

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

**ANA PAULA LUNELLI**

**REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS:**  
**Uma pesquisa aplicada na cooperativa Viacredi Alto Vale**

**Rio do Sul**  
**2019**

ANA PAULA LUNELLI

**REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS:  
Uma pesquisa aplicada na cooperativa Viacredi Alto Vale**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Cooperativas de Crédito, pelo Curso de Especialização em gestão de Cooperativas de Crédito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Dra. Cláudia de Salles Stadtlober

Rio do Sul  
2019

De uma forma especial ao meu esposo Felipe, que soube compreender os momentos de ausência física, no decorrer desses dois anos e meio de Pós-Graduação e minha orientadora Cláudia que sempre me incentivaram frente aos desafios dessa etapa de minha vida, em busca da concretização do objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao meu esposo Felipe que me acompanhou e me incentivou durante toda minha trajetória, e em minha ausência soube compreender que faz parte para o alcance de meu objetivo fim a Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas.

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), que investe e acredita no aperfeiçoamento humano e na busca do conhecimento científico.

Aos meus amigos e colegas, pelos momentos de descontração e risadas, muitas coisas compartilhadas momentos alegres ou tristes, por todo apoio e força nesta caminhada que se concretiza e claro pelas comemorações que jamais serão esquecidas e a amizade que sempre irá permanecer.

Agradeço a minha empresa Viacredi Alto Vale pelo apoio e abertura para a realização deste trabalho.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dra. Cláudia, pela atenção, toda a compreensão e ensinamentos a mim dispensados que foram essenciais para a elaboração deste trabalho.

Hoje estou concluindo com êxito mais uma etapa, posso olhar para traz e sem medo agradecer e dizer que tudo valeu apenas.

## RESUMO

Esse trabalho se dá pela melhoria nos processos com a reestruturação da área de Gestão de Pessoas que é indispensável para as organizações, com o objetivo de realizar uma gestão mais próxima dos colaboradores buscando inovações no setor em que atua, colocando à disposição de seus “clientes” uma equipe preparada para atendê-los, para assim garantir a sua competitividade no mercado em relação a seus concorrentes. Com isso desenvolveu-se este trabalho tendo como norte de pesquisa e como objetivo principal avaliar com os colaboradores da cooperativa Viacredi Alto Vale a sua percepção quanto a reestruturação da área de gestão de pessoas, nortearam as etapas de execução deste trabalho os seguintes objetivos específicos, primeiramente descrever os processos de gestão de pessoas na cooperativa Viacredi Alto Vale, em seguida verificar a percepção dos colaboradores referente a reestruturação da gestão de pessoas na cooperativa e se esta mudança os motivou e por fim identificar possibilidades de desenvolvimento da área segundo os colaboradores. Foi realizado então busca literária sobre o tema aqui abordado em sua totalidade a gestão de pessoas desenvolvendo assim a fundamentação teórica do trabalho e pesquisa em documentos e arquivos da empresa para uma análise mais completa. Utilizado o estudo de caso como metodologia juntamente com análises qualitativas e quantitativas para redução dos dados obtidos através da entrevista e dos questionários. Neste estudo realizou-se um estudo qualitativo, descritivo, com a técnica de estudo de caso. Os resultados obtidos com este trabalho demonstraram o sentimento da falta de gestão de pessoas que os colaboradores sentem, principalmente a proximidade da área com os PA's, a falta de acompanhamento no desenvolvimento profissional e o sentimento de abandono neste quesito. Acredita-se que em tempo bem próximo com os resultados aqui obtidos poderão ser notados ainda mais os efeitos e as mudanças na organização, melhorias e maior desenvolvimento desta área que é tão importante dentro de uma empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, colaboradores, Mudanças.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?	18
Figura 2 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas. ....	20
Figura 3 - Contrato com EMPRESA DE CONTRATAÇÃO referente valores de contratação.....	32



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo .....	35
Gráfico 2 – Idade.....	35
Gráfico 3 - Tempo de empresa.....	36
Gráfico 4 - Percepção de diferença após a reestruturação da área de Gestão de Pessoas na cooperativa .....	36
Gráfico 5 - Percepção positiva ou negativa .....	37
Gráfico 6 - Pontos destaques após reestruturação da área .....	40
Gráfico 7 – Deficiências percebidas na área de Gestão de Pessoas.....	42
Gráfico 8 - Possíveis melhorias para o setor.....	45
Gráfico 9 – Percepção das políticas de Gestão de Pessoas.....	48
Gráfico 10 - Percepção na melhoria da possibilidade de carreira .....	51
Gráfico 11 - Reestruturação da área de gestão de pessoas X motivação no ambiente de trabalho .....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Respostas dos colaboradores .....	37
Quadro 2 – Deficiências percebidas na área de Gestão de Pessoas .....	40
Quadro 3 - Possíveis melhorias para o setor .....	43
Quadro 4 – Percepção das políticas de Gestão de Pessoas .....	46
Quadro 5 – Percepção na melhoria da possibilidade de carreira .....	48

## LISTA DE SIGLAS

CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
IF's	Instituições Financeiras
PDI's	Plano de Desenvolvimento Individual
VAV	Viacredi Alto Vale

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Gestão de pessoas</b> .....	<b>16</b>
2.1.1 Estrutura da área de gestão de pessoas.....	21
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Coleta dos dados</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2 Análise dos dados</b> .....	<b>26</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1 Etapa qualitativa: apresentação dos dados</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2 Etapa quantitativa: apresentação dos dados</b> .....	<b>34</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>56</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM ANALISTA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>58</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES</b> .....	<b>58</b>
<b>ANEXO A - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR - OPERACIONAL</b> .....	<b>60</b>
<b>ANEXO B – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR - TREINAMENTOS</b> .....	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Entende-se que uma organização para se tornar competente precisa ser proativa, inovadora e saber conquistar seus “clientes”, tornando tangíveis até mesmo os produtos intangíveis como o bom atendimento, relacionamento e a empatia. Deve-se ampliar a excelência em tudo que é realizado e como o principal ativo da cooperativa são as pessoas uma gestão mais próxima se torna essencial e indispensável para uma equipe engajada aos objetivos da organização e para o sucesso. Inovação, sofisticação, modernidade e tecnologia são palavras chaves neste contexto.

A gestão de pessoas dentro de uma empresa busca o envolvimento dos colaboradores, o comprometimento das gerencias, e uma ligação mais forte entre a estratégia empresarial e a de recursos humanos, neste sentido há uma evidente mudança visto o foco maior no capital humano dentro das empresas.

Se tomado como base a importância das pessoas dentro de uma organização, possuir um setor de gestão de pessoas bem desenvolvido e estruturado torna-se indispensável. Para isso as organizações precisam capacitar e desenvolver cada vez mais os integrantes desta área para que possam realizar seu trabalho de forma eficiente e eficaz, tendo em vista que investir em gestão de pessoas é investir diretamente na empresa como um todo.

De acordo com o acima descrito o tema deste trabalho é um estudo de caso sobre a reestruturação da área de gestão de pessoas na cooperativa Viacredi Alto Vale, analisar as mudanças sentidas pelos colaboradores após a reestruturação desta área, realizou-se então uma pesquisa com os colaboradores da cooperativa para verificar se os mesmos sentiram diferença com essa mudança, e através das respostas apontando pontos de melhorias e pontos positivos a manter.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, a saber que, o primeiro capítulo apresenta a situação problemática e os objetivos gerais e específicos, em seguida o segundo capítulo apresenta a revisão da literatura sobre a evolução histórica dos recursos humanos e a sua estrutura tendo como modelo os métodos e técnicas descritas por vários autores. O terceiro capítulo descreve os metodologia de pesquisa utilizada dando continuidade no capítulo quatro apresentado e analisando os dados obtidos, sendo o quinto capítulo as considerações finais referentes ao trabalho.

## 1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa

O tema central deste trabalho demonstra a importância da gestão de pessoas dentro de uma organização, conforme descreve Chiavenato (2014, p. 5),

As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio. Tudo isso para se assegurar de que recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. As pessoas 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.

Conforme descrito pelo autor as pessoas formam o mais importante bem da empresa e nesse cenário uma gestão mais próxima e qualificada se faz necessária para manter as pessoas motivadas e engajadas.

A cooperativa de crédito Viacredi Alto Vale possui mais de 60 anos de história no mercado desde sua fundação em 26 de novembro de 1951 pelo Sr. Ingo Hering e outros 20 sócios fundadores. Na década de 1960 iniciou a expansão da CrediHering, beneficiando os colaboradores das filiais da Cia Hering (Indaial/Encano, Ibirama e Rodeio) até então atendendo somente aos colaboradores, porém a decisão mais audaciosa veio na década de 1990, a abertura da cooperativa para a comunidade, ou seja, o cooperado não precisaria mais ter ligação com a Cia Hering. Houve um crescimento instantâneo, pois muitas pessoas que já conheciam a cooperativa através de parentes ou amigos cooperados quiseram aderir.

Ao comemorar 50 anos de fundação, a cooperativa inicia o planejamento estratégico para alteração de seu nome passando a denominar-se VIACREDI, nessa mesma década a Viacredi liderou o processo que resultou na constituição da CECRED (Cooperativa Central de Crédito Urbano). Com o ótimo histórico de crescimento demonstrado pela região do Alto Vale na Viacredi e com o objetivo de aumentar a área de atuação, em 2009 iniciou um projeto para a criação de uma

nova cooperativa, a Viacredi Alto Vale. Esta foi constituída em 13 de fevereiro de 2012, com 26 sócios-fundadores, com postos de atendimentos nas cidades de Ibirama, Presidente Getúlio, Lontras e Rio do Sul.

Em julho de 2018 a cooperativa passou por mais um momento histórico em sua trajetória, passando pela alteração da razão social de sua central CECRED que passou a ser AILOS.

Hoje a Cooperativa encontra-se situada na região do Alto Vale do Itajaí, onde existe um mercado de crédito que é altamente concorrido entre bancos e cooperativas como: Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Santander, Itaú, Cresol, Sicoob, Sicredi entre outros. Com o avanço das tecnologias e com a grande variedade de produtos e serviços oferecidos por diversas instituições financeiras surgiu a necessidade de agregar valor e diferenciais no sistema cooperativo tendo em vista que todos os produtos oferecidos por uma cooperativa são oferecidos de forma mais exageradas por bancos necessita-se do foco no principal diferencial o atendimento, dessa forma investindo nas pessoas que são a parte mais importante dentro de uma instituição.

De acordo com o acima descrito a informação e o conhecimento são essenciais para uma organização obter sucesso. O poder de administrar a informação e com isso formar o conhecimento das organizações, percebendo como irá se comportar no futuro seus concorrentes e cooperados, obtendo como resultado o sucesso e permanência delas no mercado.

Um mercado tão competitivo reflete que, uma organização no dia a dia, suas novas ideias, lançamentos e investimentos exigem do presidente e diretores muita competência e responsabilidade. Tudo muda rapidamente, requerem atenção máxima em cada detalhe tão quanto dentro da organização quanto fora. É necessária muita habilidade na hora de investir no que é exigido pelo mercado e principalmente capacitar os seus colaboradores e contratar pessoas capacitadas e engajadas com os objetivos e ideais da empresa.

Em complementação ao que foi descrito a cooperativa realizou uma reestruturação no processo e área de gestão de pessoas, visando melhorias e maior capacitação de seus colaboradores.

Diante deste contexto tem-se como questão central desta pesquisa: **Como os colaboradores da Viacredi Alto Vale estão percebendo a reestruturação da área de Gestão de Pessoas?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Avaliar com os colaboradores da cooperativa a sua percepção quanto a reestruturação da área de gestão de pessoas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os seguintes objetivos específicos norteiam as etapas de execução deste trabalho acadêmico:

- a. Descrever os processos de gestão de pessoas na cooperativa Viacredi Alto Vale;
- b. Verificar a percepção dos colaboradores referente a reestruturação da gestão de pessoas na cooperativa e se esta mudança os motivou;
- c. Identificar possibilidades de desenvolvimento da área segundo os colaboradores.

## **1.3 Justificativa**

O presente trabalho foi desenvolvido na empresa Viacredi Alto Vale situada no alto Vale de Itajaí. Onde será realizado um estudo de caso com o objetivo de relatar como está sendo percebida pelos colaboradores a reestruturação do setor de Gestão de Pessoas.

Este trabalho é de fundamental importância para a acadêmica, pois poderá pôr em prática os conhecimentos adquiridos na academia, antes aprendidos somente na teoria e agora colocando em prática dentro de uma empresa, ajudando-a resolver problemas dentro da organização trazendo sugestões e técnicas que podem ser implantadas na mesma e também realizando uma pesquisa com os colaboradores para verificar a satisfação e a percepção com a mudança do setor de Gestão de Pessoas. O desenvolvimento desse trabalho é uma oportunidade que a acadêmica tem para adquirir mais conhecimento, desenvolver habilidades e competências agregando valor a si.

No âmbito empresarial o trabalho é de relevante importância para o crescimento, melhoria, conhecimento e visão de problemas que frequentemente no decorrer do tempo não são percebidos, o trabalho trará uma pesquisa e um estudo focado na área de Gestão de Pessoas da empresa.

Para a universidade este trabalho trará utilidades tanto avaliativas como de pesquisa. Servirá para avaliar o desempenho da acadêmica, tudo que aprendeu na universidade, pois ela levará consigo a “marca” da universidade em que se formou, se ela está de acordo com requisitos avaliativos. Este trabalho pode servir como fonte de pesquisas futuras de novos acadêmicos ou até mesmo poderá ser utilizada em sala de aula como base de pesquisa para alunos desenvolverem atividades.

No capítulo seguinte apresentar-se-á o tema principal deste trabalho desenvolvendo a fundamentação teórica sobre a história da gestão de pessoas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A finalidade desse capítulo é desenvolver uma breve base teórica sobre o tema abordado. Nesse sentido, é essencial conhecer algumas das teorias referentes ao surgimento de Gestão de Pessoas.

### 2.1 Gestão de pessoas

Para melhor entendimento do assunto precisa-se saber primeiramente seu significado e sua definição. Compreende-se que Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos, é a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com o foco em atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas.

A riqueza das organizações não está somente em seu capital financeiro mas sim no seu capital humano onde, através da gestão de pessoas é possível crescer de forma organizada, eficaz e agregando diferenciais competitivos. Esse tipo de raciocínio estratégico, pode ser caracterizado como aprendizagem da organização. (DUTRA, 2012).

Deste modo entende-se a Gestão de Pessoas como sendo um conjunto formado pelos empregados ou colaboradores de uma organização, tendo como objetivo fazer com que a organização e o colaborador alcancem os objetivos juntos e mantenham uma relação trabalhista vantajosa para ambos. Destacado por Rafael Ávila (2018), que é entendido que a gestão de pessoas é o conjunto de estratégias adotadas por empresas para desenvolver seu capital humano. As ações de recursos humanos são exercidas desde a atração dos melhores profissionais possíveis e incluem seu desenvolvimento, retenção e motivação para desempenhar suas funções dentro da empresa.

Os temas diretamente ligados a gestão de pessoas dizem respeito a expectativas e atitudes em relação ao trabalho, motivação, participação, liderança, comunicação, conflito, poder, influência, qualificação, produtividade e os temas mais atuais consideram o estudo do poder e cultura organizacional, novas formas de organização do trabalho, qualidade de vida, envolvimento dos trabalhadores,

comprometimento das gerencias, ligação entre estratégia empresarial e de recursos humanos, há uma evidente mudança nestes temas visto o foco maior no capital humano dentro das empresas.

Segundo Chiavenato (1999) gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende dos aspectos como estrutura, cultura, crenças, tecnologia, processos internos adotados por cada organização entre outras infinidades de variáveis importantes que interferem diretamente nos processos realizados, todas essas variáveis devem ser estudadas e tratadas de maneiras individuais respeitando suas particularidades, pois cada uma delas influencia de maneira diferente.

Conforme Marcarenco (2006), se levar em consideração o fato das pessoas serem o capital mais importante de uma organização a denominação recursos humanos traz uma impressão de que as pessoas seria apenas recursos a serem utilizados e quando não mais necessários ou declaradas incapaz de realizar determinadas tarefas seriam descartadas, com isso surgiu a necessidade de uma maior humanização do setor, passando está área a ser denominada Gestão de Pessoas, que trás uma visão mais humanizada para o colaborador dentro da organização.

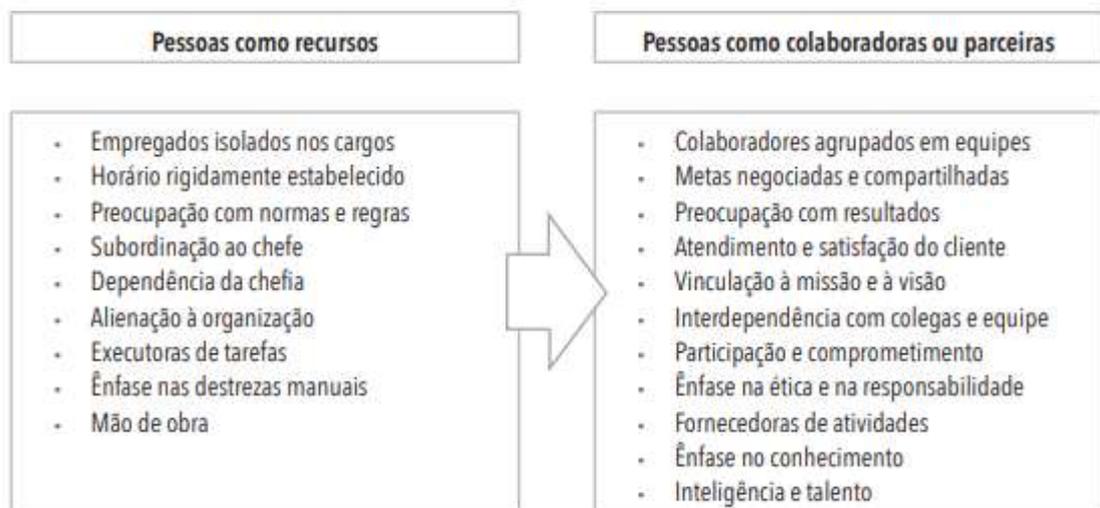
Dentro do contexto acima mencionado a nova designação foi mais aceita para esta área e trouxe mais flexibilidade e, acima de tudo, começou a se preocupar mais com os trabalhadores, passou-se a dar mais importância e reconhecer o mérito do talento humano de cada organização, capacitando e desenvolvendo os trabalhadores oferecendo cursos, desenvolvendo novas práticas e técnicas, maior preocupação e foco como o profissional e na pessoa. Levando-se em conta que se a pessoa estiver bem, o profissional será mais produtivo e contribuirá muito mais para o crescimento organizacional e conseqüentemente seu desenvolvimento profissional dentro da organização. Não se trata apenas de modismo, mas sim do futuro da organização como um todo, preocupar-se com o capital humano é preocupar-se com a saúde da empresa.

Descreve Chiavenato (2014) em seu livro de Gestão de Pessoas descreve que antes do surgimento desta área as pessoas eram vistas como máquinas e extensões das mesmas, após a chegada da área de Gestão de Pessoas as empresas passaram a olhar as pessoas como seres diferentes e únicos, bem como dotados de habilidades, competências, histórias, desejos e emoções, não mais

como meras máquinas ou mãos disponíveis para o serviço, passou-se a ver os mesmos como homem de carne e osso. A gestão de pessoas de uma organização é assunto estratégico e desafiador em qualquer tempo ou ramo de atividade, deve ser dada a mesma a devida importância, conforme descreve Esteves (2011) a área de gestão de pessoas precisa ser realmente vista pelo empreendedor como sendo importante e necessária para alavancar os negócios da empresa e fazer valer a sua missão.

Abaixo na figura 1 representa-se as diferenças entre pessoas que são vistas e tratadas como apenas recursos e pessoas que são vistas como parceiras do negócio.

Figura 1 - As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?



Fonte: Chiavenato (2014, p.04).

Complementando o tema destacado na figura acima Ávila (2018) descreve que se foi o tempo em que as pessoas eram vistas dentro de uma organização como simples engrenagens ou máquinas que poderiam ser facilmente substituídas quando não eram mais necessárias para a empresa. Cada vez mais as empresas encaram seus colaboradores como fatores críticos de sucesso

Sendo assim, a gestão de pessoas é a ferramenta para possibilitar reações favoráveis entre indivíduos, na qual uma das partes oferece algo como a vaga de emprego, os benefícios, a oportunidade de crescimento e a outra parte percebe a oferta como tendo valor, de modo que em troca produza voluntariamente a reação

esperada sendo o comprometimento, a produtividade, o bom relacionamento, o desempenho profissional e assim por diante, então este é um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e troca mútua entre as partes interessadas.

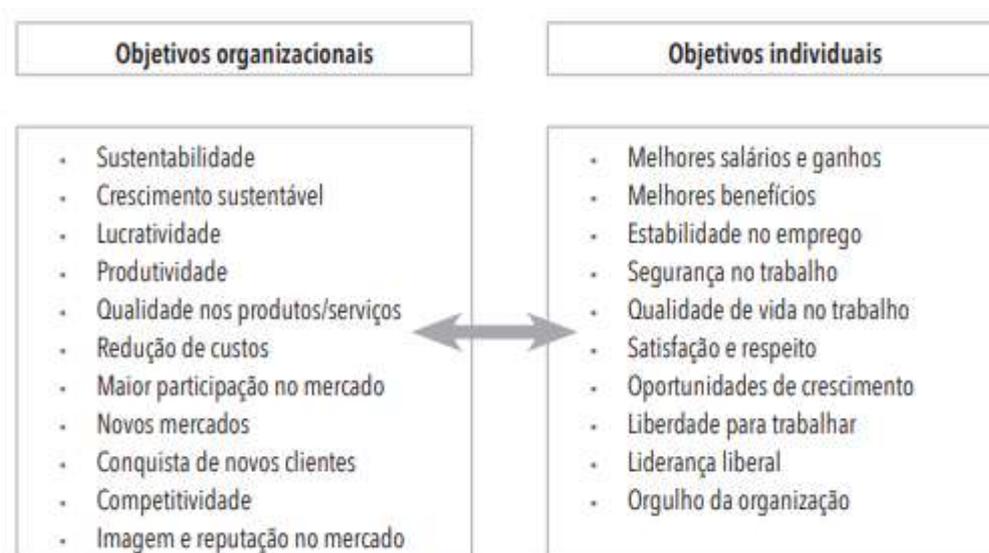
De acordo com Chiavenato (2004) cada uma das partes neste caso empregado e empregador depende uma da outra. Uma relação mútua de dependência onde há existência de benefícios recíprocos, sendo que sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas, e ainda ressalta a importância do planejamento estratégico de Gestão de Pessoas estar integrado ao planejamento estratégico da organização.

Através desta interpretação entende-se que na atualidade o conceito central é a gestão de pessoas visando a satisfação dos funcionários e da empresa, administrar os recursos humanos e sempre buscar potencializar o desempenho daqueles que fazem parte da empresa virou um grande diferencial competitivo frente ao mercado. Nesta linha de pensamento pode-se enfatizar que o planejamento de gestão de pessoas é um processo decisório a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos da organização como um todo em um determinado período. Trata-se de antecipar e ampliar a força de trabalho com os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.

A gestão de pessoas se faz necessária dentro da organização para guiar e acompanhar as pessoas em seu caminho buscando desenvolvimento/crescimento profissional e pessoal, e com isso ajudando a empresa a crescer e alcançar seus próprios objetivos frente ao mercado.

Devido a isso a gestão de pessoas deve ser parte integrante e fundamental do planejamento estratégico bem como participar ativamente da criação e elaboração das metas e objetivos, também participando da elaboração do plano estratégico da organização sendo assim o setor poderá e deve contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, incentivando o alcance dos objetivos gerais da instituição e dos objetivos individuais de cada pessoa, buscando desenvolver o melhor de cada indivíduo para crescer e se desenvolver juntos e cada vez mais integrados como ilustra a figura 2 apresentada abaixo.

Figura 2 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.



Fonte: Chiavenato (2014, p.07).

Chiavenato (2014), ainda declara que a maioria das empresas já reconhece a Gestão de Pessoas como uma função organizacional estratégica, que está efetivamente voltada para a gestão de pessoal e equipes. Embora seja uma atividade operacional, a mesma é também de nível estratégico e contribui para os resultados das empresas. São as pessoas que gerenciam, controlam, executam as tarefas e processos. Portanto, independentemente do tipo da organização e os seus objetivos, o sucesso das mesmas depende muito do investimento nas pessoas que ali trabalham, com a identificação, treinamento e desenvolvimento, a partir de uma consciência de que sem pessoas qualificadas e motivadas, nenhuma organização tem sucesso.

No contexto descrito neste capítulo entende-se que a gestão de pessoas é uma das áreas mais importantes de uma empresa, tendo foco no colaborador buscando sempre manter o mesmo motivado e engajado com a instituição na busca e alcance de seus objetivos e metas, em consequência crescendo e se desenvolvendo juntos.

No próximo tópico será abordado a estrutura da área de Gestão de Pessoas.

### 2.1.1 Estrutura da área de gestão de pessoas

Em buscas literárias observamos que a gestão de pessoas se divide em quatro grupos: recrutar e selecionar, capacitar, remunerar e avaliar o desempenho.

O processo inicial da gestão de pessoas começa pela contratação de candidatos para preenchimento de uma vaga em determinada empresa esse processo também conhecido como recrutamento e seleção. Conforme descrito por Pôncio (2017), um dos principais papéis do gestor de pessoas é o de atrair e selecionar os talentos necessários para determinados cargos dentro da organização.

As empresas devem tomar atenção ao abrir a vaga determinando quais as competências que os candidatos devem ter para a ocupação da vaga em aberto, deixando claro quais as necessidades da mesma. Para Chiavenato (1999), recrutar é um processo que visa buscar candidatos qualificados ou com potencial e que se mostrem capazes de assumir cargos em uma organização.

A etapa de recrutamento e seleção pode ser dividida ainda em duas partes: recrutamento interno e externo, ambas trazem benefícios distintos para a organização. Segundo Chiavenato (2004) as vantagens de realizar o recrutamento interno é a maior economia neste processo, rapidez, maior índice de validade e segurança, pois o candidato já é conhecido pela empresa, e ainda aumenta a motivação dos funcionários, aproveitando assim os investimentos que a empresa já realizou em treinamento de pessoal.

No processo de recrutamento interno a empresa economiza e valoriza seu capital interno, porém, não agrega novos valores e conhecimentos para a empresa trazidos por um recrutamento externo conforme Chiavenato (2004), o mesmo destaca que o recrutamento externo traz muitas vantagens para as empresas como: novas experiências de mercado, oportunidade dos recursos humanos em admitir pessoal com gabarito igual ou melhor do que já havia na empresa, diferentes perfis para dentro da empresa. Porém esse processo apresenta algumas desvantagens em relação ao recrutamento interno como os processos mais demorados, maiores gastos, menos seguro quanto ao novo contratado, pois os candidatos externos são desconhecidos, porém indiferente da forma de recrutamento e seleção escolhidos cada um vai apresentar vantagens e desvantagens para a empresa.

Após o processo de recrutamento e seleção o candidato contratado deve ser capacitado para exercer sua função dentro da empresa de maneira correta e eficaz,

assim como toda a equipe da empresa. A capacitação deve ser um processo contínuo e de renovação sempre que for necessário, Pôncio (2017) destaca que as atividades de capacitação e adequação não se limitam aos novos colaboradores, deve ser estendida aqueles que estão anos na empresa para o processo ter sequência em atualizações e reciclagem, pois trata-se de uma atividade constante em busca de aperfeiçoamento no desempenho de suas atividades. Por tanto, é de fundamental importância uma atuação mais próxima e colaborativa dos gestores e órgão de RH no levantamento das necessidades da equipe em treinamentos de acordo com as competências específicas de cada cargo ou setor da empresa.

As equipes e colegas de trabalho devem participar desse processo de capacitação ajudando o novo colaborador e se engajar pois a partir do momento da contratação ele passa a fazer parte da empresa e ajudara no alcance dos objetivos dela.

Atualmente um motivador de mudança de emprego vem sendo a remuneração, funcionários que trocam de empresas para fazer as mesmas atividades por proposta de maior salário mudam para a mesma função buscando a satisfação monetária, devido a isso as empresas precisam sempre estar atentas a composição salarial de seus colaboradores e buscando alinha-los com outras instituições concorrentes, ter uma remuneração justa e proporcional a atividade é imprescindível para manter seus profissionais.

A importância da remuneração e os benefícios que a compõem não sendo apenas o salário é destacada por Pôncio (2017), o autor diz que a remuneração não representa apenas o pagamento salarial pelo trabalho executado, ele é também um fator estimulador para os colaboradores executarem suas tarefas, muitas vezes a fator remuneração impacta diretamente na forma que estas tarefas serão realizadas. Aqui também se enquadram os planos de carreira que devem estar alinhados com a estrutura e perfil organizacional. A remuneração não é composta apenas pelo salário, ela é complementado com os benefícios concedidos como: seguros de vida, auxílio creche, participação nos resultados, planos de saúde, vale-refeição, bonificações extras como por exemplo Bday Off e tantos outros elementos que podem representar diferencial para o colaborador frente uma organização, o que o fará se sentir motivado, visto e acolhido pela empresa aumentando seu nível de comprometimento e lealdade com a mesma.

Todas as etapas que compõe a estruturada gestão de pessoas são importantes para o processo, porém avaliar o desempenho do profissional é indispensável pois através dele se tem uma análise mais profunda das qualidades e dos desafios que o mesmo possui, também é através da mesma que a gestão tem um controle dos interesses profissionais e de crescimento que o empregado tem para com a empresa e assim poderá ajudá-lo a alcançar estes objetivos.

O processo de avaliação de desempenho engloba principalmente a etapa de acompanhamento do colaborador para avaliar o seu desempenho em relação à sua função dentro da empresa. Pôncio (2017) afirma ainda que este processo deve ser realizado em conjunto pois, para avaliar o desempenho de um colaborador é necessária uma parceria entre o órgão de RH e o gestor direto do funcionário. A área de RH que detém os conhecimentos técnicos, que podem ser aproveitados na elaboração e aplicação da avaliação, nesta parceria conta com as habilidades comportamentais dos gestores diretos para realizar o feedback, orientações e correções que se mostrarem necessárias para que o funcionário alcance o nível solicitado para desempenhar suas funções.

Os fatos acima descritos são reforçados por Dessler (2003), onde afirma que a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um colaborador, é nesta etapa onde se presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que o funcionário receberá feedbacks para ajudá-lo a eliminar as deficiências de desempenho ou a manter o seu nível de desempenho em crescimento.

Como visto acima cada etapa da estrutura da gestão de pessoas tem suas particularidades e devem ser tratadas individualmente. A seguir no capítulo 3 será apresentado a metodologia utilizada neste trabalho.

### 3 METODOLOGIA

O método desta pesquisa é o estudo de caso realizado na área de Gestão de Pessoas na Cooperativa Viacredi Alto Vale que fica situada na região do alto vale de Santa Catarina, com questionário aplicado a todos os colaboradores da cooperativa e entrevista a área de gestão de pessoas. O estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando o objeto estudado no seu caráter unitário considerando a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento.

De acordo com o acima descrito o estudo de caso é uma forma de estudo focado em uma área específica e de interesse próprio.

Ventura (2007, p. 384) afirma está colocação dizendo:

[...] o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

Os estudos de caso possuem grande utilidade principalmente por possuírem uma certa flexibilidade, é recomendável tanto nas fases iniciais como em situações onde o objeto de estudo já é conhecido, tendo a investigação como ponte para se chegar à construção de hipóteses ou reformulação do problema, para melhor complementação e análise dos resultados obtidos utilizou-se de análises qualitativas e quantitativas.

Quanto ao método de análise quantitativa entende-se que é tudo aquilo que pode ser quantificável, ou seja, traduzir em números as informações recebidas.

Pesquisa quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.). (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 69).

Já na abordagem qualitativa entende-se o ambiente como fonte de dados, onde os mesmos não podem ser traduzidos em números o que a difere do método acima descrito. Conforme afirma Prodanov e Freitas (2013, p. 70),

[...] Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. [...].

Para determinar os prós e contras da implantação do setor de Gestão de Pessoas na cooperativa e através do auxílio da empresa foram realizadas coletas de dados nos arquivos e documentos, entrevista com integrante da área em estudo e realizado questionário com os colaboradores.

Seguindo está linha de pensamento foi utilizada como forma de coletas de dados as seguintes técnicas: documentação, entrevista e questionário.

### **3.1 Coleta dos dados**

Nesta etapa foi realizado entrevista com integrante da área de gestão de pessoas, questionário aplicado aos 200 colaboradores e buscas documentais na cooperativa Viacredi Alto Vale - SC, situada na região do alto vale do Itajaí, esta etapa para coleta de dados se divide em três partes documentação, entrevista e questionário. A seguir apresentar-se-á como foi realizada cada uma das fases.

a) Documentação: para realizar a descrição do processo de gestão de pessoas na formulação do capítulo 2 foi utilizado de pesquisa em documentos fornecidos pela cooperativa como: normas, IT's e relatórios, foi utilizado também livros e artigos pertinentes ao tema;

b) Entrevista: realizado entrevista com um integrante do setor de GP, a entrevista foi realizada fora do local de trabalho e seguiu um roteiro de 5 perguntas referente ao tema, com o intuito de verificar as percepções com relação à área de gestão de pessoas, realizada no dia 02 de outubro de 2018, o roteiro encontra-se no Apêndice A;

c) Questionário: realizado questionário e aplicado aos colaboradores da cooperativa Viacredi Alto Vale, o mesmo é composto de perguntas iniciais como sexo, idade, e tempo de cooperativa para identificar o perfil do colaborador, logo após seguido perguntas sobre o processo e toda reestruturação da área de gestão de pessoas sendo a última pergunta a com maior relevância: Após a reestruturação da área de gestão de pessoas sente-se mais motivado no ambiente de trabalho?

O questionário composto por 11 perguntas aplicado na cooperativa com aproximadamente 200 colaboradores e foi enviado no dia 01 de fevereiro de 2019 por meio on-line através do aplicativo ServMonkey onde o colaborador recebeu um link em seu e-mail para responder a pesquisa e não precisa se identificar gerando maior confiança e sinceridade nas respostas e posteriormente maior assertividade dos resultados esperados. O roteiro de perguntas do questionário foi montado com ajuda da área de gestão de pessoas onde inserimos perguntas pertinentes ao assunto e de extrema importância para a área. O roteiro do questionário encontra-se no Apêndice B deste trabalho.

Após realizado a coleta de dados os mesmos foram analisados os métodos utilizados estão apresentados no próximo tópico.

### **3.2 Análise dos dados**

Neste capítulo apresenta-se os métodos utilizados para analisar os dados coletados com a entrevista realizada com integrante da área de gestão de pessoas e o questionário aplicado aos 200 colaboradores da cooperativa Viacredi Alto Vale, situada na região do alto vale do Itajaí - SC, esta etapa de análise dos dados divide-se em três partes redução, apresentação dos dados e Conclusões ou verificações. A seguir apresentar-se-á como foi realizada cada uma das fases.

a. Redução: a entrevista realizada no dia 02/10/2018 em Presidente Getúlio com uma das integrantes do setor de gestão de pessoas da cooperativa, realizada em local fora da empresa e teve início às 17H00 horas e finalizada as 18H00 horas, a gravação teve duração de uma hora, e foram realizadas perguntas pertinentes ao tema como: importância do setor, dificuldades encontradas, pontos fortes e fracos entre outros. Após realizar a entrevista com a colaboradora da área de gestão de pessoas foi realizada a transcrição dos dados de entrevistas

descartando os dados que não trazem informações pertinentes ao assunto abordado.

Ainda foi realizado um questionário com 11 perguntas abertas e de múltiplas escolhas aos aproximadamente 200 colaboradores e após realizado a apresentação gráfica dos resultados obtidos.

b. Apresentação dos dados: após a redução dos dados foi realizado apresentação dos mesmos, tendo cuidado com os dados qualitativos apresentando-os em forma de quadros e gráficos, para que demonstrem claramente os principais resultados do estudo, facilitando a sua compreensão por parte dos leitores.

c. Conclusões ou verificações: será realizada a análise qualitativa referente a entrevista e quantitativa tratando do questionário indicando elementos como o conjunto de lições aprendidas, padrões identificados, mapeamento de processos, explicações pertinentes ao assunto se assim for necessário.

Após ter realizado todas as análises dos questionários e da entrevista foi realizado a apresentação dos dados obtidos no capítulo 4, relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico desenvolvido no capítulo 2 e com isso desenvolveu-se a análise teórica e aplicado do tema apresentando os resultados e as considerações finais atingidas neste trabalho.

No capítulo seguinte apresentar-se-á a análise e apresentação dos dados obtidos para um melhor entendimento dos mesmos.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo consiste na apresentação e análise dos dados obtidos nas pesquisas e entrevistas realizadas conforme citado no capítulo 3. O capítulo está dividido em duas partes. A primeira apresenta e analisa os dados obtidos na etapa qualitativa da pesquisa que se refere a entrevista realizada com integrante do setor de gestão de pessoas e, a segunda refere-se à etapa quantitativa, representada pelos questionários aplicados.

### **4.1 Etapa qualitativa: apresentação dos dados**

A etapa qualitativa da pesquisa consiste na realização de entrevistas realizada com uma integrante da área de gestão de pessoas e, o roteiro da entrevista encontra-se no APÊNDICE A. Realizado um roteiro simples que representa apenas algumas perguntas como guia para a realização da entrevista, deixando então, o pesquisador livre para aprofundar e questionar a entrevistada quando e sempre que achar necessário.

De acordo com o tema e assunto descrito neste capítulo e em conversa com a representante da área de gestão de pessoas, em leituras e buscas documentais, partimos para um desdobramento do setor de gestão de pessoas dentro da Vicedi Alto vale, onde cada uma destas etapas possui suas particularidades e diferenciais e devem ser tratadas individualmente com cuidado e seriedade.

a) Recrutamento e seleção de pessoal: tem por função trazer novos talentos para a empresa através da atração de candidatos para as vagas abertas na instituição, os recrutadores devem levar em consideração competências técnicas e comportamentos, além da aderência dos candidatos com a vaga e principalmente com a empresa, neste momento o recrutador deve ser psicólogo, investigador e avaliador.

b) Análise e descrição de cargos: função analisar e descrever o cargo. A descrição do cargo consiste no detalhamento dos requisitos, importância das atividades e responsabilidades, com isso o colaborador fica ciente de quais são seus deveres, como deve executar as funções e como contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Por sua vez a análise do cargo refere-se as atribuições importantes para que o novo profissional ocupe o cargo.

c) Avaliação de desempenho: processo realizado com o intuito de mensurar a partir de critérios comuns o desempenho e comportamento de seus colaboradores. É importante para aquele profissional que tem intenção de traçar metas e objetivos em sua carreira, ampliar seu conhecimento sobre as suas competências, e através desta avaliação é possível acompanhar e analisar o desenvolvimento individual e até o senso de trabalho em equipe deste colaborador. Na cooperativa Viacredi Alto vale realiza-se o EVOLUIR com preenchimento do PDI – plano de desenvolvimento individual.

d) Recompensar pessoas: recompensas oferecidas pela organização que influenciam diretamente na satisfação dos seus colaboradores, porém recompensar pessoas e projetar um sistemas de recompensas capaz de aumentar o comprometimento nos negócios da organização, o colaborador de qualquer organização espera que seu tempo, esforço, conhecimentos e habilidades sejam recompensados não somente com incentivos salariais, mas também com participações nos resultados, saúde, auxílio refeição, combustível, e assim por diante. Os profissionais também esperam por recompensas não financeiras como a valorização profissional e pessoal, oportunidade de desenvolvimento e crescimento, segurança e qualidade de vida.

e) Manutenção dos colaboradores: além de captar e aplicar os seus recursos adequadamente, é de grande importância a manutenção do mesmo dentro da organização. A manutenção é demonstrar interesse pelo colaborador através de feedbacks, conversas, é demonstrar que a empresa está ao seu lado e se preocupa com o mesmo, e isso faz com que o mesmo desperte um sentimento de pertencimento com relação à empresa, o mesmo fica mais motivado e engajado com os objetivos pois, percebe que com o crescimento da empresa o mesmo também crescerá.

f) Desenvolvimento: responsável pela busca da potencialização do capital interno da empresa, as pessoas, através de melhorias na qualidade de vida, motivação e desenvolvimento dos profissionais. Nesta etapa também estão contemplados cursos, treinamentos, palestras, desenvolvimentos de habilidades como por exemplo comunicação, gestão, relacionamento interpessoal, foco e autocontrole tudo visando crescimento de desenvolvimento profissional. Para os colaboradores novos a cooperativa já disponibiliza um plano desenvolvimento do colaborador na parte operacional para nortear seu primeiro mês em treinamento. A

cooperativa nesta etapa também disponibiliza de uma plataforma digital o SOL – saber on-line, e cursos presenciais, encontra-se como exemplo no ANEXO A o plano operacional para um auxiliar de atendimento e no ANEXO B os cursos necessários para os 3 primeiros meses.

g) **Monitoração:** visa orientar, observar e manter o comportamento das pessoas dentro de limites determinados pela organização. É através do monitoramento que a cooperativa acompanha as ações e atividades desempenhadas por seus próprios colaboradores a fim de desenvolvê-los e orientá-los da melhor forma possível, buscando crescimento do colaborador juntamente com a empresa.

Apresentado acima as sete fases da gestão de pessoas utilizados pela cooperativa que vai de encontro com o assunto descrito no capítulo 2 no item 2.1.1 que destaca segundo autores quatro fases principais da gestão de pessoas e também demonstra a importância do setor dentro da instituição com o objetivo de fazer a organização e o colaborador alcançarem os objetivos juntos e também fazendo com que tenham uma relação trabalhista vantajosa para ambos. Com foco maior no capital humano dentro da empresa os temas diretamente ligados a gestão de pessoas dizem respeito as expectativas e atitudes em relação ao trabalho, motivação, participação, liderança, comunicação, conflito, poder, influência, qualificação e produtividade, visamos com as etapas de gestão realizadas pela cooperativa que a mesma busca potencializar cada um desses temas.

A partir de agora apresenta-se o conteúdo que a entrevistada apresentou sobre o assunto em questão.

A pessoa entrevistada aqui identificada como ENTREVISTADA A foi uma feminina de 48 anos de idade, trabalha na cooperativa há aproximadamente 2 anos, na área de gestão de pessoas no cargo de analista de gestão de pessoas, porém, ela já possui 28 anos de experiência na área. Ao dar início a entrevista, explicou-se um pouco sobre o assunto tratado nesta monografia, para mostrar a importância da pesquisa que estava sendo realizada. Logo após deu-se início a pesquisa tratando como uma conversa informal de forma bem dinâmica e descontraída para ambas as partes. As perguntas e questionamentos foram realizados pela entrevistadora de forma aberta para que a entrevistada se sentisse à vontade para responder e contribuir ao máximo com opiniões a respeito do assunto tratado visto o tempo de experiência dela.

Primeiramente questionou-se sobre como era o processo antes da reestruturação da área de gestão de pessoas na cooperativa. *“A vaga era aberta pelo coordenador do posto de atendimento de acordo com a necessidade, enviado por e-mail para o gerente regional e a área de gestão de pessoas e após enviado para EMPRESA DE CONTRATAÇÃO que divulgava em seu site a vaga e recebia os currículos dos interessados, selecionando os melhores, realizavam as entrevistas e os encaminhava para a cooperativa que realizava a escolha das pessoas dentre as selecionadas pela EMPRESA DE CONTRATAÇÃO. Esse processo de receber o currículo e separar os mesmos tinha um custo muito alto para a cooperativa.”* (Entrevistada A).

Aqui à empresa que anteriormente realizava o processo de recrutamento e seleção dos candidatos para as vagas abertas na cooperativa será denominada como EMPRESA DE CONTRATAÇÃO para preservar os dados dela.

De acordo com a ENTREVISTADA A a mesma afirma que, *“A EMPRESA DE CONTRATAÇÃO fazia o possível, porém ela trabalha com muitas empresas, são muitos perfis diferentes para analisar, e nós é só a cooperativa, nós conhecemos o cargo, sabemos as atitudes, princípios e valores que o candidato precisa para trabalhar na cooperativa”.* (Entrevista A).

Conforme entrevista a mesma ainda diz que o custo com a empresa terceirizada era muito alto para a cooperativa, sendo que em 2017 a cooperativa teve um custo maior de 80 mil reais em contratações apenas com a EMPRESA DE CONTRATAÇÃO, sendo que ela selecionava os currículos e encaminhava para a cooperativa realizar o processo final de seleção.

A seguir a imagem que demonstra o custo para a cooperativa com cada contratação realizada e por cargo contratado segundo contrato estabelecido entre a cooperativa e a empresa terceirizada.

### Figura 3 - Contrato com EMPRESA DE CONTRATAÇÃO referente valores de contratação

#### CLÁUSULA 3ª - PREÇO E FORMA DE PAGAMENTO

A título de remuneração pela execução dos serviços ora contratados, a CONTRATANTE pagará à CONTRATADA um percentual sobre o valor do salário do candidato, conforme abaixo, no prazo de 10 dias da seleção:

- I. Para vaga de estágio o percentual será de 50%
- II. Para vaga de auxiliar será de 50%;
- III. Para vaga de assistente será 70%;
- IV. Para vaga de operador será 80%;
- V. Para vaga de analista será de 90%;
- VI. Para vaga de coordenador será de 100%;
- VII. Para vaga de gerente será de 100%.

§ 1º. A base de cálculo para o valor dos honorários será o salário do candidato a ser contratado.

Fonte: Arquivo da Viacredi Alto Vale

Para fazer um comparativo de como era antes e como é feito agora o processo de recrutamento e seleção perguntou-se como se realiza o mesmo hoje.

*“O coordenar abre a vaga encaminha através de e-mail para o gerente regional e para área de gestão de pessoas passando todas as informações necessárias, nova contratação ou substituição, quando que a pessoa precisa começar, preferência masculino e feminino e assim por diante. Após será cadastrado no site da cooperativa a vaga e diariamente vai captando os currículos enviados, a área seleciona as pessoas que tem perfis solicitados para a vaga. Após selecionar os currículos agenda e entrevista, seleciona os candidatos mais aptos, então encaminha para o coordenador que solicitou a contratação apenas os melhores perfis para o mesmo realizar uma entrevista previa e escolher o melhor perfil para o cargo que ele precisa. Então após a escolha a área de gestão realiza contato negativo e positivo aos candidatos e realiza a parte de contratação do selecionado.” (Entrevistada A).*

Conforme descrito no tópico 2.1.1 o processo de recrutamento e seleção é muito importante pois é nele que se identifica o melhor perfil para ocupação do cargo dentro da empresa, conforme descrito por Pôncio (2017), um dos principais

papéis do gestor de pessoas é o de atrair e selecionar os talentos necessários para determinados cargos dentro da organização.

O processo de recrutamento e seleção se inicia com a divulgação da vaga ao público, na cooperativa as vagas são divulgadas pelo site, em faculdades, nos postos de atendimento e CDL das cidades, não há uma quantidade mínima ou máxima de currículos para começar o processo de recrutamento e seleção.

Dando continuidade na entrevista perguntou-se para a entrevistada qual a importância da proximidade da gestão de pessoas com os colaboradores, com a empresa, sendo a resposta a mais simples e completa possível, *“A gestão de pessoas é coração da empresa, sem gestão de pessoas sem empresa, a proximidade é muito importante pois deve-se conhecer o colaborador, saber quais os objetivos, interesses e intenções do mesmo para o futuro, identificar a necessidade de crescimento e ajudar neste processo.”* (Entrevista A).

O acima descrito pela ENTREVISTADA A afirma ainda mais a colocação de Dutra (2012) citado no capítulo 2 onde diz que a riqueza das organizações diferente do que pensavam não está somente em seu capital financeiro mas sim no seu capital humano que ela possui, Marcarenco (2006) também citado no capítulo 2 afirma essa importância descrevendo que as pessoas dentro de uma empresa são o capital mais importante, com isso entendemos que a organização com ajuda da gestão de pessoas pode crescer de forma organizada, eficaz e agregando diferenciais competitivos juntamente com seus colaboradores.

Seguindo a linha de pensamento solicitou-se que a mesma descrevesse quais os maiores desafios da área de gestão de pessoas em todo esse processo.

*“A área encontra muitos desafios o principal é a questão de logística é outro desafio pois a sede fica na cidade de Ibirama e temos postos de atendimento em algumas cidades distantes, tentamos manter contato com todos mesmo que seja através de Skype, e-mail, WhatsApp, para contratação, confraternização, reuniões a logística tem sido um desafio muito grande. Outro desafio é pessoal qualificado no mercado, para uma vaga de operador por exemplo vem mais de 60 currículos se aproveitam poucos que tenham perfis e habilidades necessárias para o cargo, mais isto está mudando as pessoas estão buscando cada vez mais informação e formação”. (Entrevistada A).*

Para finalizar a conversa perguntado a ela quais eram os planos para o futuro do setor, a mesma passou muitas melhorias que estão por vir neste ano, o que reforça ainda mais a ideia de que utilizarão a tecnologia a favor da área.

*“Para o futuro estaremos aderindo a entrevista por skype devido à distância, não é a mesma coisa que a presencial, mas ajuda na entrevista inicial. Mais uma questão que está em discussão é a contratação de uma psicóloga para análise de perfil e acompanhamento, criar um banco de dados para armazenar os currículos potenciais, novo programa de contratação e desenvolvimento, contratação de colaboradores antes de abrir a nova agência, pois quando abrir para atendimento ao cooperado o contratado já tem conhecimentos para desenvolver as funções, desenvolver um roteiro de treinamento para o novo colaborador, e contratação de mais pessoas para a área.” (Entrevistada A)*

Conforme mencionado pela ENTREVISTADA A a cooperativa vem investindo cada vez mais em tecnologia para aprimorar a área de gestão de pessoas e facilitar ainda mais este trabalho, Chiavenato (1999) citado no capítulo 2 descreve que a gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante porém é contingencial e situacional, sendo que ela depende de aspectos como estrutura, cultura, crenças e tecnologias sendo que mesmo antigamente percebia-se que a área tem que estar em constante metamorfose buscando sempre se adequar e aprimorar com o ambiente onde ela está atuando, demonstra a importância do setor estar sempre atento as infinidades de variáveis importantes que devem ser tratadas.

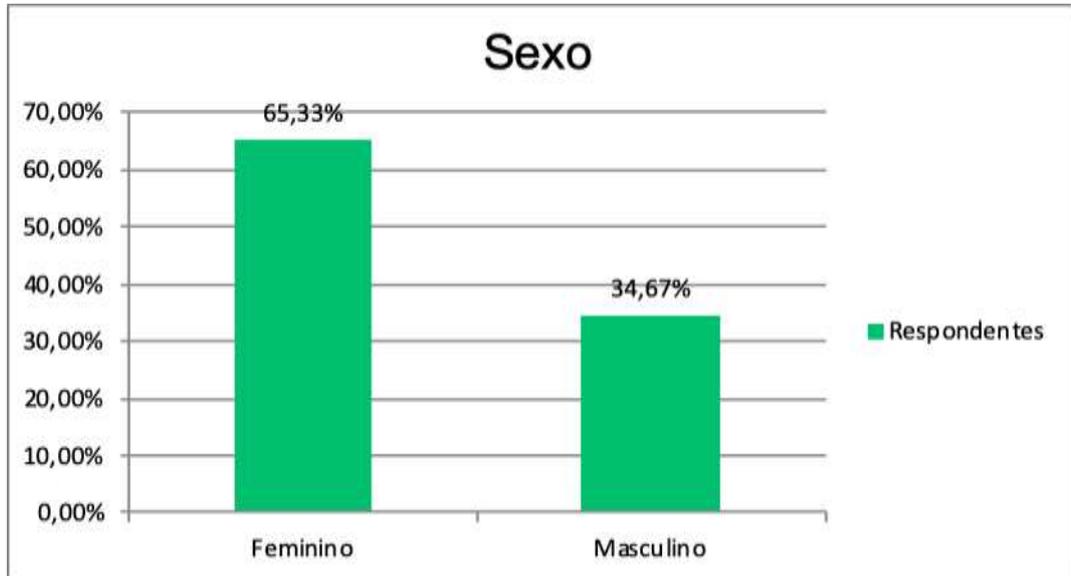
A seguir no capítulo 4.2 apresentar-se-á os dados da etapa quantitativa, no que se refere ao questionário aplicado aos colaboradores a fim de identificar a suas percepções com a reestruturação da área de gestão de pessoas.

#### **4.2 Etapa quantitativa: apresentação dos dados**

A partir de agora serão apresentados os resultados obtidos na etapa quantitativa que consiste na aplicação de um questionário composto por 11 perguntas, enviado através do sistema *ServeMonkey* para os 200 colaboradores, sendo respondido por 76 destes, as perguntas realizadas encontram-se no APÊNDICE B.

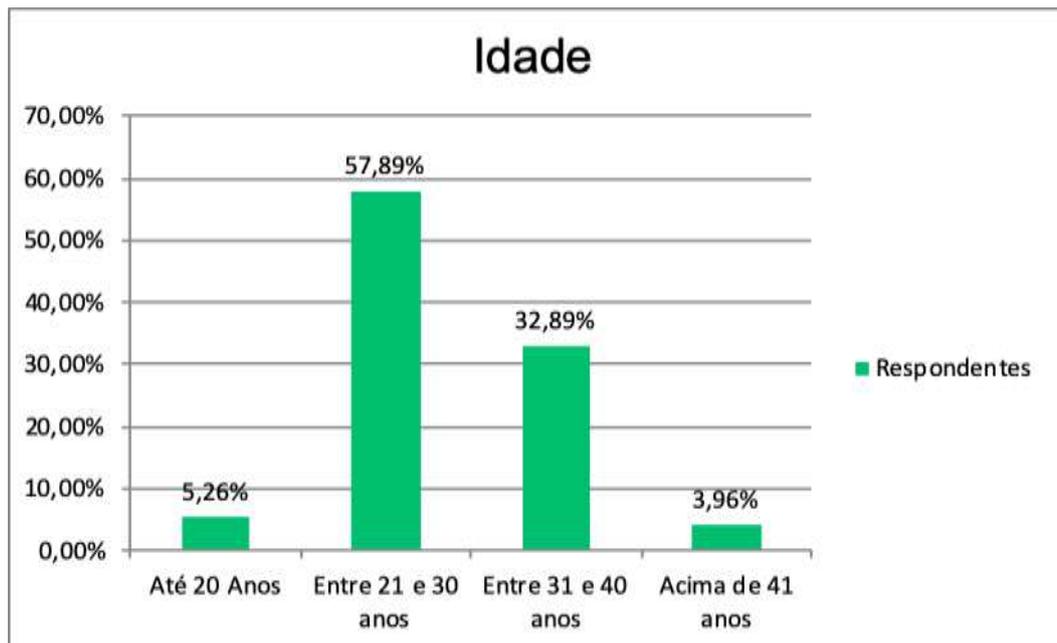
Apresenta-se agora os resultados obtidos com as repostas dos colaboradores sobre o assunto em questão descritas através de gráficos e quadros.

Gráfico 1 - Sexo



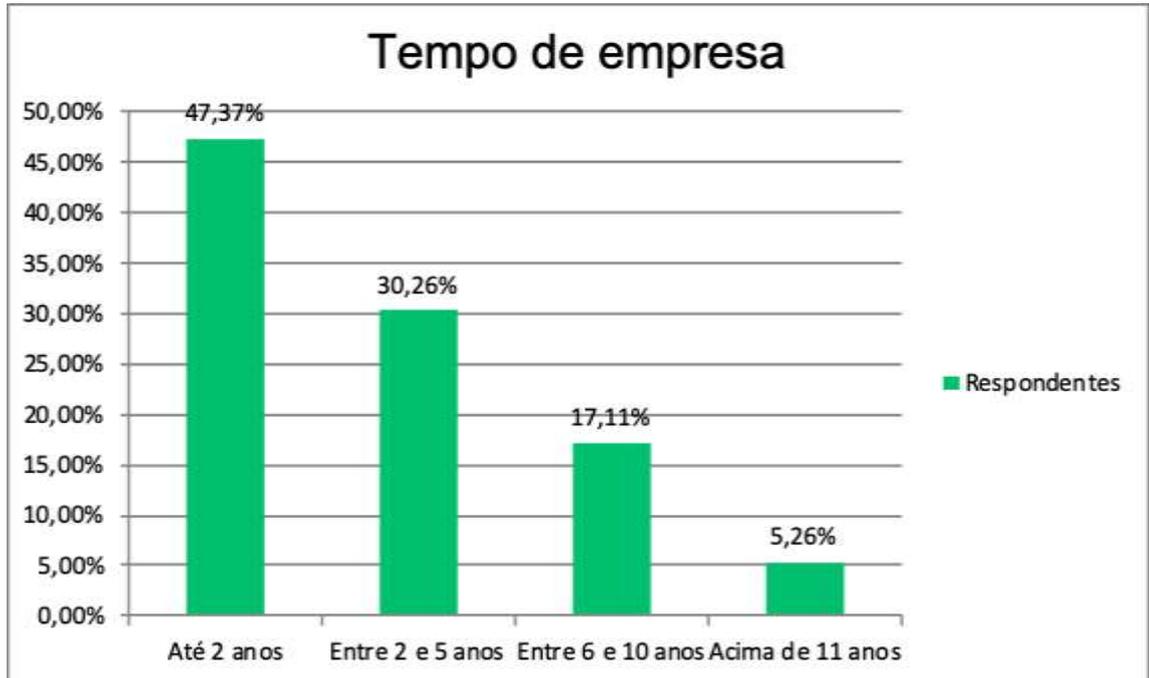
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2 – Idade



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 3 - Tempo de empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 4 - Percepção de diferença após a reestruturação da área de Gestão de Pessoas na cooperativa



Fonte: Elaborado pela autora.

Como visto no gráfico 4 um total de 63,16% dos respondentes percebeu mudanças após a reestruturação da área, porém, alguns demonstram que não sentiram diferença ou ainda a mesma é indiferente para si, mas conforme demonstrado abaixo no gráfico 5 de acordo com as respostas obtidas todos vem a reestruturação como sendo uma ação positiva, ainda apontam algumas melhorias necessárias, mas nenhum das respostas teve contexto negativo em relação a reestruturação.

Gráfico 5 - Percepção positiva ou negativa



Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 1 – Respostas dos colaboradores

<b>Por quê? Respostas dos colaboradores</b>
Possibilitou na contratação de diferentes perfis que antes não eram contratados.
Inovação.
Temos uma maior proximidade com a área.
Melhor assessoria aos colaboradores.
Menos favorecimento
Estão dando mais oportunidades de crescimento aos colaboradores que já trabalham na cooperativa.
Maior valorização das pessoas.

Pesquisa de clima, recrutamento interno.
Melhor acompanhamento em relação ao desenvolvimento das pessoas.
Mudanças são necessárias, e a área de gestão de pessoas está desempenhando um papel excelente.
Torna o relacionamento colaboradores e empresa mais humanos.
Maior apoio para os gestores na tomada de decisões, orientações, centralização do recrutamento de colaboradores, maior especialização das pessoas responsáveis, nos dando respostas mais assertivas.
É uma evolução para o crescimento da cooperativa.
Fundamental para termos reconhecimento, oportunidades e noção de onde e como podemos chegar.
Percebo preocupação da área com o nosso bem-estar e principalmente no trabalho.
Melhor distribuição das atividades, impactando em melhor retorno.
Ira auxiliar na proximidade com o PA
Temos uma estrutura mais robusta e com atendimento rápido em algumas situações, falta capacidade de análise de currículos e também percebo desorganização em eventos fora cooperativa, com agendamento de hotel...
Mais organizada e melhor divisão de trabalho
Porque fez com que os envolvidos estejam mais próximos de nós colaboradores, nos engajamos mais no propósito da Viacredi Alto Vale.
Há mais proximidade entre os colaboradores e a área.
Ficou de forma mais assertiva, direcionado. Tendo olhar estratégico como desenvolvimento de pessoas.
Melhor estruturação e entendimento da importância da gestão de pessoas para a empresa e colaboradores.
Melhora na distribuição das atividades, retornos mais ágeis e assertivos.
Necessário visto volume que a cooperativa está demandando.
Conseguem fazer mais ações junto aos colaboradores.
Entendo que passamos a nos relacionar melhor com as pessoas. Perceber necessidades que antes não eram vistas.
Está mais organizada e dinâmica
As pessoas desta área estão mais acessíveis, preocupadas em nos ajudar, preocupadas em nossa evolução e crescimento.
Ótimas ações de desenvolvimento das pessoas.
Valorização dos colaboradores, melhoria em processos de recrutamento, capacitações.
Demonstra mais profissionalismo.
Visibilidade, direcionamento, qualidade.
A área de Gestão de Pessoas é fundamental para o desenvolvimento da Cooperativa.
Traz mais confiança, e proximidade das pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Através dos dados acima obtidos verificou-se a satisfação dos colaboradores com a reestruturação da área, eles perceberam mais proximidade, relacionamento, oportunidades e confiança através dessa mudança, pois anteriormente com a EMPRESA DE CONTRATAÇÃO os processos eram mais impessoais e frios. Também descrevem que possuem mais assessoria por parte da área e com isso

melhor desenvolvimento profissional, os mesmos em suas respostas percebem uma melhora na proximidade, maior envolvimento do setor e maior chance de crescimento e desenvolvimento sendo citada em várias das respostas. Nesta etapa visamos que os processos de Gestão de pessoas da cooperativa apresentado no capítulo 4 no item 4.1 estão sendo ponto em prática, porém ainda precisam de ajustes e melhorias.

Destaca-se nesta análise ainda as palavras de Dutra (2012) citado no capítulo 2 onde o mesmo reforça que a riqueza das organizações não está somente em seu capital financeiro mas sim no seu capital humano, com as repostas recebidas dos colaboradores percebemos exatamente isso, os mesmos veem a reestruturação de forma positiva, a empresa se preocupando em estar próximo, em desenvolver os potenciais existentes, onde, através da gestão de pessoas veem que é possível crescer de forma organizada, eficaz e agregando diferenciais competitivos.

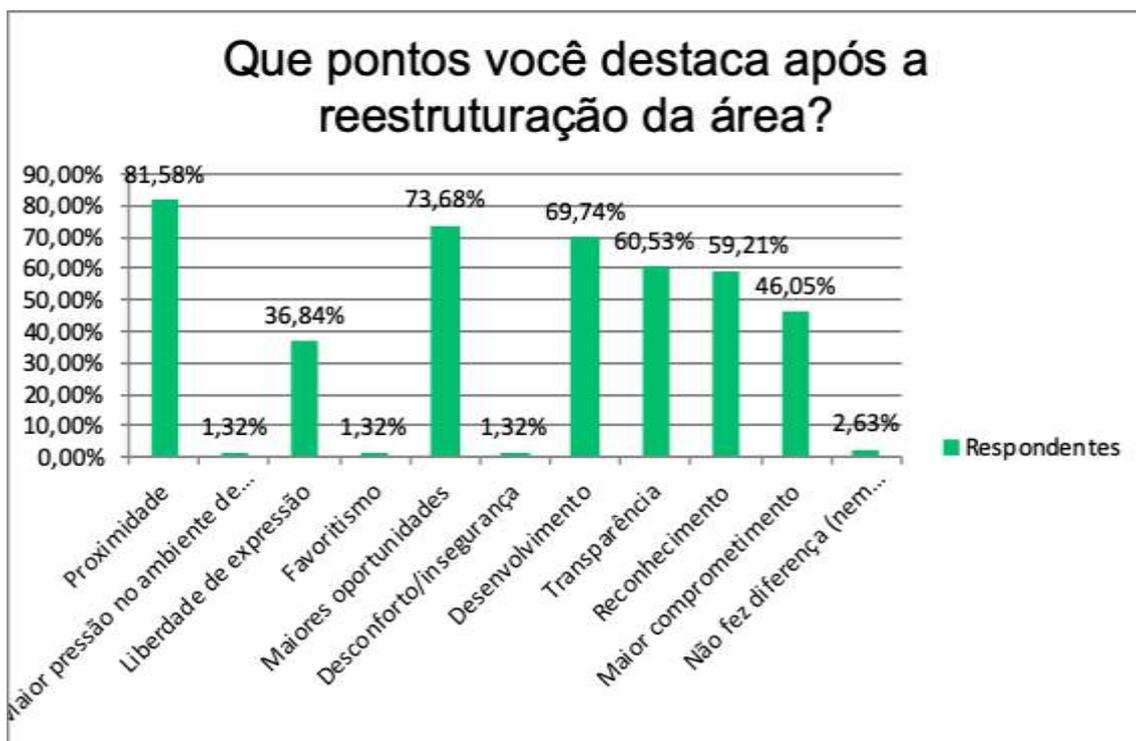
Através das respostas ainda se identificou que percebem maior inovação, melhor distribuição das tarefas, contratação de diferentes perfis, menos favorecimento.

Dando continuidade no questionário pediu-se aos mesmos quais pontos de destaque na reestruturação da área de gestão de pessoas. Nas respostas recebidas destacam-se a proximidade com 81,58%, maiores oportunidades com 73,68%, seguidas de transparência e reconhecimento, que demonstra o interesse em um desenvolvimento mais próximo e transparente para todos, também deixa claro que esses pontos não estavam sendo percebidos antes dessa mudança, e reforça a importância da área de gestão de pessoas dentro de uma empresa, e o impacto que ela causa na organização e em seus colaboradores.

Sendo assim, reforçando o descrito no capítulo 2 citado por Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é a ferramenta utilizada pelas organizações que possibilitam relações favoráveis entre indivíduo e empresa, onde destaca que cada uma das partes neste caso empregado e empregador depende uma da outra.

Abaixo no gráfico 6 está demonstrado a representatividade das respostas obtidas nesta questão.

Gráfico 6 - Pontos destaques após reestruturação da área



Fonte: Elaborado pela autora.

Após a pergunta sobre os pontos de destaques percebidos neste processo de reestruturação, perguntou-se também as deficiências por parte da área percebida/sentida pelos colaboradores, obtivemos nesta etapa muitas respostas que foram representadas abaixo no quadro 2 e no gráfico 7 representado aquelas respostas com maior representatividade.

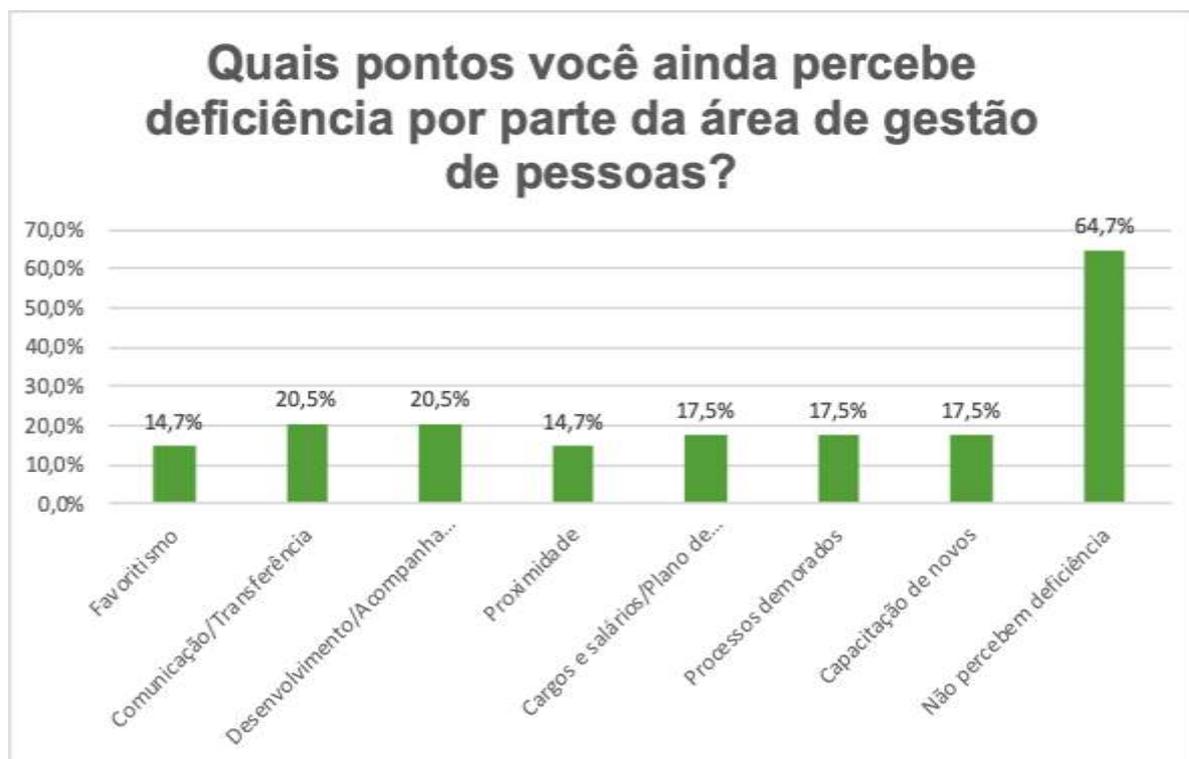
Quadro 2 – Deficiências percebidas na área de Gestão de Pessoas

<b>Quais pontos você ainda percebe deficiência por parte da área de gestão de pessoas?</b>
Favoritismo e Conservadorismo.
Comunicação.
Muitos colaboradores ainda são esquecidos. Executam as mesmas funções que colaboradores de maior cargo, mas não são promovidos.
Acredito que o processo poderia ter maior transparência para que não causem dúvidas quanto a seleção de colaboradores.
Comunicação assertiva.
Falta de cobrança do acompanhamento dos PDI's dos colaboradores.
Reformulação de plano de cargos e carreiras, visto ser muito vago.
Prazos em relação às mudanças.

Comunicação.
Recrutamento interno precisa ser aprimorado (temos muitas pessoas capazes dentro da cooperativa).
Maior proximidade gerencia com posto de atendimento.
Colocar mais os colaboradores versus suas entregas, podemos mais.
Falta de interação com o programa 6S. Falta envolver mais colaboradores em programas de qualidade.
Comunicação ser mais pontual e fomentar mais sobre gestão de pessoas.
O processo de recrutamento ainda não conseguiu atingir o impacto que deveria nos colaboradores.
Promoções por mérito.
Maior apoio as lideranças.
Programas de treinamentos direcionados por cargos preparando as pessoas para assumirem outros cargos. Desenvolvendo, acompanhado e estruturando para cada cargo, devido a necessidade de preparação dos colaboradores acompanhando o crescimento sustentável e evolutivo da cooperativa.
Retornos demorados.
Precisamos ser mais capazes de gerar uma base de currículos, visando uma reposição rápida.
A proximidade com PA.
Divulgação vagas.
Não é uma deficiência da área, mas sim da política de cargos e salários do sistema, onde a remuneração após promoção vem parcelada e em muitas vezes muito posterior à promoção.
Agilidade nos processos de contratação.
Acompanhamento próximo junto a colaboradores de PA, percebendo novos talentos e abrindo portas aos mesmos, conforme perfil.
Estar mais próximo das áreas e posto de atendimento, pois desta forma percebe os colaboradores que estão mais descontentes.
Dificuldade de os coordenadores darem feedback. Práticas diferentes nos postos de atendimento, falta todos agirem igualmente.
Agilidade nas contratações.
Nos modelos utilizados atualmente de desenvolvimento para cada cargo. Exemplo: avaliação de competências, evoluir. Área da comunicação tem deficiência na Cooperativa como um todo.
Melhorar a comunicação, semana de novos, a aculturação dos novos e treinamentos mais presenciais
Falta de apoio e abertura para poder conversar sobre carreira em conjunto com coordenador do posto de atendimento.
Melhoria na capacitação dos novos e distinção entre cargos e salários.
Mais oportunidades de transferência de uma área para outra e abertura para conhecimento dessas outras áreas.
Necessita mais engajamento da área dentro dos postos de atendimento realizando visitas mensais para verificar se os colaboradores querem conversar, se está tudo certo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7 – Deficiências percebidas na área de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora.

Representados no quadro 2 e gráfico 7 os pontos em que os colaboradores percebem deficiência, neste fica evidente que as etapas avaliação de desempenho e recompensar pessoas adotadas pela gestão de pessoas são percebidas como pontos a melhorar, tendo destaque para desenvolvimento/acompanhamento e comunicação, que juntas somam 41% dos respondentes e também para cargos e salários/planos de carreira e capacitação de novos com média de 17,5% dos respondentes em cada item e também o favoritismo com 14,7% de respostas.

Mesmo que 64% dos respondentes não percebem pontos de deficiência a empresa deve ficar atenta aos pontos informados pelos demais, e buscar realizar uma ação junto com os coordenadores das equipes para buscar a melhoria nesses quesitos informados, pois percebe-se um descontentamento por parte dos colaboradores no quesito recompensar funcionários, manutenção de recursos humanos e avaliação de desempenho sendo estes parte das atribuições do setor de gestão de pessoas, que visa recompensar, avaliar e desenvolver os mesmos em troca de prestação de serviço, conforme descrito pela ENTREV ISTADA A no tópico 4.1 deste capítulo, e que vai de encontro com Chiavenato (2004) citado no capítulo 2

que afirma que cada uma das partes neste caso empregado e empregador depende uma da outra. Uma relação mútua de dependência onde há existência de benefícios recíprocos, ressalta ainda a importância do planejamento estratégico de Gestão de Pessoas estar integrado ao planejamento estratégico da organização, pois, se o empresa não cumprir sua parte perante o prometido ao funcionário o mesmo se sentira esquecido e desmotivado prejudicando o alcance das metas estabelecidas.

Em seguida dando continuidade no acima descrito apresenta-se os pontos de possíveis melhorias citadas pelos colaboradores para o melhor desenvolvimento da área.

Quadro 3 - Possíveis melhorias para o setor

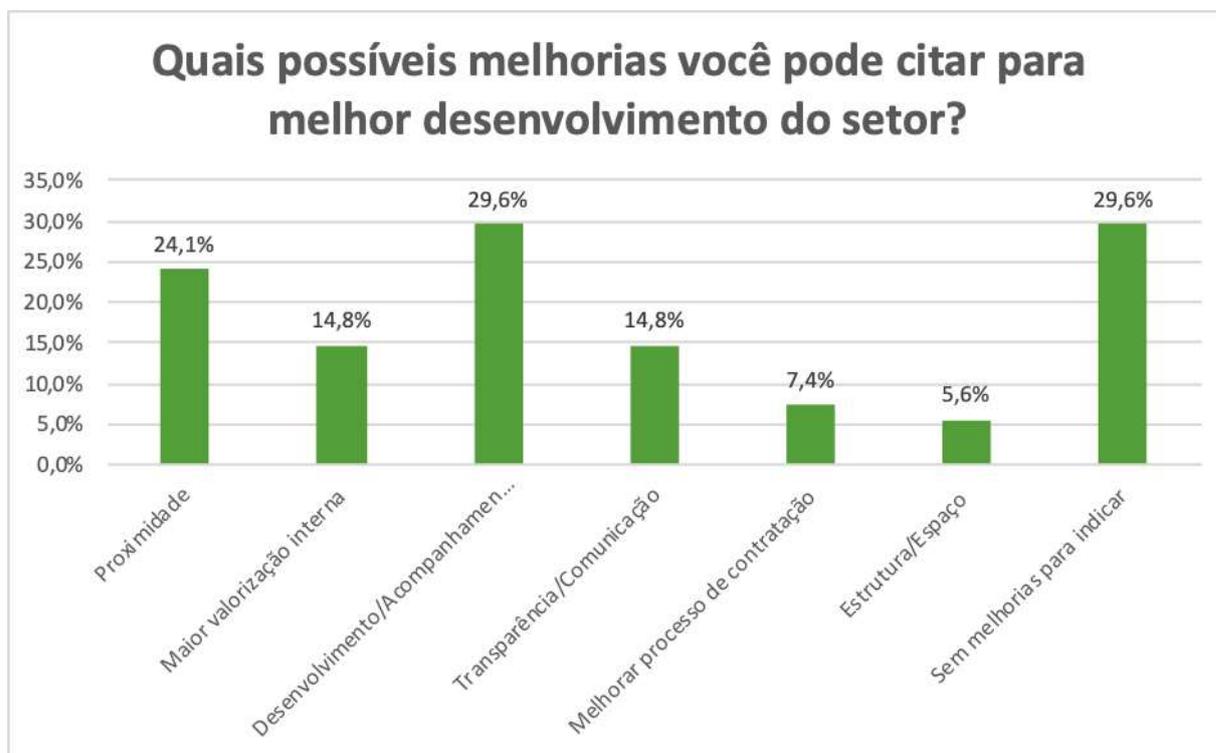
<b>Quais possíveis melhorias você pode citar para melhor desenvolvimento do setor?</b>
Maior valorização interna depois externa.
Mais proximidade da área com postos de atendimento.
Proximidade.
Plano de acompanhamento dos cargos e salários.
Maior transparência na questão de cargos e salários.
Mais proximidade com os postos de atendimento.
Acompanhamento próximo dos colaboradores interessados no seu desenvolvimento.
Clareza de responsabilidades, quem faz cada atividade, para os colaboradores saberem quem procurar.
Ter área exclusiva para treinamento dos novos funcionários, para que venham no PA mais capacitados.
Identificar as pessoas com potenciais e que se desafiam a mudanças e prepará-las antes de efetivamente desenvolverem a função.
Acompanhamento via planilhas dos colaboradores ao estilo do painel de ofertas, para assim facilitar a captação de talentos dentro da própria cooperativa.
Mais treinamentos
Maior proximidade nos gestores para ações referente gestão de pessoas. Pensar em conjunto, ampliar a visão para além de recrutamento e seleção, pensar em desenvolvimento.
Proximidade com os postos de atendimento, oportunidades em recrutamento interno.
Postos de atendimento que estão longe da sede também estarem em divulgação, sede ser mais centralizada.
Estimular pessoas através de desenvolvimento para buscar melhores resultados e mais pessoas DIFERENTES envolvidas em ações.
Comunicação por meio do portal, mais pontuais.
Melhorar o processo de recrutamento externo, ainda percebo favorecimento para conhecidos de colaboradores, e realizar análises mais criteriosas na hora das entrevistas, as vezes o bom currículo não diz que tipo de profissional você é.
Auxílio no desenvolvimento
Continuar nesse desenvolvimento e atenção com os colaboradores.

Maior proximidade com as lideranças, desenvolvendo mais os coordenadores.
Prioridade ao crescimento e evolução de carreira internos e não só pessoas de mercado.
Base de currículos.
Ter alguém em contato diretamente com os postos de atendimento.
A área em si está sempre em constante evolução. Pessoas preparadas.
Acredito que ampliando as oportunidades dentro da área e desenvolvendo ainda mais os colaboradores que já pertencem a ela.
Estruturação, principalmente no trabalho de novas contratações de colaboradores
Ter mais proximidade com a gestão buscando um nivelamento entre os nossos coordenadores.
Acompanhar os colaboradores dos postos de atendimento, tarefa difícil visto volume de colaboradores, porém, daria maior poder de voz ao posto de atendimento, (Fazer com que se sinta ouvido). Tarefa difícil visto quantidade de colaboradores, talvez uma conversa semestral em particular.
Estar mais próximo das áreas e postos de atendimentos.
Treinar melhor os coordenadores.
Continuar estruturando a área e buscar sempre novos conhecimentos.
Aproximar-se mais dos postos de atendimento.
Novas metodologias para desenvolvimento do colaborador, como: avaliação de competências, evoluir. Preparação de colaboradores para assumirem novos cargos, exemplo: curso preparatório realizado na sede em turmas para cargos específicos. "Incubadora para os primeiros dias do novo colaborador - simulações das atividades que irão realizar no PA, exemplo: conhecer as linhas de crédito, incluir propostas diversas, conhecer os manuais, sistemas, realizar as rotinas básicas. Planejamento semestral/anual juntamente com o gestor de cada PA sobre cargos/contratação/remanejamento dos colaboradores da equipe, para melhor resultado e preparação dos colaboradores quando assumirem novos cargos. Restruturação da área de comunicação da Cooperativa.
Fazer mais treinamentos presenciais e equilíbrio de gênero (Masculino e Feminino)
Visitas mais frequentes aos postos de atendimento, apoio a quem está estudando e deseja fazer tcc que envolva cooperativa.
Envolver mais pessoas para montagem do roteiro a ser apresentado aos novos (muitas coisas se repetem com a apresentação no PA), melhoria de sistemas, melhoria de Boas Vindas deveria ser mais objetivo e dinâmico.
Estrutura / espaço.
Facilitar esses acessos com mais vagas internas
Visitar os postos de atendimento mensalmente

Fonte: Elaborado pela autora.

Abaixo no gráfico 8 estão representadas as respostas que tiveram maior representatividade segundo as respostas fornecidas pelos colaboradores.

Gráfico 8 - Possíveis melhorias para o setor



Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 3 estão todas as respostas dos colaboradores através do questionário e no gráfico 8 apresentam-se as respostas com maior representatividade visando melhorias para o setor, com destaque para o item desenvolvimento/acompanhamento com 29,6% dos respondentes, seguido de proximidade 24,1%, mesmo no gráfico 6 tendo notado pelos mesmo melhoria nesse item ainda sentem falta do setor nos postos de atendimento, e 14,8% sentem falta de maior valorização interna, entende-se que os mesmo vem percebendo maior valorização e contratação para determinados cargos de pessoas com experiencia externa deixando os colaboradores internos de lado.

Conforme citado no capítulo 2 no item 2.1.1 pelo autor Chiavenato (2004) a muitas vantagens no recrutamento interno e externo, as vantagens de realizar o recrutamento interno é a maior economia neste processo, rapidez, maior índice de validade e segurança, pois o candidato já e conhecido pela empresa, e ainda aumenta a motivação dos funcionários, que é o ponto destacado pelos colaboradores que se sentem menos motivados por se sentirem esquecidos quando a empresa realiza o recrutamento externo não dando chance aos mesmos. No

processo de recrutamento interno a empresa economiza e valoriza seu capital interno.

Seguindo a linha de pensamento acima, no quadro 4 apresentar-se-á a percepção dos colaboradores sobre as políticas de gestão de pessoas da cooperativa, nesta etapa dos 76 respondentes, 52 pessoas avaliaram as políticas de gestão, 3 pessoas não conheciam e 21 não responderam e/ou não sabiam opinar.

Quadro 4 – Percepção das políticas de Gestão de Pessoas

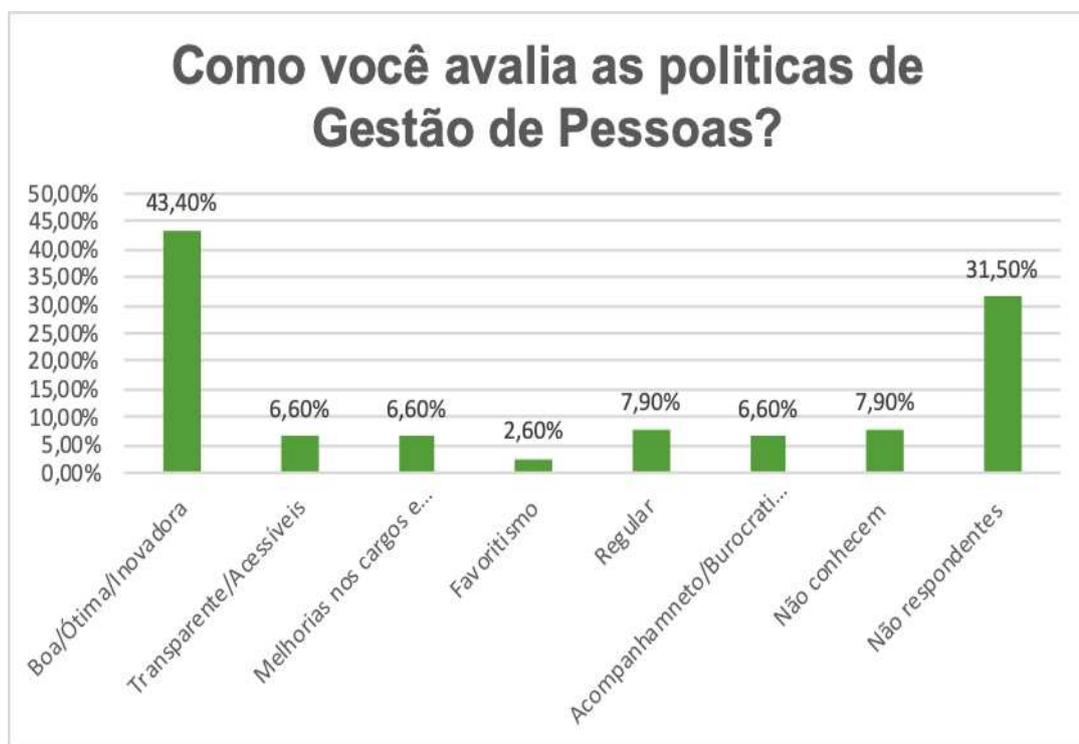
<b>Como você avalia as políticas de Gestão de Pessoas?</b>
Percebo mudanças positivas, porém ainda são inflexíveis e conservadoras não transmitem ser um setor independente.
Boa
Ótima.
Transparentes e acessíveis a todos.
Melhorou bastante nos últimos meses, está bem mais clara.
Boas.
Acho que por mais que temos pontos a melhorar, nossa gestão de pessoas funciona de forma eficaz, e vem em constante melhoria desde a reestruturação da área na sede.
Muito bom, diferente de qualquer outra empresa.
Inovadoras.
Acredito que o PDI e o acompanhamento de cada colaborador por parte do seu gestor ainda é vago.
Num geral positiva, porém acredito que seja importante rever o organograma em relação a cargos e salários.
Boa.
Coerentes.
Positivas.
São necessárias, importantes, mas muito burocráticas em determinados momentos.
As vezes percebo favoritismos dos postos de atendimento mais antigos.
Positiva, mais sempre precisamos melhorar, nunca estaremos 100%.
Ótima.
Muito boas em relação outras empresas do mercado.
Essencial para a organização, as empresas são movidas por pessoas, possui grande relevância.
Boa.
Aderentes.
Regular.
Boas.
Excelente.
Com a estruturação nova de cargos e salários acredito que ficará melhor e mais claro o papel de cada um.
São ótimas.
A política é boa.

Justas.
Organizadas.
São levadas com maior seriedade dependendo do tempo ou amizade com a liderança.
Ótimas.
Ótimas.
Boa.
Precisa ser constantemente revisada, pois fica ultrapassada rapidamente.
Precisa de melhorias urgentes, como rever a diferença entre caixas e assistentes, e nos casos de promoção em que o reajuste precisa ser parcelado.
Muito produtivas, promove interação, empoderamento, sentimento de pertencimento.
Positivas.
Eficiente.
Boa, mais organizada.
Muito boas, transparentes.
Importante. Poderiam ser mais claras, e acredito que neste momento deveria ter uma reestruturação.
Muito boas.
Ótimas.
Muito boas.
Precisa melhorar os salários visto estarmos comparando-nos com o Sicoob, porem existem outras cooperativas.
Muito boa.
Coerentes.
Transparentes.
Boas
Transparentes.
Não conheço as políticas de gestão de pessoas.
Não conheço muito bem.
Não recordo das mesmas para opinar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em uma breve análise das respostas realizou-se um gráfico simples apresentado abaixo e de uma forma geral percebemos que a maioria dos colaboradores sendo 43,40% avaliam de forma boa, ótima ou inovadora a política de gestão de pessoas, porém ainda precisa ser melhoradas e adequada, pois, ainda há uma insatisfação com plano de cargos e salários, favoritismo e falta de acompanhamento dos planos de desenvolvimento individuais. Ainda se percebe a necessidade de maior comunicação e divulgação dos planos de cargos e salários dentro da cooperativa visto que alguns colaboradores não o conhecem.

Gráfico 9 – Percepção das políticas de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário aplicado trazia ainda a seguinte pergunta: Percebeu alguma melhoria nas possibilidades de carreira? Abaixo no Quadro 5 constam as respostas de 57 colaboradores que descreveram sua percepção frente ao tema solicitado na questão, algumas respostas traziam apenas símbolos e foram descartadas.

Quadro 5 – Percepção na melhoria da possibilidade de carreira

<b>Percebeu alguma melhoria nas possibilidades de carreira?</b>
Sim, trainee de coordenadores e alguns processos internos, porém precisa-se melhorar muito nesta questão interna.
Ainda não.
Sim. Principalmente referente a visão de futuro e em me desafiar para tal.
Sim. Temos maior acesso aos planos de desenvolvimento, mas algumas pessoas ainda acabam esquecidas.
Sim, com o acompanhamento certo do PDI.
sim, temos mais oportunidades.
Percebo melhorias na estruturação da área de gestão de pessoas, dando mais oportunidades para quem está dentro da cooperativa, porem vejo que falta estruturação nos postos de atendimento para treinamento de pessoas para que não sejam jogadas no "fogo" na hora de assumir novos cargos.
Claro, acredito que nosso desenvolvimento ficou mais aparente.

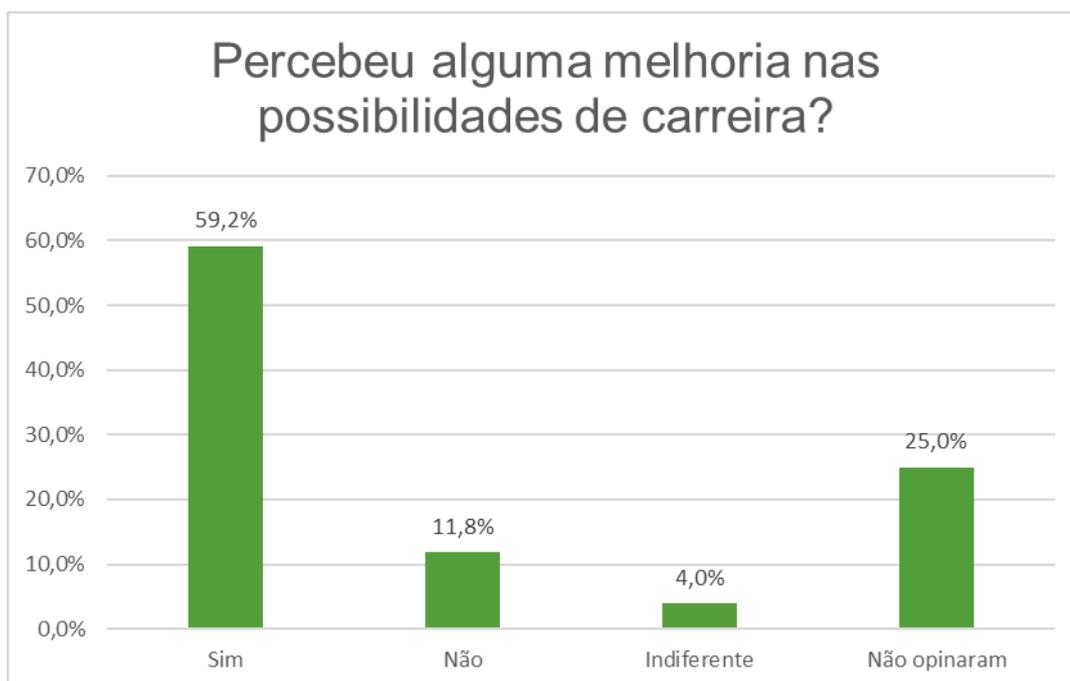
Sim, depende de cada pessoa somente.
Nenhuma.
Sim, visto lançamento de programas de desenvolvimento bem como o recrutamento interno.
Com o crescimento da Cooperativa percebemos muitas oportunidades, mais ainda vejo que nem todos os colaboradores têm o acompanhamento necessário por parte do seu gestor.
Certamente, até pelo fato do crescimento da Cooperativa, naturalmente vai demandar de profissionais, porém precisam estar qualificados.
Iniciando a pouco tempo, já consigo visualizar um futuro promissor dentro da cooperativa, o que motiva muito.
sim. Por exemplo o coordenador propor um objetivo de onde queremos chegar.
Sim. Com a reestruturação da área, foi possível fazer o recrutamento interno, onde o processo de promoção e as oportunidades de cargos ficaram mais visíveis.
Mais oportunidades.
Sim, sabemos onde podemos chegar e como fazemos pra alcançar nossos objetivos. Ressalto também a abertura e expansão de vários postos de atendimento, que abrem uma gama de oportunidades de crescimento.
Sim, com novo coordenador e nossa gestão de pessoas houve muitas mudanças e também mostrar como faremos para chegar onde queremos.
Muita, acho que a oportunidade dentro de casa tem que ser valorizada, para aqueles que querem crescer.
Iniciei na cooperativa a menos de um ano, então desde que entrei percebi como possui possibilidades de crescimento na cooperativa e realmente fazer carreira naquilo que gosto.
Está clara a trilha de desenvolvimento, onde está e onde pode chegar e os passos para chegar lá.
sim, pelo recrutamento interno o processo ficou mais transparente.
Sim, mais experiencia.
Estou feliz com a minha expectativa de desenvolvimento, porém, não atribuo isso a reestruturação da área, mas sim a minha coordenação.
Sim, com as implantações dos recrutamentos internos e projeto Trainee.
Sim, melhorou.
Mais oportunidades.
Sim.
Sim, percebi muitas oportunidades para carreira na cooperativa, vários seletivos internos e promoções nos postos de atendimento.
Médio, ainda deficiente nos recrutamentos. Retornos frios.
Sim. Capacitações, oportunidades de crescimento interno.
Tenho um acompanhamento constante da minha carreira e vejo que sei como atingir meus objetivos
Sim, percebo mais recrutamentos internos, mas as oportunidades estão sendo geradas pelo crescimento e não pela política definida de gestão de pessoas.
Sim, transparência.
Sempre tem oportunidades.
Sim. o Recrutamento Interno foi o mais perceptível.
Sim, transparência nos cargos disponibilizados através do recrutamento interno.
Maiores oportunidades através dos processos de recrutamento interno.
Sim, recrutamento interno foi criado (dando voz a vontade do colaborador), reconhecimento às pratas da casa, maior interatividade dos colabores nos processos de

planejamento. Exemplo: Formação dos objetivos bases para o PPR (Comprometendo os mesmos) planejamento estratégico, conseqüentemente com foco nas lideranças, porém, deu-se voz a escutar o colaborador, possibilitando ver o seu futuro na cooperativa.
Não. Pois não conheço o plano de carreira da Cooperativa.
Maiores oportunidades sendo divulgadas a todos.
Não, pois já tinha bem claro as possibilidades de carreira.
Sim, melhor centralização das atividades.
Não.
Sim, está muito mais transparente, dando oportunidade a todos.
Sim, muitas oportunidades de desenvolvimento e de novos desafios na carreira. Amo trabalhar nesta Cooperativa, sempre vejo um futuro na minha carreira dentro da Cooperativa!
Sim, especialmente com o recrutamento interno.
No momento não.
Não.
Sim, maior reconhecimento.
Sim, mas ainda falta.
Sim, grandes oportunidades.
Sim. Mas falta preparação de colaboradores - cabe a cada um de nós buscarmos conhecimento, atualização e preparação.
Nada a declarar.
Sim, recrutamento interno, melhores análises de perfis.
Não que eu me recorde no momento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a representação gráfica realizada abaixo pode-se verificar que um total de 59,2% dos colaboradores perceberam possibilidade de crescimento com a reestruturação da área, porém 15,8% não perceberam diferença neste quesito ou para os mesmos foi indiferente, porém não mensurável o motivo do descontentamento em relação a este item pois aqui os colaboradores que não perceberam mudança não opinaram, já os demais respondentes citaram como exemplos o processo de recrutamento que melhorou, maiores treinamentos internos, centralização e melhor distribuição de tarefas, e principalmente o recrutamento interno que a cooperativa passou a realizar, valorizando ainda mais os potenciais que possui dentro da instituição dando aos mesmos maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento desde que se desafiem e demonstrem que realmente desejam crescer e dar o melhor de si pela empresa.

Gráfico 10 - Percepção na melhoria da possibilidade de carreira



Fonte: Elaborado pela autora.

Solicitado ainda aos colaboradores que respondessem se após a reestruturação da área de gestão de pessoas se sentiram mais motivados no ambiente de trabalho ou isso não teve impacto em seu desempenho e comprometimento com a cooperativa. No gráfico 11 representado abaixo ficou nítido a aprovação da reestruturação da área por parte dos colaboradores com 84,21% dos respondentes se sentindo de certa forma mais motivados e comprometidos com a cooperativa pois conforme descrito no decorrer deste capítulo os mesmos após a reestruturação da área de gestão de pessoas sentiram maior proximidade com a gestão, maiores chances de crescimento e desenvolvimento, maior engajamento das equipes e maiores oportunidades como profissional e que mesmo os colaboradores sentindo necessidades de algumas melhorias a reestruturação da área refletiu positivamente no comprometimento e motivação dos mesmos dentro do ambiente de trabalho.

Gráfico 11 - Reestruturação da área de gestão de pessoas X motivação no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

A cooperativa nos últimos tempos realizou muitas mudanças na área gestão de pessoas e ainda está em processo de melhoria na área e neste momento percebeu-se que os colaboradores mesmo sentindo que ainda são necessários algumas melhorias, os mesmos encontram-se motivados e perceberam mais pontos positivos do que pontos negativos, o que nos mostra que a cooperativa está cada vez mais trabalhando e buscando melhorias, valorizando e investindo em seus colaboradores, o que vem de encontro com o descrito no capítulo 2, onde Dutra (2012) afirma que a riqueza das organizações não está somente em seu capital financeiro mas sim no seu capital humano, então não se trata apenas de modismo, mas sim do futuro da organização como um todo, preocupar-se com o capital humano é preocupar-se com a saúde da empresa.

A seguir no capítulo 5 apresentar-se-á as considerações finais, respondendo neste os objetivos fins deste trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão que direcionou este estudo foi determinada a partir da necessidade de compreender como estava a percepção dos colaboradores da cooperativa em relação a reestruturação da área de gestão de pessoas, e como ela impactou sobre o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores.

Este trabalho teve como objetivo geral avaliar com os colaboradores da cooperativa a sua percepção quanto a reestruturação da área de gestão de pessoas, através das respostas conclui-se que a percepção deles é boa/positiva, porém destacam pontos que tiveram melhorias e pontos que precisam melhorar que serão destacados neste capítulo.

Nortearam este trabalho também três objetivos específicos. Deu-se como primeiro objetivo descrever os processos de gestão de pessoas na cooperativa Viacredi Alto Vale: descrito no capítulo 4 no item 4.1 em detalhes, o mesmo é composto por algumas etapas como: recrutamento e seleção de pessoal, análise e descrição de cargos, avaliação de desempenho, recompensar pessoas, manutenção, desenvolvimento e monitoramento de recursos humanos, cada um deles descrito detalhadamente.

O segundo objetivo que norteou este trabalho foi verificar a percepção dos colaboradores referente a reestruturação da gestão de pessoas na cooperativa e se esta mudança os motivou. De acordo com as respostas fornecida pelos colaboradores a reestruturação da área pode ser caracterizada como positiva e necessária, sentiram melhoria em estrutura, maior inovação, maiores chances de crescimento profissional e perceberem uma melhora na proximidade com a gestão de pessoas, os pontos de destaques pelos colaboradores foram proximidade com 81,58%, maiores oportunidades com 73,68%, desenvolvimento com 69,74%, transparência com 60,53%, reconhecimento com 59,21% e maior comprometimento com 46,05%. A maioria dos respondentes da pesquisa mostraram-se mais motivados após a reestruturação da área, segundo resultado apresentado no gráfico 11 tendo 84,21% de colaboradores respondentes mais motivados dentro da empresa. Apresentado ainda no gráfico 5 a percepção positiva dos colaboradores respondentes em 100%, que mostra que mesmo necessitando de ajustes e melhorias a reestruturação da área foi bem vista por eles.

Identificar possibilidades de desenvolvimento da área segundo os colaboradores foi o terceiro objetivo deste trabalho e em minha opinião e análise o que possui maior relevância pois ajudará a área e a cooperativa a se desenvolver e melhorar cada dia mais, buscando adequar as necessidades dos colaboradores e seus anseios.

De acordo com as respostas dos colaboradores transcritas ao quadro 9, os mesmos perceberem muitas mudanças no processo e na gestão de pessoas porém, ainda visualizam a necessidade de melhorias com destaques, ter a gestão mais próxima dos PA's e dos colaboradores com visitas mensais da área, acompanhamento mais próximos dos planos de desenvolvimento e planos de carreira, melhorias no recrutamento interno e externo, mudança nos cargos e salários (é injusto, insatisfatório, e parcelado) citam ainda a insatisfação em caso de promoção onde o reajuste do salário do novo cargo vem parcelado, sendo que os mesmos foram promovidos pelo seu trabalho e mérito e já estão exercendo o novo cargo gostariam que o reajuste salarial viesse no total do valor na folha referente ao mês de sua promoção, também indicaram a necessidade de melhor alocação do colaborador ao cargo, no sentido que o mesmo já passou por um processo de seleção e seu perfil foi identificado para uma determinada função e após um período de tempo o mesmo e alocado em outra área que não tem muita aptidão e acaba por frustrar este profissional, se o colaborador foi contratado para uma determinada área e o mesmo quer desenvolver carreira nesta função a empresa deve respeitar essa decisão para não prejudicar ou frustrar o mesmo, desenvolvendo um plano de carreira para desta forma manter o colaborador engajado e motivado na função para qual foi selecionado, dando a ele a oportunidade interna de quando se sentir pronto e preparado assumir outra função.

Solicitado ainda melhoria no processo de contratação e treinamento de novos colaboradores, acompanhamento mais efetivo dos PDI's (plano de desenvolvimento individual) que muitas vezes fica esquecido dentro de uma gaveta e os colaboradores se sentem não vistos e deixados de lado, pedem ainda maior transparência e comunicação das áreas para com os mesmos.

Analisando as respostas dos colaboradores neste trabalho podemos sugerir como possível trabalho futuro para área reestruturação de cargos e salários, rever as normas de reajuste em caso de promoções, agendar visitas mensais nos PA's afim de conversar com os colaboradores sobre plano de carreira, realizar PDI's de forma

mais pontual e continua, buscar seleção interna mais intensa em caso de maiores cargos dentro da cooperativa buscando valorizar o profissional que já possuem.

Analisando no contexto geral no desenvolvimento deste trabalho não me deparei com objeções ou limitações para a realização do mesmo, devido a importância que tem para a área de gestão de pessoas e para a cooperativa como um todo, tive muita abertura e apoio da empresa e da área para realização do mesmo, desde a solicitação para aprovação tive apoio da coordenação e da equipe de gestão de pessoas que se prontificaram e disponibilizaram para entrevistas e disponibilização de material para pesquisa.

Na pesquisa realizada e enviada aos 200 colaboradores 76 deles responderam sendo um total de 38% do quadro de funcionários da cooperativa. Os resultados, respostas, opiniões e sugestão de melhorias aqui mencionados por quem participou e respondeu ao questionário certamente ajudaram em muitas mudanças, melhorias e maior desenvolvimento desta área que é tão importante dentro de uma organização.

Esta monografia poderá ajudar em desenvolvimento de trabalhos futuros principalmente dentro da cooperativa para avaliar como estão as questões que precisam de melhorias levantadas neste trabalho pelos colaboradores e a percepção dos mesmos em relação a isso.

## REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Rafael. **Os 5 pilares da gestão de pessoas**. [S.L.], 07 de jul. 2018. Disponível em: < <https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 13 jan. 2019. Blog: LUZ – Excel Planilhas e Gestão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e Seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ESTEVES, Sofia. Onde o RH deve estar na Estrutura Organizacional. **Endeavor**, [S.L.]. 02 dez. 2011. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/onde-o-rh-deve-se-situar-na-estrutura-organizacional/>>. Acesso em: 10 jan. 2019.
- MARCARENCO, Isabel. **Gestão com pessoal – Gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos**. 2006. 233 f. Tese de Doutorado (Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área de Interfaces Sociais das Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05072009-203625/publico/1074012.pdf>>. Acesso em 12 dez. 2018.
- PÔNCIO, Rafael José. Os principais processos de Gestão de Pessoas – GP. **Administradores.com**, [S.L.], 03 jan. 2017. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/os-principais-processos-de-gestao-de-pessoas-gp>>. Acesso em: 23 fev. 2019.
- PRODANOV, Cleber Cristiano e FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: <[http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf)>. Acesso em 15 jul. 2018.

## **APÊNDICE A – ENTREVISTA COM ANALISTA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

1. Como era realizado o processo de contratação antes da reestruturação da área de gestão de pessoas?
2. Como é realizado este processo agora?
3. Qual a importância da proximidade do setor de Gestão de Pessoas?
4. Qual os desafios que a área de gestão de pessoas encontra?
5. Quais planos para o futuro do setor?

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES**

1. Sexo
  - ( ) Masculino
  - ( ) Feminino
2. Idade
  - ( ) Até 20 Anos
  - ( ) Entre 21 e 30 anos
  - ( ) Entre 31 e 40 anos
  - ( ) Acima de 41 anos
3. Tempo de empresa
  - ( ) Até 2 anos
  - ( ) Entre 2 e 5 anos
  - ( ) Entre 6 e 10 anos
  - ( ) Acima de 11 anos
4. Você percebeu diferença após a reestruturação da área de Gestão de Pessoas na cooperativa?
  - ( ) Concordo totalmente
  - ( ) Concordo parcialmente
  - ( ) Discordo Parcialmente
  - ( ) Discordo totalmente
  - ( ) Indiferente
5. Como você percebe a reestruturação da área de gestão de pessoas?
  - ( ) Positivo, porque?

- Negativo, porque?
6. Que pontos você destaca após a reestruturação da área?
    - Proximidade
    - Maior pressão no ambiente de trabalho
    - Liberdade de expressão
    - Favoritismo
    - Maiores oportunidades
    - Desconforto/insegurança
    - Desenvolvimento
    - Transparência
    - Reconhecimento
    - Maior comprometimento
    - Não fez diferença (nem positiva ou negativa)
  7. Quais pontos você ainda percebe deficiência por parte da área de gestão de pessoas?
  8. Quais possíveis melhorias você pode citar para melhor desenvolvimento do setor?
  9. Como você avalia as políticas de Gestão de Pessoas?
  10. Percebeu alguma melhoria nas possibilidades de carreira? (Descreva)
  11. Após a reestruturação da área de gestão de pessoas sente-se mais motivado no ambiente de trabalho? (Se preferir diga o porquê)

**ANEXO A - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR -  
OPERACIONAL**

<b>PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR - OPERACIONAL</b>	
<b>Cargo</b>	Assistente de Negócios
<b>Coordenador</b>	
<b>Colaborador</b>	

<b>Semana 1</b>	<b>Atividades que precisa desempenhar</b>	<b>Mentor</b>	<b>Checagem 1° mês</b>	<b>Checagem 2° mês</b>	<b>Checagem 3° mês</b>
<i>Exemplo</i>	<i>Acompanhar Admissão cooperado PF - Explicação sobre a VIACREDI AV e Cooperativismo. Cadastro, digitalização de documentos, contratação de produtos e serviços, revisão cadastral e devidas assinaturas</i>	X	<i>Em andamento, falta desenvolver a apresentação dos produtos e falar sobre Cooperativismo</i>	<i>Realizado 100%</i>	<i>Realizado 100%</i>
<b>1º dia</b>	Participar da integração na Sede no primeiro dia de trabalho				
<b>2º dia</b>	Participar da integração com o coordenador no segundo dia de trabalho				
<b>2º dia</b>	Conhecer sistema Ayllos, CRM, Site da Cooperativa, aplicativos Ccred Mobile e cartões, 0800, operações TA, e-mail, agenda do PA				
<b>2º dia</b>	Acompanhar atendimentos telefônicos				
<b>2º dia</b>	Conhecer os balcões de caixa - documentos que ficam neste - de acordo com o programa 6's				
<b>3º dia</b>	Fechar e abrir malote e distribuir documentos				
<b>3º dia</b>	Efetuar ligações para entrega de cartões de crédito e magnéticos, bem como conciliação dos mesmos				
<b>3º dia</b>	Atualizar matérias de divulgação expostos, conforme padrão da cooperativa				
<b>3º dia</b>	Conhecer de forma básica todos os produtos e serviços (utilizar slides do encontro de boas-vindas)				
<b>4º dia</b>	Efetuar leitura do manual de admissão (WIKI / manual de instruções para admissão de cooperados e norma de documentação para abertura de contas)				
<b>4º dia</b>	Acompanhar admissão cooperado PF - Explicação sobre a VIACREDI AV e Cooperativismo. Cadastro, digitalização de documentos, contratação de produtos e serviços, revisão cadastral e devidas assinaturas				

4º dia	Efetuar a inclusão de débito automático (débito automático fácil, SMS, limite de valor). Conhecimento do DDA e contratação				
4º dia	Conhecer processo PROGRID (Tela ATENDA /Relacion, convite na admissão e cadastramento Kit's)				
4º dia	Conhecer a TEC Salário - LA 056, conhecimento da lei e do processo				
4º dia	Efetuar transferência de INSS				
<b>Semana 2</b>	<b>Atividades que precisa desempenhar</b>	<b>Mentor</b>	<b> Checagem 1º mês</b>	<b> Checagem 2º mês</b>	<b> Checagem 3º mês</b>
-	Conhecer e efetuar uma atualização cadastral eficiente, com digitalização de documentos e todas informações necessárias para um bom cadastro				
-	Conhecer sobre operações de crédito - conhecimento das linhas, simulador de crédito, cálculo em HP12c, inclusão de proposta e montagem de parecer esteira				
	Efetuar leitura do manual de crédito (WIKI)				
	Conhecer e realizar consulta de TTM e SCR, bem como interpretação das informações				
	Conhecer as linhas de limite de crédito e realizar a inclusão no sistema, bem como as regras de renovação automática				
	Conhecer SCORE para limites rotativos				
	Conhecer a política de talão de cheques e as alíneas de devolução de cheque				
	Conhecer Tela MANTAL e MANCCF				
	Incluir propostas de cartão de crédito e conhecer as modalidades de cartão				
	Conhecer o Sipagnet				
	Efetuar a conciliação das operações de crédito e admissão cooperados (com acompanhamento)				
	Efetuar gestão do autoatendimento (TAA)				
<b>Semana 3</b>	<b>Atividades que precisa desempenhar</b>	<b>Mentor</b>	<b> Checagem 1º mês</b>	<b> Checagem 2º mês</b>	<b> Checagem 3º mês</b>
-	Conhecer produtos de investimentos (aplicação, poupança programada, cotas), conhecer carências, simulador, IR, CDI, SELIC, cálculo de taxa na HP12C (utilizar slides do treinamento de captação)				
-	Efetuar no sistema aplicações e resgates de menor complexidade				
	Efetuar a inclusão do borderô de descontos de cheques e custódia conforme as regras				
	Efetuar a inclusão do borderô de descontos de títulos conforme as regras				
	Efetuar o arquivo de documentos e GED				
	Efetuar ligação para convites do PROGRID				
	Conhecer os produtos seguro e efetuar a inclusão de seguro no sistema				

	Efetuar leitura do Regimento Interno e Estatuto Social				
	Efetuar abertura de conta PF com acompanhamento				
	Efetuar pagamento de contratos de empréstimo TR (Tela LOTE e LANDPV)				
<b>Semana 4</b>	<b>Atividades que precisa desempenhar</b>	<b>Mentor</b>	<b>Checagem 1° mês</b>	<b>Checagem 2° mês</b>	<b>Checagem 3° mês</b>
	Realizar gestão de atendimento				
	Acompanhar Admissão PJ				
	Conhecer a tabela de tarifas (PF e PJ)				
	Interpretar os extratos de conta corrente, de empréstimo e de aplicação				
	Efetivar e conhecer o seguro prestamista e conhecer as regras do fundo de amortização				
	Efetuar proposta de crédito inclusive com alienação de auto, e aprimorar constantemente as observações, bem como dar seu parecer no comitê				
	Dar retorno ao cooperado e orientação quanto ao parecer do comitê de crédito (exceto negativo)				
	Participar Encontro boas Vindas (como cooperado)				
<b>Segundo mês</b>	<b>Atividades que precisa desempenhar</b>	<b>Mentor</b>	<b>Checagem 1° mês</b>	<b>Checagem 2° mês</b>	<b>Checagem 3° mês</b>
	Conhecer a matriz de vinculação com o analista do PA (conforme BI)				
	Organizar a sua agenda através do webmail				
	Participar da capacitação de novos na sede				
	Realizar treinamento sobre consórcio com o especialista do PA				
	Incluir aplicações inclusive explicações de valores maiores				
	Conhecer e efetuar pedido de materiais do PA no Softdesk				
	Participar e ajudar o responsável do PROGRID a organizar um evento				
	Efetuar ligação e parabenizar aos cooperados aniversariantes do dia conforme relatório IMPANI				
	Conhecer processo de cobrança conforme régua de cobrança junto com o responsável da cobrança - Cyber, índice de inadimplência, devolução de cheque (análise e processo no Ayllos), cobrança de CL, rating				
	Conhecer as linhas de CDC e regras para convênio de CDC (contratos e fluxo das propostas)				
	Realizar atualização cadastral com qualidade (digitalização de documentos)				
	Realizar previsão de saque tela PRVSAQ				

	Conhecer as telas LOGSPB e VERLOG				
	Realizar a entrega de informativos em todos os atendimentos, bem como folders de campanhas e convites do PROGRID				
	Efetuar ligação para cheques Compe				
	Conhecer o processo de devolução de cheque terceiro				
	Conhecer o convênio de folha de pagamento				
<b>Terceiro mês</b>	<b>Atividades que precisa desempenhar</b>	<b>Mentor</b>	<b>Checkagem 1° mês</b>	<b>Checkagem 2° mês</b>	<b>Checkagem 3° mês</b>
	Efetuar admissão PJ (Interpretação Contrato Social e demais documentos), cartão de assinatura PJ, Procuração, Procuradores. Bem como cadastro completo, contratação de produtos e serviços e assinaturas				
	Realizar análise de crédito PJ com o devido preenchimento da planilha de análise financeira				
	Incluir limite de desconto títulos e cheques com a devida atualização cadastral				
	Conhecer a cobrança registrada (boletos) com o especialista do produto, liberação no sistema, operacionalização, principais dúvidas do cooperado. Tela ATENDA e COBRAN				
	Conhecer o produto Sipag com o especialista do produto				
	Efetuar a comercialização e inclusão de consórcio				
	Dar retorno de propostas negativas ao cooperado conforme orientação do parecer do comitê de crédito				
	Cobrar alienações pendentes com foco na prospecção de seguros				
	Efetuar rotinas básicas de atendimento no caixa				
	Dominar tecnicamente e comercialmente seguro de vida e residência				
	Dominar tecnicamente e comercialmente operações de crédito de menor complexidade				
	Dominar tecnicamente e comercialmente débito automático				
	Dominar tecnicamente e comercialmente cartão de crédito				
	Dominar tecnicamente e comercialmente limite de crédito				
	Dominar tecnicamente e comercialmente produtos de investimento: aplicação, poupança programada e cotas				
	Ofertar e agendar cotação de seguro auto				
	Ofertar e agendar novas cartas de consórcio				
	Ofertar e efetivar portabilidade de crédito				

	Indicações de visitas de prospecção PJ e novos aplicadores				
--	--	--	--	--	--

## ANEXO B – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR - TREINAMENTOS

### PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR - TREINAMENTOS SOL

<b><u>Primeiro mês</u></b>	Checagem
Curso EAD Atendimento ao Cooperado	
Iniciar curso EAD Capacitação de Novos	
EAD Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro	
EAD Terminal de Autoatendimento	
EAD Admissão de cooperados	
EAD Gestão do Ponto	
Trilha CRM	
Presencial Capacitação de Novos "Vivenciando nossa Ideologia"	
<b><u>Segundo mês</u></b>	Checagem
EAD Matemática Financeira, Calculadora HP12c	
EAD Matemática Financeira, Estudo de Juros	
EAD Investimentos	
EAD Qualidade no Ciclo de Crédito	
EAD Análise de Crédito, Empréstimos e Financiamento para PF	
EAD Esteira de Crédito	
EAD Motor de Crédito	
EAD Débito Automático	
<b><u>Terceiro mês</u></b>	Checagem
EAD Ceced Cartões Operacionalização	
EAD Ceced Cartões Oportunidades	
EAD Produto Consórcio	
EAD Consórcio Operacionalização	
EAD Canal do Consorciado	
EAD Noções Gerais de seguro	
EAD Vendas consultivas de Seguro	
EAD PPR	
Presencial Cooperação Uma Questão de Atitude	
Presencial Capacitação de Novos "E Jornada Continua"	