria dos respondentes 40% trabalha na cooperativa na escala de 01 a 03 anos.

Serão apresentadas as tabelas a seguir com as respectivas porcentagens em relação as respostas dos entrevistados, o formulários foram aplicados aos colaboradores, e também foi feito uma entrevista de caráter aberto com o departamento de gestão de pessoas da cooperativa Sicredi Região Centro.

Após cada tabela são feitas análises das respostas, a transcrição dos resultados da entrevista realizada, bem como a análise documental. Para fins de padronização as respostas das tabelas foram abreviadas em Discordo Totalmente (DT), Discordo Parcialmente (DP), Concordo Totalmente (CT), Concordo Parcialmente (CP) e Não se Aplica (NA).

Inicialmente, a tabela 1, a seguir, apresenta as respostas referentes ao “Processo de Agregar Pessoas”.

Tabela 1 - Processo de agregar pessoas

VARIÁVEIS	DT	DP	CT	CP	NA
1.1 Conheço a maneira como a cooperativa contrata os funcionários.	-	-	70%	30%	-
1.2 As informações recebidas na admissão são iguais as que recebo na realização do meu trabalho.	-	-	80%	20%	-
1.3 Tenho conhecimento como as pessoas são selecionadas para trabalhar na cooperativa.	-	-	50%	50%	-

Fonte: elaborada pelos autores.

Ao serem questionados, na questão 1.1, 70% dos respondentes demonstram concordar totalmente e 30% concordam parcialmente sobre o fato dos mesmos conhecerem a forma com que a cooperativa contrata os funcionários, o que se justifica conforme o Relatório de Sustentabilidade 2016, uma vez que destaca que

em 2016, implementamos a política de normativos internos, onde buscamos estabelecer diretrizes e critérios que viabilizem os processos de recrutamento e seleção, visando atrair profissionais com capacidade para agregar valores e sintonizados com a missão e objetivos da cooperativa.

Quanto à questão 1.2, 80% dos respondentes concordam totalmente e 20% concordam parcialmente quando questionados sobre o fato de as informações recebidas na admissão serem iguais as que recebem na realização do seu trabalho. Isso ainda é reforçado pelo Relatório de Sustentabilidade 2016, que destaca que

ressaltamos a essencialidade da ética e da responsabilidade desde o ingresso do colaborador, quando são apresentados ao Código de Conduta do Sicredi e convidados a assiná-lo, assumindo o compromisso de tê-lo como diretriz nas suas ações, internamente e na comunidade, capacitamos os colaboradores em seu ingresso, acompanhando-os nos primeiros 60 dias de atividade, no que diz respeito ao cumprimento das normas. Em caso de descumprimento, os gestores são comunicados para reforçar nossa cultura organizacional.

Sobre a questão 1.3, 50% dos respondentes concordam totalmente e 50% concordam parcialmente sobre o fato dos mesmos possuírem conhecimento de como as pessoas são selecionadas para trabalhar na Cooperativa. O que corrobora com a fala do entrevistado quando o mesmo afirma que

o processo de seleção consiste basicamente em duas etapas, uma coletiva com avaliações psicológicas e técnicas e outra de entrevista individual com um profissional da área de gestão de pessoas e o gestor do futuro colaborador. O processo visa atender o crescimento do negócio através da captação de pessoas, para suprir às necessidades atuais e futuras na contratação de pessoal, onde o processo externo também se constitui como uma excelente estratégia para valorizar o relacionamento do Sicredi com a comunidade.

Segundo Chiavento (2014) o “Processo de Agregar Pessoas” consiste em recrutar e selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo. Na Sicredi, a área de gestão de pessoas atua no recrutamento e na seleção de todos os colaboradores, seja por processo seletivo interno ou externo. A definição do perfil dos cargos segue alguns pré-requisitos sistêmicos, conforme a descrição das características dos mesmos, bem como a definição de perfil com o gerente da agência que este colaborador será lotado.

Desta forma, o conjunto das informações propostas acima, identificou-se com clareza que o modelo de gestão de pessoas sistematizado pela política da cooperativa Sicredi Região Centro se assemelha ao proposto por Chiavenato (2014), uma vez que ficou evidente haver processos formalizados no que se refere ao recrutamento e à seleção de profissionais para atender às demandas da cooperativa.

Na sequência dos resultados apresentam-se, na Tabela 2, as respostas dos questionários aplicados aos colaboradores da cooperativa Sicredi em referência ao “Processo de Aplicar Pessoas”.

Tabela 2 - Processo de aplicar pessoas

VARIÁVEIS	DT	DP	CT	CP	NA
2.1 Tenho conhecimento das atividades do meu trabalho para a cooperativa.	-	-	80%	20%	-
2.2 Sei quem avalia e como meu trabalho é avaliado.	-	-	90%	10%	-
2.3 Recebo algum retorno quanto ao resultado das minhas atividades.	-	10%	60%	30%	-

Fonte: elaborada pelos autores.

Ao serem questionados, na questão 2.1, 80% dos respondentes demonstram concordar totalmente e 20% concordam parcialmente sobre o fato dos mesmos possuírem conhecimento das atividades do seu

trabalho na cooperativa. Tal conjunto de respostas é reforçado conforme descrito no Relatório de Sustentabilidade 2016, onde aparece que:

o programa Crescer, voltado para o tema do cooperativismo, também é aplicado aos colaboradores e em 2017 será iniciada a adequação do conteúdo ao momento do ciclo de vida do profissional no Sicredi, levando em consideração os anos de trabalho, o objetivo geral do programa é qualificar a participação dos associados e colaboradores na gestão e no desenvolvimento da cooperativa. Estes são nossos objetivos específicos: a) contribuir para que os associados e os coordenadores de núcleo participem efetivamente da gestão da cooperativa de crédito; b) propiciar o desenvolvimento pessoal para o exercício das atividades na cooperativa e na sua atividade profissional; c) formar novas lideranças no processo de difusão das sociedades cooperativas e d) propiciar que um maior número de pessoas participe da construção de novas formas de empreender.

Na questão 2.2, 90% dos respondentes concordam totalmente e 10% concordam parcialmente quando questionados sobre estes conhecerem os responsáveis por avaliar o trabalho, bem como sobre as formas como o trabalho é avaliado da Cooperativa. Estas informações são reforçadas conforme se pode verificar na fala do entrevistado, quando o mesmo afirma que

a concretização do processo de avaliação de desempenho requer uma estratégia que promova a vinculação entre os três elos do desempenho: a) indivíduos, b) equipes e c) organização. Sua base está na avaliação de desempenho que, quando bem utilizada, pode direcionar a atenção dos colaboradores aos valores, à visão e à missão da empresa.

A apresentação dos resultados referentes à este processo, na questão 2.3, 60% dos respondentes concordam totalmente, 30% concordam parcialmente e 10% discordam parcialmente quanto ao retorno em *feedback* dos resultados das atividades dos colaboradores. Conforme a fala do entrevistado,

hoje tal gestão é realizada com o auxílio de uma ferramenta denominada "Evolução", visando incorporar na rotina dos gestores os procedimentos de gestão de desempenho para orientar, direcionar e desenvolver os colaboradores de suas equipes. O ciclo de gestão de desempenho é anual e possui quatro etapas: 1º planejamento: gestor e colaborador acordam os objetivos profissionais a serem realizados durante o ano; 2º execução: gestor e colaborador realizam o acompanhamento e revisão dos objetivos profissionais contratados; 3º avaliação: o colaborador será avaliado pelo cumprimento dos objetivos contratados e em relação às competências da Sicredi; 4º retorno: gestor apresentará o resultado da avaliação ao colaborador na reunião formal de *feedback*. Após o *feedback*, o colaborador deverá elaborar seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com base nos resultados da avaliação.

Investigando as informações acima, observou-se que, depois de selecionadas, as pessoas são integradas à organização, posicionadas e avaliadas ao longo do desenvolvimento dos trabalhos. Para os colaboradores, o processo de gestão de desempenho proporciona maior compreensão das expectativas em relação ao desempenho, bem como o alinhamento dos objetivos e metas profissionais a serem realizados na cooperativa. Isso é importante, pois a avaliação de desempenho também tem como objetivo suprir a cooperativa de informações para que ela possa tomar decisões, tais como aumento de salários, ou então premiar ou não os colaboradores.

Analisando as respostas, observa-se que tais resultados se equiparam ao modelo proposto, e na medida em que estes elementos foram analisados, pode-se concluir que o “Processo de Aplicar Pessoas”, desenvolvido pela Sicredi, atende com propriedade o modelo proposto por Chiavenato (2014), pois de modo geral, pode-se identificar este processo como uma fase de aclimação dos colaboradores na cooperativa, que através dessas ferramentas de orientação das pessoas, é possível capacitar os colaboradores e proporcionar o entendimento da cultura e das competências organizacionais do Sicredi.

Na sequência, é apresentada a Tabela 3, com o conjunto de respostas dos questionários aplicados aos colaboradores da cooperativa Sicredi referentes ao “Processo de Recompensar Pessoas”.

Tabela 3 - Processo de recompensar pessoas

VARIÁVEIS	DT	DP	CT	CP	NA
3.1 Meu salário é bom para o trabalho que desempenho.	-	-	40%	60%	-
3.2 Tenho conhecimento dos benefícios que a cooperativa oferece e como é o seu funcionamento.	-	-	100%	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao serem questionados, na questão 3.1, 40% dos respondentes demonstram concordar totalmente e 60% concordam parcialmente quanto ao fato de considerarem bom o salário em relação ao trabalho que os mesmos exercem. O Relatório de Sustentabilidade 2016 aponta que,

todos os colaboradores são abrangidos por convenção ou acordo de negociação coletiva. Em 2016, demos início à revisão do nosso modelo de remuneração sistêmico, o projeto abrangerá todos os elementos de remuneração, buscando um maior alinhamento entre reconhecimento e desempenho, para todos os níveis do sistema, com projeção de finalização em 2017 e implementação em 2018.

Na segunda questão 3.2, 100% dos respondentes concordam totalmente que tem conhecimento dos benefícios e incentivos disponibilizados pela cooperativa. Tal afirmação é reforçada pelo entrevistado, na medida em que aponta que,

o benefício é uma concessão realizada pela cooperativa como objeto de estabelecer uma forma diferenciada de recompensa, visando dar assistência aos colaboradores e seus dependentes, bem como tornando a cooperativa mais atrativa na captação e retenção de pessoas.

O Relatório de Sustentabilidade 2016 destaca como sendo benefícios e incentivos aos colaboradores, os seguintes: a) assistência médica odontológica extensível a dependentes, b) seguro de vida, c) assistência-funeral, d) auxílio-refeição e alimentação, e) vale-transporte, f) auxílio-creche, e g) previdência privada. Dessa forma, diante das informações supracitadas pode-se observar que o “Processo de Recompensar Pessoas”, atende ao modelo proposto por Chiavenato (2014), pois este processo é utilizado como incentivo às pessoas na busca pela satisfação de suas necessidades individuais. Aqui estão inclusos recompensas, remuneração, benefícios e incentivos, onde fica claro que o grande diferencial da cooperativa é o pacote de benefícios e incentivos. O processo de recompensar está atrelado ao processo de manter pessoas e é importante perceber essa integração, e ainda a percepção de que a cooperativa pode sinalizar ao colaborador, através de técnicas para a satisfação de sua necessidade, o quão bem ele está indo no desempenho de suas funções fazendo com que este colaborador aumente ou mantenha o seu desempenho.

Na sequência, será apresentada a Tabela 4, as respostas dos questionários aplicados aos colaboradores da cooperativa Sicredi, referem-se ao “Processo de Desenvolver Pessoas”.

Tabela 4: Processo de desenvolver pessoas

VARIÁVEIS	DT	DP	CT	CP	NA
4.1 Na integração recebo as informações necessárias sobre a cooperativa e sobre minhas tarefas.	-	10%	40%	50%	-
4.2 Os treinamentos oferecidos atendem a necessidade do meu cargo.	-	-	60%	40%	-
4.3 O trabalho em equipe é incentivado pela cooperativa.	-	-	80%	20%	-
4.4 Conheço os critérios para que um funcionário seja promovido na cooperativa.	-	-	30%	70%	-

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao serem questionados, na questão 4.1, 10% dos respondentes demonstram discordar parcialmente, 40% concordam totalmente e 50 % concordam parcialmente quanto ao fato de receber as informações necessárias na integração dos colaboradores. Conforme o entrevistado,

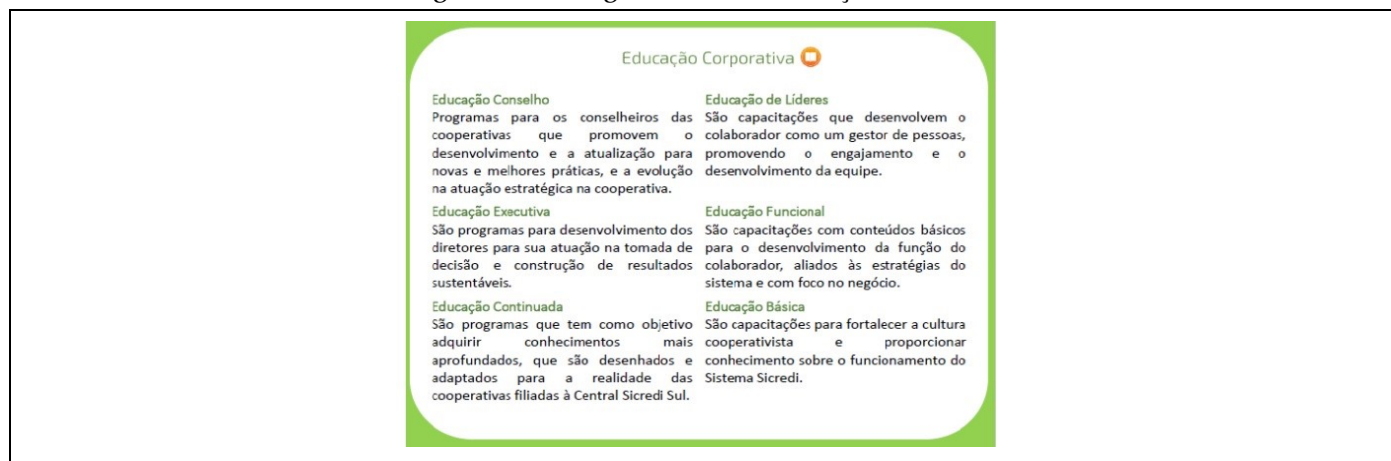
hoje existem as "Trilhas de Formação Funcional", conforme o cargo do colaborador. Neste sentido, ao ser admitido na cooperativa ou trocar de cargo, é atribuído automaticamente ao colaborador uma sequência de cursos que o mesmo precisa realizar. Grande parte das capacitações são realizadas na modalidade à distância, via plataforma denominada Sicredi Aprende.

Na questão 4.2, 60% dos respondentes concordam totalmente e 40% concordam parcialmente quando indagados se os treinamentos oferecidos atendem a necessidade do seu cargo. Nesta ideia, o entrevistado afirma que

a cooperativa desenvolve localmente as equipes através de programas customizados, ao exemplo do PDL (Programa de Desenvolvimento de Líderes) que trabalha intensamente o desenvolvimento dos gestores. Também são realizadas capacitações personalizadas diretamente nas agências através das assessorias que trabalham na Sede da Cooperativa.

Para complementar as informações, apresenta-se na figura 2, os Programas de Educação Sicredi, cuja finalidade está em reforçar aquilo que foi observado ao longo do processo de investigação.

Figura 2 – Programas de educação Sicredi



Fonte: Relatório de Sustentabilidade de 2016 (2016, p. 46)

Ainda o Relatório de Sustentabilidade 2016 complementa que,

investimos mais de R\$ 62 milhões em treinamento, em programas de capacitação e de formação, aperfeiçoamos o programa de educação corporativa para incrementar os impactos positivos do desenvolvimento de pessoas, retenção de talentos e desenvolvimento de competências, aliado a um processo sólido de reconhecimento, reforçando a cultura cooperativa com os colaboradores.

Por sua vez na questão 4.3, 80% dos respondentes concordam totalmente e 20% concordam parcialmente quando questionados sobre o fato de o trabalho em equipe ser incentivado pela cooperativa. Sobre isso, o entrevistado afirma que,

as ações mencionadas a respeito da gestão de pessoas, podem ser associadas ao estilo de liderança presente e estimulado dentro do Centro administrativo Sicredi (CAS), um estilo mais democrático, seguindo os preceitos da própria filosofia cooperativista, os resultados são consequência de nosso crescimento a cada ano, melhorando e modernizando os nossos processos, construindo uma relação de confiança, respeito e cooperação com os nossos colaboradores, com uma gestão de pessoas focada em entregar um ambiente organizacional com oportunidade de crescimento, de desenvolvimento e proposta de futuro.

Na questão 4.4, 30% dos entrevistados concordam totalmente e os outros 70% concordam parcialmente quanto à questão de os mesmos conhecerem os critérios para que um funcionário seja promovido na cooperativa.

Este processo supracitado é utilizado com o intuito de desenvolver pessoas, que está diretamente relacionado com a capacitação de líderes, aprendizagem organizacional e aquisição de novos talentos. Assim sendo, conclui-se que o “Processo de Desenvolver Pessoas” atende o modelo proposto por Chiavenato (2014), pois tendo em vista os aspectos observados acima, percebe-se que as organizações mudam conforme as necessidades dos clientes. Logo, percebe-se que muitas vezes há uma indispensabilidade dessas mudanças vindas da organização, ao ponto que treinar e capacitar os colaboradores com novas habilidades, otimizando as habilidades existentes e a agregação de novas práticas, são algumas das técnicas utilizadas pela cooperativa.

A seguir será apresentada a Tabela 5, com as respostas dos questionários aplicados aos colaboradores da cooperativa Sicredi no que se refere ao “Processo de Manter Pessoas”.

Tabela 5 - Processo de manter pessoas

VARIÁVEIS	DT	DP	CT	CP	NA
5.1 As condições de trabalho oferecidas pela cooperativa permitem que eu realize minhas atividades.	-	-	90%	10%	-
5.2 Existe boa comunicação com os supervisores.	-	-	100%	-	-
5.3 O supervisor aceita e discute as opiniões e contribuições dos funcionários.	-	-	90%	10%	-

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao serem questionados, na questão 5.1, 90% dos respondentes demonstram concordar totalmente e 10% concordam parcialmente quando indagados sobre o fato de as condições de trabalho oferecidas pela cooperativa permitirem que os mesmos realizem suas atividades. Nesse sentido, o entrevistado afirmou que,

atualmente a Sicredi conta com programas de serviços especializados os quais visam a melhoria contínua da qualidade de vida dos colaboradores, é através destes que a cooperativa identifica os processos a ser melhorados e estabelece um plano de ação com vistas a garantir a preservação da saúde, a integridade dos colaboradores.

Na questão 5.2, 100% dos respondentes concordam totalmente que existe boa comunicação com os supervisores. A comunicação é uma ferramenta que promove sinergia para alcançar os resultados almejados e, quando bem trabalhada, auxilia na integração entre os colaboradores. Observou-se que o diálogo faz parte da cultura organizacional da cooperativa, uma vez que o Relatório de Sustentabilidade 2016 aborda sobre a pesquisa de clima organizacional da seguinte forma

a Pesquisa de Clima 2016 demonstrou a satisfação dos colaboradores em trabalhar no Sicredi, atingindo o índice de favorabilidade de 82%. A instituição integra o P90, grupo seletivo de empresas com índice igual ou acima de 78%, o que nos torna uma das organizações referência em clima organizacional pela *Hay Group*. A pesquisa é feita a cada dois anos com os colaboradores com mais de três meses de atuação na instituição.

Na questão 5.3, 90% dos respondentes concordam totalmente e 10% concordam parcialmente sobre o ato de os supervisores aceitarem e discutirem as contribuições dos colaboradores.

Como se pode perceber, a Sicredi tem o perfil bem definido de buscar o envolvimento de todos na organização, "somos uma organização cooperativa feita de pessoas e para pessoas" (SICREDI, 2017). Essas políticas são reconhecidas conforme destaca o Relatório de Sustentabilidade 2016, uma vez que aponta que:

pelo sexto ano consecutivo, a Sicredi está entre as melhores empresas para você trabalhar, com 78 pontos no Índice de Felicidade no trabalho (iFt). Elaborado pela revista Você S/A em parceria com a Fundação Instituto de Administração (Fia), o guia avalia o ambiente de trabalho e as melhores práticas de gestão de pessoas em empresas divididas em 24 setores da economia.

Levando-se em conta o que foi observado, conclui-se que o "Processo de Manter Pessoas" atende ao modelo proposto por Chiavenato (2014), uma vez que busca garantir que os colaboradores estejam satisfeitos para que a organização não perca talentos. É plano de fundo da relação entre colaboradores e cooperativa, uma vez que só a remuneração não basta. Assim, a Sicredi busca entender o perfil do seu colaborador, para que este seja adequado ao estilo de gestão da cooperativa atrelado à cultura organizacional, ao clima e à qualidade de vida.

Na sequência será apresentada a Tabela 6, com as respostas dos questionários aplicados aos colaboradores da cooperativa Sicredi, no que tange ao "Processo de Monitorar Pessoas".

Tabela 6 - Processo de monitorar pessoas

VARIÁVEIS	DT	DP	CT	CP	NA
6.1 A cooperativa possui sistema de informação para avaliação de seus profissionais.	-	-	70%	30%	-
6.2 Percebo que os resultados da avaliação dos profissionais auxiliam na melhoria dos processos.	-	-	60%	40%	-

Fonte: elaborada pelos autores.

Ao serem questionados, na questão 6.1, 70% dos respondentes demonstram concordar totalmente e 30% concordam parcialmente, quanto à questão de a Cooperativa possuir sistema para avaliação dos colaboradores.

Quando observado na questão 6.2, 60% dos respondentes concordam totalmente e 40% concordam parcialmente quanto à percepção dos resultados da avaliação na melhoria dos processos. Isso foi corroborado pelo entrevistado, uma vez que o mesmo destacou que,

a área de gestão de pessoas possui uma gama de sistemas, devido a amplitude de atividades que atua no suporte à gestão. Os sistemas visam atender principalmente as obrigações legais, embasados na legislação vigente e também na disponibilização de indicadores para tomada de decisões estratégicas, bem como suporte de ações para cumprimento do planejamento de longo prazo da cooperativa.

Este processo consiste em acompanhar o cumprimento das metas e dos resultados pelos profissionais. Monitorar é acompanhar pessoas no sentido de gerar para a cooperativa informações com o objetivo de avaliar esses dados e com base neles tomar as decisões necessárias.

Levando-se em consideração esses aspectos, constata-se que o “Processo de Monitorar Pessoas” atende ao modelo proposto por Chiavenato (2014), uma vez que esse sistema de monitoramento irá assegurar a uniformidade da atuação do departamento de gestão de pessoas nas diversas áreas da cooperativa e acompanha as atividades para garantir que as políticas da Sicredi sejam bem executadas, visando alcançar os objetivos da cooperativa.

As políticas de gestão de pessoas da cooperativa são desenvolvidas no Centro Administrativo da Sicredi (CAS), responsável pela busca constante de inovação e pelo desenvolvimento de soluções de gestão de pessoas, alinhadas às melhores práticas internas e de mercado, e então, são semeadas às cooperativas, para que possam ser implementadas pelos gestores. Nota-se que a gestão das pessoas está inserida no planejamento estratégico da cooperativa, onde é possível perceber através dos processos a sua importância para a cooperativa, e a busca para obter vantagem competitiva no mercado.

Os processos de gestão de pessoas são orientados para se integrarem à estratégia de negócios da organização, voltados prioritariamente para o desenvolvimento da cooperativa e pautado nas doutrinas cooperativistas. Gerir pessoas é sempre complexo, conforme apresentado no capítulo acima das análises dos resultados e com base nas entrevistas, questionários, e documentos disponibilizados pela cooperativa é perceptível o empenho da Sicredi em agregar os colaboradores, percebendo a necessidade de treinar e desenvolver as capacidades dos mesmos, bem como trabalhando pela manutenção e pela a avaliação dos seus colaboradores.

Diante destas considerações, ficou evidente que o modelo teórico utilizado neste estudo foi altamente esclarecedor no que se refere ao modelo de gestão de pessoas. Com base nas contribuições de Chiavenato (2014) e no processo de coleta de dados na Sicredi foi possível entender os conceitos, as políticas, a importância e a aplicabilidade da gestão de pessoas numa cooperativa, bem como fazer uma análise do alinhamento entre a teoria e a prática.

5 Conclusão

Este trabalho procurou se concentrar em compreender o funcionamento das políticas do departamento de gestão de pessoas da cooperativa Sicredi e confrontá-lo com o modelo proposto por Chiavenato (2014).

Conforme questionamentos feitos e análise dos resultados, constatou-se bastante semelhança ao modelo tomado como base deste estudo, onde se pode verificar que o conhecimento sobre os processos de recursos humanos pode contribuir de forma eficiente e eficaz para a gestão da cooperativa.

Foi possível observar a grande importância da gestão de pessoas para uma cooperativa na busca pelo sucesso organizacional. Nesta ideia, percebeu-se o quão importante é o envolvimento de todos na organização para que tenham a ciência de como este processo deve ser feito.

Todos os processos analisados, sejam eles processos de agregar pessoas (na média 66% dos respondentes concordam totalmente), processos de aplicar pessoas (na média 76% dos respondentes concordam totalmente), processos de recompensar pessoas (na média 70% dos respondentes concordam totalmente), processos de desenvolver pessoas (na média 52% dos respondentes concordam totalmente), processos de manter pessoas (na média 93% dos respondentes concordam totalmente), e processos de monitorar pessoas (na média 65% dos respondentes concordam totalmente), tiveram resultados positivos em se tratando da aplicação dos questionários, bem como em relação à entrevista realizada. Ou seja, com base nas respostas obtidas foi possível observar que todos esses processos são desenvolvidos com propriedade na Sicredi Região Centro e, ao mesmo tempo, tem forte relação com o modelo proposto por Chiavenato (2014), objetivo deste estudo.

Como contribuições, acredita-se que este estudo possa contribuir para que as organizações cooperativas possam ter uma visualização mais ampla das questões que interferem no processo de gestão de pessoas. Isso porque o conjunto de informações levantadas pode servir para um conhecimento mais profundo, a fim de provocar uma reflexão das questões levantadas.

Finalmente o que fica é a contribuição para que outros estudos sejam realizados de modo a contribuir para avançar na discussão teórica e prática.

Referências

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: construindo a vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S.; DAVIS, P. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa, v. 5, n.1, 2010.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. São Paulo: Atlas, 1999.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. 12. ed. Porto: Porto, 2003.

BRASIL. Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 05 set. de 2017.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANÇA, L. A. C. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

HOLYLAKE, G. J. Historia de los Pioneros de Rochdale. Buenos Aires: Intercoop, 1989.

IVANCEVICH, J. M. Gestão de recursos humanos. 10. ed. São Paulo AMGH, 2008.

LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, J. Z. A importância das cooperativas de crédito no mercado brasileiro. Artigo Científico do Curso de Especialização em Controladoria, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria: UFSM, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2009.

MOREIRA, D. A. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. História do cooperativismo. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/historiado-cooperativismo>>. Acesso em: 01 set. de 2017.

SICREDI. Histórico. Disponível em: <<http://www.sicrediregiaocentro.coop.br/>> Acesso em: 03 ago. de 2017.

SICREDI. Trabalhe conosco. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/html/conheca-osicredi/trabalhe-conosco/>> Acesso em: 03 ago. de 2017.

VALADARES, J. H. A moderna administração de cooperativas: curso de preparação para os futuros dirigentes da Unimed-RO. Porto Velho: FGV, 2001.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.