

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

LUCIANA SOUZA DA SILVA

**MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DO SICREDI:
UMA ANÁLISE SOBRE A IMPLANTAÇÃO NA SICREDI PIONEIRA RS**

**SÃO LEOPOLDO
2015**

LUCIANA SOUZA DA SILVA

**MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS:
UMA ANÁLISE SOBRE A IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA
COOPERATIVA**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Me. Maiane Bertoldo Lewandowski

SÃO LEOPOLDO

2015

AGRADECIMENTOS

Eu creio que a trajetória de cada um é única... cada pessoa nasce com suas buscas , escolhe os caminhos a seguir e decide como irá viver. Mas eu descobri que este caminho não precisa ser solitário... descobri que posso contar com mãos e abraços... e esta foi a melhor descoberta para mim. Afinal, pedir ajuda sempre foi o meu maior desafio. Descobri que contar com apoios é estabelecer laços, é fortalecer e não enfraquecer... é reconhecer que além a vida vai muito além de um desafio... mesmo que este desafio tenha me parecido impossível em muitos momentos... Descobertas que me transformaram...

Meu filho, logo você vai ler este trabalho e entender o sentido das horas que você cedeu... este trabalho é muito importante na carreira da mamãe. Eu espero que possas tê-lo como mais um incentivo para fazer suas escolhas e correr atrás de teus sonhos. Nos momentos mais desafiadores, seu olhar brilhante ao contar os dias que faltavam para o trabalho terminar me estimularam ainda mais. Agora, vamos brincar?

Meus maiores sentidos, meus amores, minha vida: Arthur e Leandro.

Minha família de longe, obrigada pela torcida: Mãe, Mano e Binho. De mais longe... meu pai! Minha família de perto: obrigada pela presença e apoio: Anápio e Eliana.

Meus anjos da guarda: Catia, Neiva, Renata, Cleidi, Letícia, Márcia e Michele: vocês foram decisivas!

Nelci: seu apoio foi fundamental!

Meus parceiros especiais neste trabalho: gestores e colegas de GP do SICREDI: obrigada pela confiança de terem aceitado o convite para as entrevistas e proporcionarem mais uma bela experiência.

Cris Vaz: valeu pelo enorme apoio e disponibilidade de sempre!

Alexandre: seu trabalho me ampliou os horizontes!

Eduardo, Márcio e Solon: obrigada por tornarem este projeto numa realização, por toda abertura e credibilidade. Gratidão!

Minha orientadora Maiane, com seu olhar crítico e ao mesmo tempo acolhedor. Suas sábias palavras, sua firmeza me desafiaram. Obrigada.

Minha coordenadora de curso Cátia pelo grande incentivo e energia.

Colegas do MBA e professores: obrigada pelos aprendizados, pelas alegrias, trocas e experiências.

Deus, onipresença, onisciência. Guia e luz.

“Na realidade, tudo na vida está inter-relacionado. Todas as pessoas estão presas em uma teia inescapável de mutualidades entrelaçadas em um único tecido do destino. O que quer que afeta e mim diretamente, afeta a todos indiretamente. Eu não posso ser o que deveria, até que você seja o que deve ser. E você nunca poderá ser o que deve, até que seja o que devo ser. Esta é a estrutura interligada da realidade.” M. Luther King

RESUMO

A velocidade do mercado exige que as empresas tenham práticas de gestão consolidadas, que possam levar a patamares elevados de competitividade. O presente estudo teve como temática a implantação do modelo de gestão de pessoas na SICREDI PIONEIRA RS. Seu principal objetivo foi compreender e analisar a implementação deste modelo, seus principais desafios e a percepção dos gestores sobre o assunto. O estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, representada por um estudo de caso único, realizado de forma exploratória e descritiva. A abordagem explorada teve ênfase nos conceitos do modelo *Business Partner* e nas particularidades do SICREDI, seu modelo de governança e sua estrutura. A etapa descritiva se deu através do estudo de caso único, realizado através de entrevistas semiestruturadas e de materiais cedidos pela empresa escolhida. Os principais resultados apontam que há um forte reconhecimento por parte dos executivos e gestores, de que a área de gestão de pessoas contribui com o negócio cooperativo. Há, no entanto, processos a serem aprimorados, especialmente em relação à governança do modelo de gestão de pessoas.

Palavras Chave: Gestão de pessoas – parceiro do negócio – mudança - gestão

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Plano de revisão atualização da estratégia SICREDI	14
Gráfico 1 – Evolução de associados	18
Gráfico 2 – Evolução de colaboradores	18
Quadro1 – Organograma da Cooperativa	23
Figura 2 - Ponto de Convergência	25
Figura 3 - Gestão por Comitês	26
Figura 4 – Estrutura Sistêmica SICREDI	27
Figura 5 – Direcionadores Estratégicos 2011-2015	28
Figura 6 – Visão SICREDI	29
Figura 7 – Estratégia de GP	30
Figura 8 – GP Tradicional para GP de Alto Nível	31
Figura 9 – Execução da Estratégia	32
Figura 10 – Modelo Bussiness Partner	33
Figura 11 - Modelo de Gestão de Pessoas	34
Figura 12 – Cadeia de Valor	35
Figura 13 – Cadeia de Valor através do ciclo de vida do funcionário	36
Figura 14 - Marcos da área de gestão de pessoas da SICREDI PIONEIRA RS	38
Quadro 2 – Plano de Trabalho 2014	38
Figura 15 – Estrutura Gestão 2014	40
Quadro 3 - Tabela Paradoxos da vida organizacional	43
Figura 16 - Proposta de valor baseada em Ulrich	44
Quadro 4 – Pesquisa: A Próxima Geração de RH	45
Figura 17 – Área de Atuação	48
Figura 18 - Organograma SICREDI PIONEIRA RS	49
Figura 19 – Organograma Sureg	50
Quadro 5 - Amostra da Pesquisa	51
Quadro 6 - Amostra por Função	53
Quadro 7 - Matriz de Entrevistas: roteiro por categoria e perspectiva	56
Figura 20 – Fluxo para coleta de dados	57
Figura 21 – Modelo de Competências de RH 2012	69
Quadro 8 – Competências Desenvolvidas na área de GP	69

LISTA DE SIGLAS

SUREG Superintendência Regional do SICREDI
GP Gestão de Pessoas
PN Parceiro do Negócio
Sistema Sistema de Crédito Cooperativo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3 JUSTIFICATIVA	17
4 PERCURSO TEÓRICO	20
4.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
4.2 GOVERNANÇA NA SICREDI PIONEIRA	22
4.3 ASSEMBLEIA GERAL	23
4.4 AUDITORIA.....	23
4.5 CONSELHO FISCAL	24
4.6 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	24
4.7 COMITÊS ESTRATÉGICOS	24
4.8 PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	24
4.9 PONTO DE CONVERGÊNCIA E ALINHAMENTO	25
4.10 DIRETORIA EXECUTIVA.....	25
4.11 GESTÃO POR COMITÊS	26
4.11.1 Comitês Táticos	26
4.12 O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NO SICREDI	27
4.12.1 A Elaboração	28
4.12.2 A Construção	37
5 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	41
6 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	46
6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
6.2 ELEMENTOS DA PESQUISA.....	47
6.2.1 Seleção do Estudo de Caso único	47
6.2.2. Público da pesquisa qualitativa	50
6.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	52
6.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	55

6.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	57
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	58
7.1 CATEGORIA 1 – VISÃO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS.....	59
7.2 VISÃO SOBRE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	62
7.3 VISÃO SOBRE PRÁTICA DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	65
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	75
APÊNDICE B – DESENHO GERAL DE PESQUISA POR EIXO	78

1 INTRODUÇÃO

A globalização tornou o mundo plano, uma aldeia global com novos formatos, quebrando antigos paradigmas, estabelecendo novos desafios e formulações. Esta visão de que a globalização promoveu importantes rupturas, não é uma novidade, porém, a intensidade das novas demandas, marca o cenário cotidiano atual e produz grandes impactos, inaugurando uma era de busca pela alta competitividade, em tempos de velocidade e mudança constantes (ULRICH, 2011).

Os impactos destas transformações permeiam diversos segmentos da sociedade, interferindo significativamente na vida organizacional, nas relações interpessoais e por consequência, na lógica dos negócios. São os desafios dos novos tempos, em ambientes mais exigentes e turbulentos, com ritmos e contornos diferentes. Segundo o HayGroup, uma empresa global de consultoria de gestão e negócios, os últimos cinco anos trouxeram uma variedade de desafios até mesmo para as organizações mais sólidas. Numa pesquisa realizada por esta consultoria sugere que se vivenciam tempos conturbados para as organizações e para aqueles que as lideram. Recessão, crise econômica em algumas partes do mundo e crescimento rápido em outras, têm mudado as regras do negócio.

Este cenário, de um mundo aberto e sem fronteiras, impõe às organizações uma necessidade de lidar com uma enorme variedade de desafios, através de posicionamentos imediatos capazes de garantir competitividade. É imperativo que cada organização estabeleça seus planos de atuação, no sentido de adotar práticas e modelagens de acordo com suas necessidades (ULRICH, 2011).

Na teoria sobre vantagem competitiva, o modelo de desenvolvimento econômico de uma empresa baseia-se na construção de vantagens competitivas e a busca pela competitividade reside fundamentalmente nos ganhos de produtividade e nos valores agregados disponíveis no processo produtivo e social. Esta visão integrada de fatores indica que as organizações que buscam diferenciação passem a considerar novos elementos para fazer frente à competitividade, destacando que a relação que as empresas conseguem estabelecer com seus concorrentes, permite conhecer os setores onde atuam e com isto, podem apresentar melhores condições para tomar decisões e com isto, posicionarem-se adequadamente para competir e

gerar resultados sustentáveis¹ (PORTER, 1989).

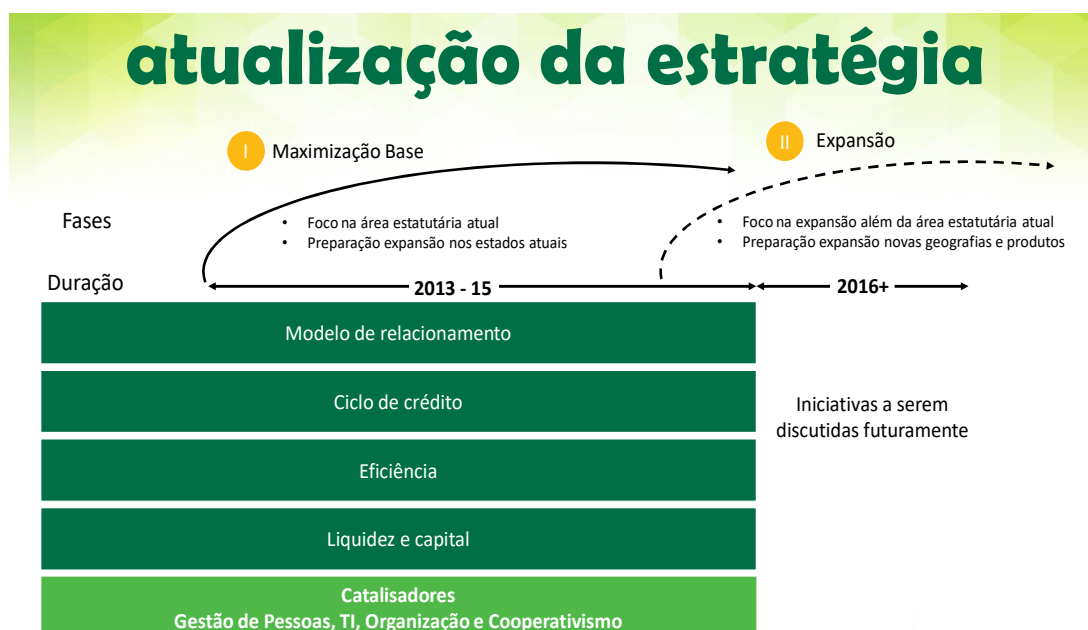
Aguçar a visão gerencial, tornando-a dinâmica e sensível aos aspectos mutáveis e conflitantes do meio, é sempre um ponto a se considerar em uma organização. Pretender adequá-la às flutuações do mercado, para que ela continue competitiva e líder em seu segmento, e assim, conquiste a perenidade, é a meta de toda empresa de ponta. (ORLICKAS, 2001, p. 35).

Observa-se que as organizações passaram a adotar múltiplas formas na busca por diferenciação, definindo estratégias, adotando novos processos e modelos gerenciais. Tudo voltado à capacidade de inovação. O caráter das estratégias adotadas pelas organizações para formular e implementar medidas concorrenciais, define em grande parte, as transformações nas políticas e práticas de gestão de pessoas (FISCHER, 2010).

Este cenário também é imperativo para o SICREDI, objeto deste estudo. Em 2012, o SICREDI realizou uma atualização de estratégia desdobrada em duas fases, sendo a primeira com ênfase na maximização da base – preparação e expansão nos estados onde atua atualmente e, a segunda fase, com foco na expansão em novas geografias e produtos. Este reposicionamento foi alicerçado em iniciativas fundamentais, nas quais uma delas é o investimento em gestão de pessoas. Abaixo a figura ilustra o plano de revisão de estratégia do SICREDI:

¹Pesquisa realizada entre março e abril de 2012, com mais de 1.400 organizações em 80 países, pela empresa HayGroup.

O conceito de desenvolvimento sustentável é um conceito que abrange várias áreas, assentando essencialmente num ponto de equilíbrio entre o crescimento económico, equidade social e a protecção do ambiente.

Figura 1 – Plano de revisão atualização da estratégia SICREDI²

Fonte: Centro de Expertise –SICREDI

O modelo de gestão de pessoas do SICRED foi construído com base na teoria de Dave Ulrich, o *Business Partner*, preconizando que as práticas de gestão de pessoas sejam integradas e alinhadas às exigências do negócio. O modelo do autor é dividido em quatro quadrantes: *Clients*, *Business Partners*, *Shared Services* e *Centre of Expertise*³.

A concepção do modelo de gestão de pessoas foi iniciada no ano de 2011, orquestrada pelas diretrizes do planejamento estratégico sistêmico 2011-2015 e inaugurou uma nova perspectiva para o SICREDI Sua ênfase reside na preparação para atuar como área estratégica, voltada ao negócio, e a implementação deste novo modelo implicou em mudanças profundas de conceitos.

Um dos pilares do modelo de atuação em gestão de pessoas do SICREDI é o modelo de governança em gestão de pessoas. O referido modelo visa atingir uma atuação integrada, através da consolidação de políticas e práticas únicas, capazes de contribuir com o atingimento dos objetivos organizacionais.

[...] Antes mesmo da decisão de implantar o processo de consultoria interna de Recursos Humanos, as políticas de Recursos Humanos devem ser

² Todas as imagens utilizadas, foram devidamente autorizadas a divulgação.

³ Em português livre: clientes, parceiros de negócio, serviços compartilhados e Centro de expertise.

reestudadas, redimensionadas e readaptadas aos objetivos estratégicos da instituição, tendo em vista as necessidades requeridas pela nova missão de Recursos Humanos: atuar como uma unidade estratégica de negócio. (ORLICKAS, 2001, p. 33).

Além disto, o modelo de gestão de pessoas visa atingir conceito de Gestão de Pessoas com alta eficiência, capaz de contribuir com seus desafios. O conceito de alta eficiência em Gestão de Pessoas está ligado à capacidade da área em ajudar na construção de soluções estratégicas, sendo orientada ao negócio e construindo o sucesso da empresa (ULRICH, 2011).

Em 2013, a S RS, uma das cooperativas integrantes do SICREDI, deu início à implantação do modelo de gestão de pessoas, de forma a manter o alinhamento sistêmico e com vistas à profissionalização desta importante área, já que mantêm em seus princípios de gestão as pessoas no centro da estratégia. Tendo em vista os desafios de uma transformação de conceitos, este trabalho tem como foco a análise da implantação do modelo de gestão de pessoas, com ênfase na visão dos gestores sobre a atuação dos profissionais no apoio ao atingimento dos objetivos de negócio.

Na perspectiva de um grupo de profissionais⁴ da SICREDI PIONEIRA RS, composto por executivos, gestores e profissionais de gestão de pessoas, o trabalho procurou evidenciar, através da percepção dos entrevistados, como foi percebida e avaliada a implantação do modelo de gestão de pessoas na Sicredi Pioneira RS. Além disto, um dos objetivos deste estudo foi verificar qual a visão acerca do modelo de atuação frente aos desafios organizacionais.

Para relatar os resultados obtidos neste estudo, o trabalho foi estruturado em cinco partes. Na primeira, apresentam-se a introdução e os objetivos da pesquisa, na segunda o modelo conceitual, abordando os aspectos relacionados ao modelo de governança na empresa, o modelo de gestão de pessoas adotado e uma perspectiva sobre gestão de pessoas no contexto contemporâneo. Nos demais tópicos, discutem-se a abordagem metodológica, os resultados encontrados e as análises. Por fim, encontram-se as considerações finais.

⁴ Denominam-se executivos, o Presidente e os Diretores. Gestores são considerados os Gerentes das Unidades de Atendimento e profissionais de gestão de pessoas, a Gerente da área, a Assessora que atua como Parceiro de Negócio e Assistentes de Gestão de Pessoas, as profissionais responsáveis por processos de atração e captação e educação corporativa.

2 OBJETIVOS

A partir da delimitação do tema, que indicou a ênfase do objeto da pesquisa, foram definidos um objetivo geral e três objetivos específicos, conforme segue:

2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender e analisar a implementação do modelo de Gestão de Pessoas do SICREDI, na SICREDI PIONEIRA RS.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Discutir a implementação do modelo de gestão de pessoas, através da percepção e avaliação dos executivos, gestores e profissionais de gestão de pessoas.
- Sinalizar os desafios encontrados na implementação no processo de transformação da área de Gestão de Pessoas.
- Analisar o nível de percepção dos líderes acerca da importância do modelo adotado e os impactos no apoio aos objetivos da empresa.

3 JUSTIFICATIVA

Assim como as empresas que atuam no mercado atual cada vez mais competitivo, a SICREDI Pioneira RS vem enfrentando grandes desafios, frutos da complexidade das novas necessidades e especialmente pelo fato de ter tido um crescimento acelerado sem ter construído um modelo de gestão de recursos humanos capaz de ser reconhecido como um fator de colaboração para gerar eficiência, inovação e competitividade.

Para Albuquerque (2002), para uma empresa ser competitiva, ela necessita basicamente de um corpo gerencial e de empregados com nível de educação, formação e qualificação cada maior. O autor refere que as inovações na tecnologia e os recursos humanos qualificados andam juntos na direção da contínua inovação, qualidade dos produtos e produtividade.

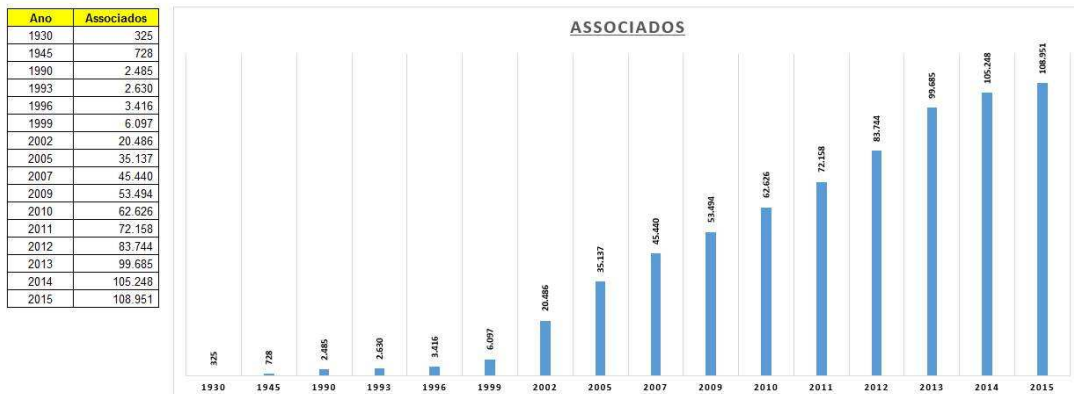
O impulso necessário às organizações e, sobretudo, a forma como estas se posicionam frente ao cenário, são fatores determinantes para atender as crescentes expectativas e conseqüente construção do sucesso, pois os esforços necessários para gerar resultados atualmente são muito distintos e complexos.

O contexto externo, especialmente pela instabilidade econômica que o país enfrenta, gera grandes impactos nos resultados das empresas. Em função desta influência se tornou imperativa a necessidade de remodelar, revisar práticas e modelos de gestão que façam frente às transformações aceleradas que têm permeado as organizações.

É possível evidenciar os impactos dessas condições geradas pela globalização de mercados. O ambiente interno da SICREDI PIONEIRA RS produziu reflexos significativos, influenciando gradativamente sua cultura e modelo de gestão, ao longo de cinco anos especialmente. Além de tais relevantes aspectos, a cooperativa vivenciou em menos de dez anos, três incorporações, sendo estas incorporadas cooperativas do Sistema SICREDI, duas delas no Vale do Sinos, com uma unidade de atendimento cada e outra cooperativa do município de Caxias, com 8 unidades e uma sucessão de presidente, que acabou por alterar a configuração da alta administração. Estes importantes fatos geraram necessidade de rápido reposicionamento e exigindo maior ênfase na preparação dos executivos e gestores que passaram a ter maiores níveis de exigência em suas atuações.

Abaixo é possível verificar a evolução em número de associados.

Gráfico 1 – Evolução de associados



Fonte: Inteligência de Negócios – SICREDI PIONEIRA RS

Gráfico 2 – Evolução de colaboradores



Fonte: Área de Gestão de Pessoas da SICREDI PIONEIRA RS

Frente a este contexto, a definição por adotar o modelo sistêmico em gestão de pessoas, abriu novas perspectivas para buscar uma atuação mais estratégica e voltada para o negócio.

[...] Na era da turbulência tecnológica, quando a cultura das empresas precisa ser moldada para o sucesso sustentável, você precisa olhar além da engenharia e perguntar: qual departamento deve ter os maiores estudiosos e criadores da agenda cultural? Anos de pesquisa indicam fortemente que o RH é a resposta... O RH se torna o local definitivo para criar vantagem competitiva. (ULRICH, 2014, p.10).

O modelo de gestão de pessoas do SICREDI preconiza a transformação da gestão de pessoas como uma área estratégica para o negócio, capaz de contribuir

com os resultados, ancorado em conceitos avançados, com mudanças significativas tanto em termos de estrutura como de visão sobre o posicionamento dos profissionais da área.

Na perspectiva de que o modelo de gestão de pessoas do SICREDI promove profundas revisões de conceitos, trazendo novos paradigmas para executivos e profissionais, este trabalho teve como foco privilegiado a perspectiva da implantação do referido modelo na SICREDI PIONEIRA RS. O problema refere-se à identificação das etapas seguidas e da percepção dos gestores acerca da validade deste modelo como um meio de agregar valor na busca dos objetivos de negócio.

4 PERCURSO TEÓRICO

Tendo em vista a importância de contextualizar o modelo de atuação do SICREDI, torna-se fundamental que o percurso teórico abranja, além dos aspectos relativos à gestão de pessoas, o modelo de governança adotado por este, que traduz importantes particularidades que influenciam a adoção de mudanças no contexto de gestão.

Para que os objetivos propostos sejam atendidos, o percurso teórico está estruturado em seis abordagens:

- a) Governança Corporativa;
- b) Governança na SICREDI PIONEIRA RS;
- d) O Modelo de Gestão de Pessoas do SICREDI;
- e) Estruturação da área de Gestão de Pessoas da SICREDI PIONEIRA RS;
- f) Gestão de Pessoas no contexto das organizações contemporâneas.

4.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Port (2012), o aumento da competitividade e as pressões por eficiência e ganhos de escala tornaram os investidores mais exigentes quanto à sua capacidade de influenciar a atuação das empresas. Esse quadro produziu o movimento pela melhoria da governança corporativa em todo o país.

As questões que impulsionam os estudos sobre governança corporativa estão ligadas à separação entre propriedade e controle, inerente às grandes empresas contemporâneas e os problemas gerados por esta separação. Neste contexto, a governança corporativa tem como objetivo principal em assegurar que os executivos persigam os objetivos determinados pelos acionistas e pelo conselho, o que reduz o denominado problema de agência, ocasionado por diferenças de movimentação e de objetivos entre proprietários e gestores, assimetria de informação e preferências de risco (PORT, 2012).

As denominadas “boas práticas” de governança corporativa passaram a ser perseguidas e exigidas, vistas como uma forma de o investidor recuperar seu poder

na organização. Como existem modelos organizacionais diferenciados no que se refere à distribuição do controle de capital, as pesquisas sobre governança têm se orientado a propor soluções para questões abrangentes, resultantes das interações entre os grupos de influência sobre a organização – proprietários, gestores, conselhos – e a forma como o poder é compartilhado e as decisões são tomadas, até mesmo quanto aos aspectos de prestação de contas, transparência, representatividade, direitos entre outros (Porter, 2014).

Conforme destaca o BACEN – Banco Central Do Brasil - toda organização pode se beneficiar dos avanços no campo da governança. É preciso, contudo, construir modelo de governança que respeite as singularidades de cada tipo de organização.

4.2 GOVERNANÇA NA SICREDI PIONEIRA

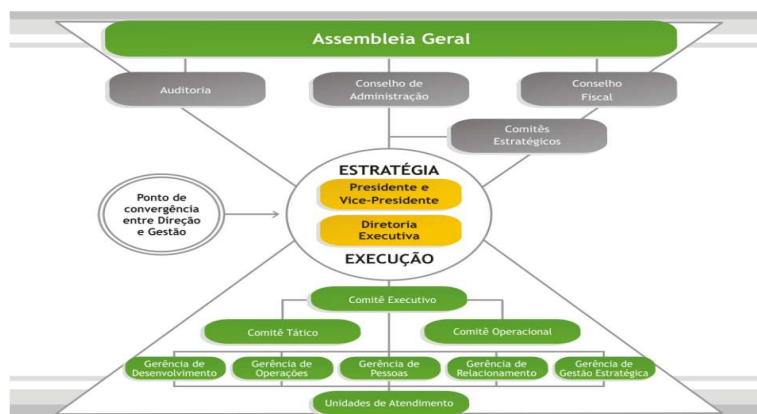
Conforme o manual de governança da SICREDI PIONEIRA RS, esta, adotou a segmentação entre decisão estratégica e execução, à modelo da prática internacional mais difundida, seja entre as empresas ou cooperativas, que é a de separação do órgão político-estratégico de representação na decisão dos associados – o Conselho de Administração, do órgão de execução – a Diretoria.

A governança cooperativa fixa responsabilidades estratégicas para o Conselho de Administração, fortalecendo seu papel como órgão colegiado, sendo que o presidente do conselho é quem conduz os seus trabalhos e discussões, mas a responsabilidade continua sendo de todos os conselheiros, sejam eles atuantes ou não.

A SICREDI PIONEIRA RS possui política própria de Governança, pautada na Lei Complementar 130/2009 e na Resolução CMN 3.859/10 e estando de acordo com o Estatuto Social e Regimento Interno, sendo que estes últimos trazem as responsabilidades e atribuições dos órgãos estratégicos, executivos e de controle/fiscalização da cooperativa.

O organograma abaixo representado pela junção das duas pirâmides é composto da junção de dois organogramas, sendo um o tradicional, com a extremidade maior em sua base, representando a gestão/execução, e outro invertido, representando a estratégia, que tem sua maior extremidade no topo, na assembleia geral, representada pela totalidade dos associados.

Quadro1 - Organograma da Cooperativa



Fonte: Gerência de Relacionamento - SICREDI

4.3 ASSEMBLEIA GERAL

A Assembleia Geral é o órgão deliberativo supremo e suas decisões vinculam a todos os associados, onde estão representadas as opiniões de todos os associados da cooperativa, através do voto do delegado, resultado da nucleação e das assembleias de núcleos, realizadas junto aos associados de cada uma das Unidades de Atendimento.

4.4 AUDITORIA

É composta pela auditoria interna, executada de forma centralizada pela Central SICREDI Sul, visando à independência dos trabalhos e pela auditoria externa.

4.5 CONSELHO FISCAL

É o órgão independente da administração da cooperativa, subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e com o objetivo de fiscalização dos atos da gestão, como representante dos interesses dos associados.

4.6 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Consad – Conselho de Administração - é o guardião do objeto social e do sistema de governança, sendo o elo entre a propriedade e gestão. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização. Dentre outros assuntos relevantes, compete a esse órgão estabelecer normas de controle das operações e serviços e verificar mensalmente o estado econômico-financeiro da Cooperativa, por meio de informes financeiros.

4.7 COMITÊS ESTRATÉGICOS

O Consad conta com quatro comitês estratégicos para apoiar suas deliberações e análises, sendo eles: pessoas e governança; cooperativismo; negócios; auditoria e riscos.

4.8 PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Responsável pela condução do Consad e dos comitês estratégicos, fornece subsídios e orientações para a diretoria executiva nos assuntos estratégicos, além da representação institucional e condução dos programas sociais da cooperativa junto ao vice-presidente.

4.9 PONTO DE CONVERGÊNCIA E ALINHAMENTO

O Presidente do Conselho e o Diretor Executivo possuem reuniões semanais de alinhamento quanto às estratégias e trabalhos da cooperativa.

Figura 2 - Ponto de Convergência



Fonte: Manual de Governança – SICREDI PIONEIRA RS

4.10 DIRETORIA EXECUTIVA

A Diretoria Executiva é o órgão responsável pela execução das estratégias fixadas pelo Conselho de Administração, bem como pela condução negocial e operacional da cooperativa. Os executivos são os profissionais responsáveis pelas estratégias de implementação dos direcionamentos do Consad – Conselho de Administração - devendo responder pelo desempenho da cooperativa e pela prestação de contas perante o Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

A Diretoria Executiva da SICREDI PIONEIRA é composta por um Diretor Executivo um Diretor de Operações e um Diretor de Negócios.

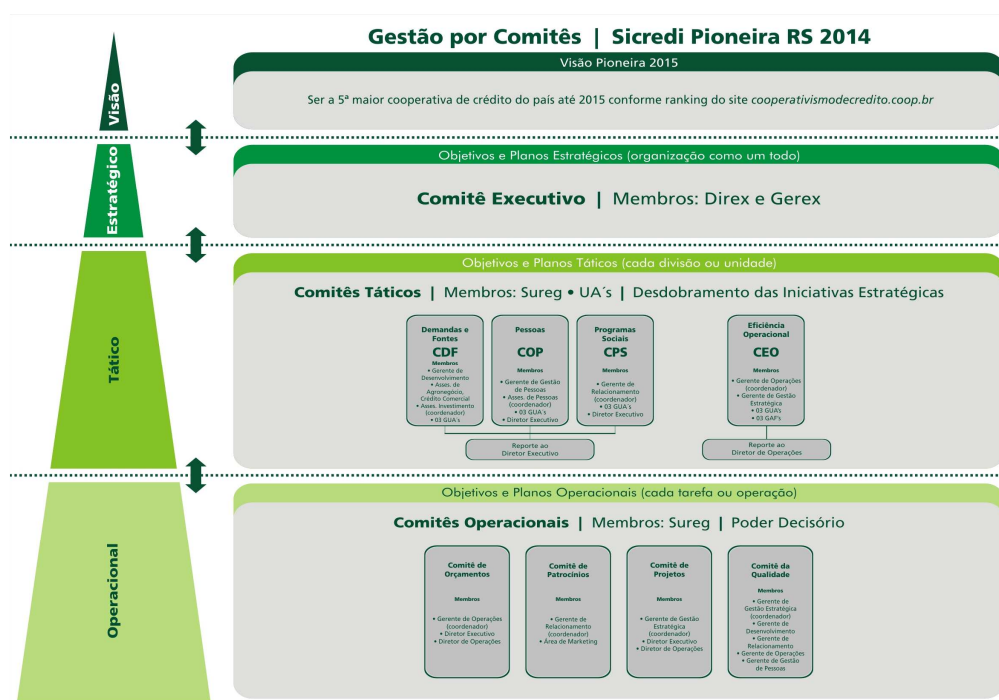
A Estrutura de Gestão que apoia o órgão da Diretoria Executiva na execução das estratégias da cooperativa, atuando tanto no nível tático como operacional, foco principal deste manual, é tratada a partir deste momento, através de um desdobramento da gestão por comitês e dos níveis de organização da Sureg: gerências, assessorias e áreas, e apresentando as atribuições relacionadas a cada uma destas estruturas. No caso de gestão de pessoas, a subordinação desta gerência é diretamente ligada ao Diretor Executivo.

4.11 GESTÃO POR COMITÊS

A Gestão por Comitês tem como principal objetivo criar uma gestão compartilhada na cooperativa, aproximando o maior número possível de gestores das decisões estratégicas. Os comitês apoiam, principalmente, a Diretoria Executiva na tomada de decisão, além de subsidiar com informações e dados técnicos os comitês estratégicos compostos por membros do Consad.

Os comitês representam o desdobramento da gestão executiva da cooperativa e estão agrupados em Estratégico, Tático e Operacional, de acordo com o objetivo de suas entregas.

Figura 3 - Gestão por Comitês



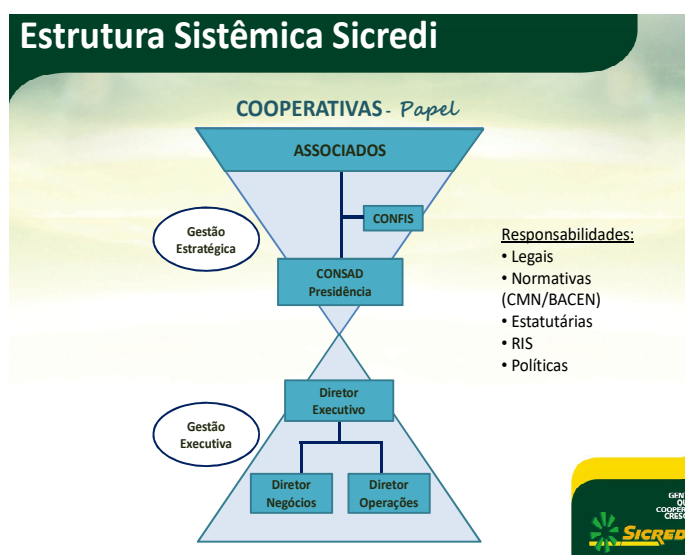
Fonte: Manual de Governança – SICREDI Pioneira

4.11.1 Comitês Táticos

São responsáveis por executar as iniciativas estratégicas do plano estratégico anual em vigor, através de planos de ação, visando atingir os indicadores e metas

definidas. A principal importância deste comitê é aproximar o tático do operacional, gerando um *feedback* constante de ações que são realizadas na linha de frente. A citar, o COP – Comitê de Pessoas, através de seus representantes, teve grande influência na implementação do modelo de GP, tendo sido efetivo na transição de modelos e gerando enormes contribuições.

Figura 4 – Estrutura Sistêmica do SICREDI



Fonte: Manual de Governança SICREDI

O contexto de análise do modelo de governança ganha relevância neste estudo em função de evidenciar o modelo democrático que o SICREDI adota, repercutindo significativamente na adoção de práticas e influenciando as bases de tomada de decisão. Neste sentido, a adesão a um novo modelo no SICREDI, perpassa várias instâncias e torna complexa a adoção de modelos sistêmicos, ao passo que exige dos profissionais alta estratégia para atingir os objetivos.

4.12 O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NO SICREDI

4.12.1 A Elaboração

O modelo de gestão de pessoas – o parceiro o negócio foi orquestrado sob as diretrizes do plano sistêmico 2011-2015, que a partir dos direcionadores estratégicos, definiu como uma de suas iniciativas, a implementação de um modelo de gestão.

Figura 5 – Direcionadores Estratégicos 2011-2015



Fonte: Centro de Expertise - SICREDI

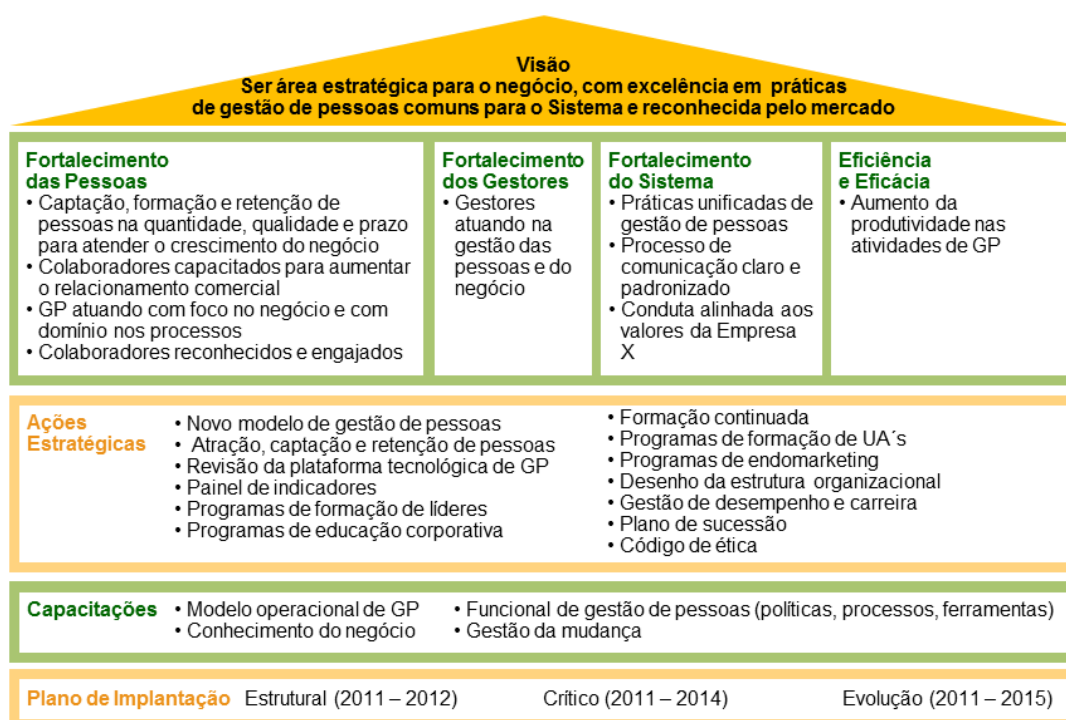
A primeira etapa para a elaboração do modelo de gestão de pessoas do SICREDI foi a realização de um diagnóstico organizacional que envolveu 71 entidades do SICREDI. A partir deste diagnóstico, conduzido pela consultoria de gestão Accenture se estabeleceu o plano de implementação, que contou com três fases:

- Fase 1: Estratégia e Modelo de Operação
- Fase 2: Construção das Políticas Sistêmicas
- Fase 3: Desenho dos Processos.

O mapa estratégico de gestão de pessoas é um diagrama que contempla os elementos do plano estratégico, que são os direcionadores, os objetivos estratégicos, as ações estratégicas, as capacitações e o plano de implementação. O mapa foi elaborado considerando aspectos fundamentais do SICREDI:

- Análise dos objetivos estratégicos do SICREDI;
- Construção da missão e visão da área;
- Definição dos direcionadores, objetivos e ações estratégicas da área;
- Forma de acompanhamento.

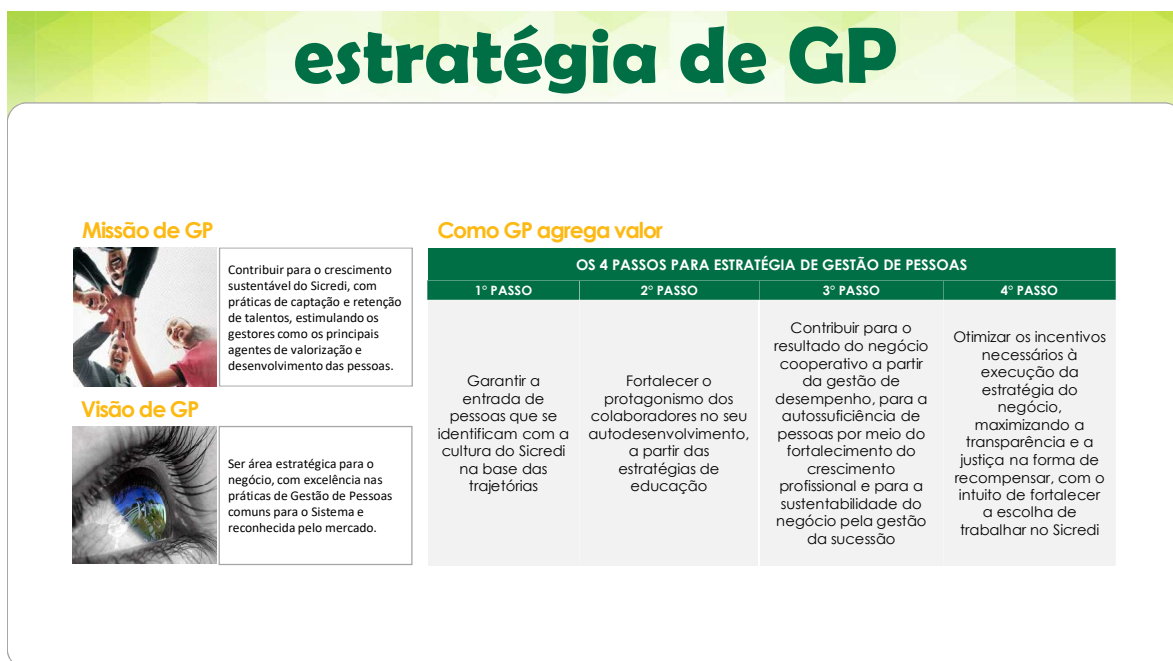
Figura 6 – Visão Sicredi



Fonte: Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas – Corporativo

Após análise dos objetivos traçados, definiram-se os direcionadores estratégicos de GP:

Figura 7 – Estratégia de GP



Fonte: Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas – Corporativo

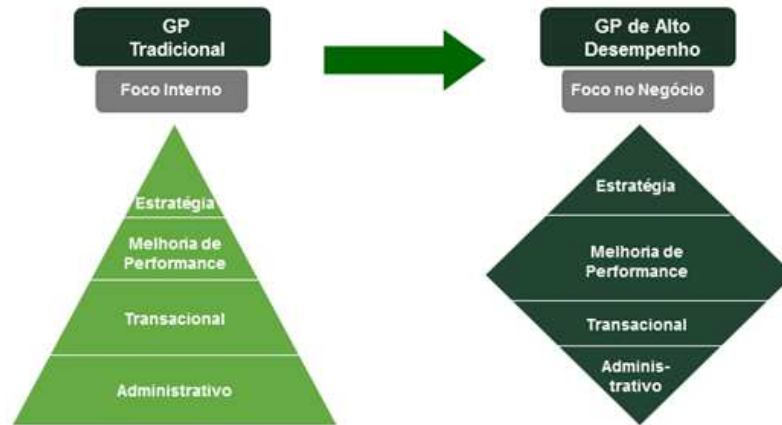
Como é possível observar no quadro acima a estratégia de GP visa o estabelecimento de condições para que a área de GP atue diretamente ligada às prioridades do negócio cooperativo que foram desenhadas em quatro passos. Estas estratégias configuram como direcionadores fundamentais para estabelecer o modelo de atuação voltado ao sucesso da empresa. Segundo Fischer (2002), o direcionamento estratégico é a face visível do desempenho organizacional, ou seja, a forma como a organização quer ser vista e como ela é vista e avaliada nas relações estabelecidas com o ambiente externo.

A proposição do modelo de Gestão de Pessoas, conforme a concepção de Ulrich é tornar esta uma área estratégica, migrando de uma área tradicional, que atua voltada para as questões internas para uma área de alto desempenho, onde a ênfase está no negócio da empresa. Os objetivos principais são a melhoria de *performance*⁵ e o ganho em eficiência, através de uma estrutura organizada e

⁵ A palavra performance vem do verbo em inglês "to perform" que significa realizar, executar.

equipe preparada tecnicamente.

Figura 8 – GP Tradicional para GP de Alto Nível

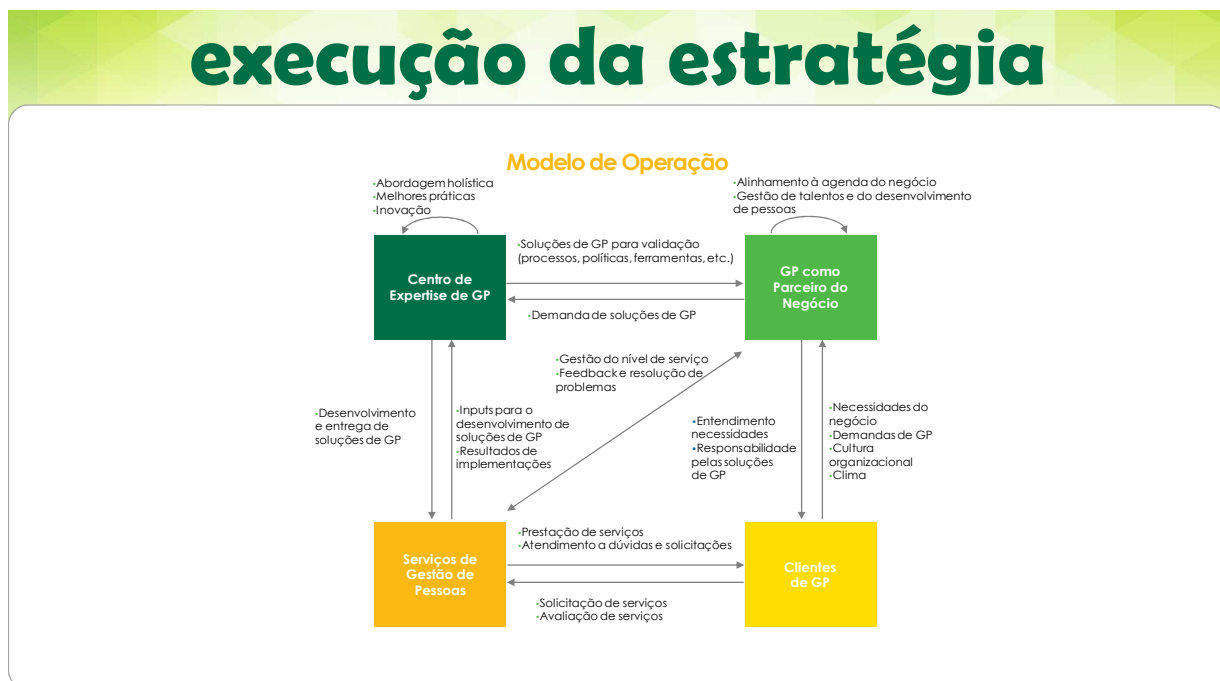


Fonte: OLIVEIRA (2012, p. 50)

A partir da concepção das bases do modelo de gestão de pessoas, definiu-se com alta prioridade, o modelo de operação, que tem o objetivo de garantir novos padrões de atuação, a partir da reorganização dos processos e da estrutura. Este modelo foi estruturado com base na proposição de Dave Ulrich e permite a clareza dos papéis e responsabilidades de cada área. A estrutura do SGP - Serviços de Gestão de Pessoas foi criada para garantir o conceito de fazer bem o essencial, através do atendimento a todos os colaboradores, resolvendo demandas relacionadas aos processos transacionais. O modelo é dividido em quatro níveis:

- Quiosque de autoatendimento;
- Central de atendimento;
- Células de operações;
- Encaminhamento ao Centro de Expertise (relativo à necessidade de inovação).

Figura 9 – Execução da Estratégia



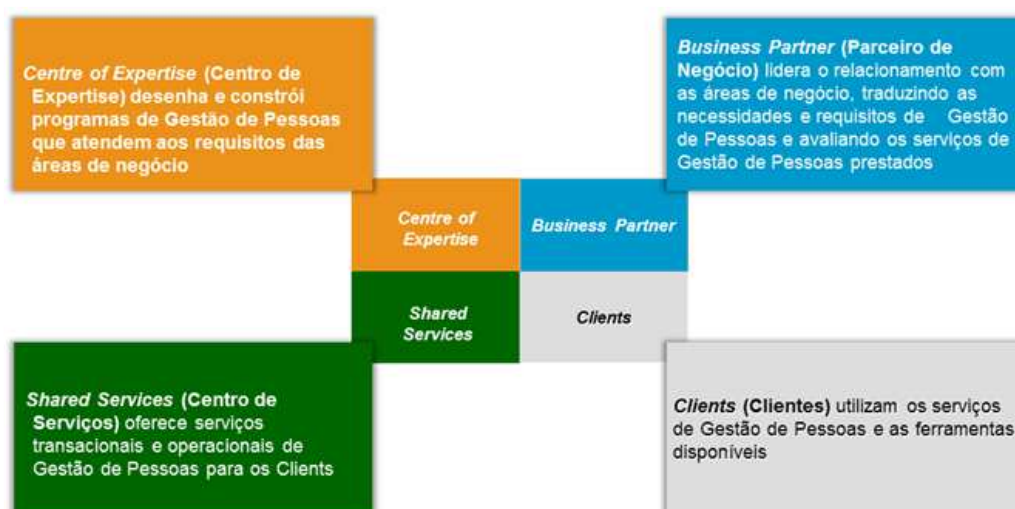
Fonte: Centro de Expertise – SICREDI

Além dos papéis definidos de forma macro, é possível perceber no modelo de operação adotado, a inter-relação entre as áreas, estabelecendo um ciclo novo de realizações a cada desafio lançado ao negócio e que repercute nas estratégias de gestão de pessoas. Esta condição é altamente favorável para uma atuação sistêmica e integrada e estabelece uma atuação estratégica.

Para o funcionamento pleno, a apropriação das responsabilidades pode ser determinante para o sucesso do modelo. Conforme a proposição de Ulrich, destacada na figura abaixo, existe quatro grandes responsáveis pelo modelo de *business partner*⁶ cabendo a cada um a atuação de acordo com seu escopo, garantindo melhores condições para que os objetivos estratégicos sejam atendidos.

⁶ O termo *Business Partner* (BP = parceiro de negócios) foi lançado por David Ulrich no livro *Human Resource Champions* (1998), como definição para o profissional de RH que atua como um parceiro que ajuda o empresário a realizar metas empresariais.

Figura 10 – Modelo Business Partner



Fonte: OLIVEIRA (2012).

No SICREDI, esta proposição se estruturou da seguinte forma:

A área de Serviços de Gestão de Pessoas – SGP - é a responsável pela administração das atividades transacionais de Gestão de Pessoas, tais como: administração de pessoal e logística de treinamentos, além atuar na solução de demandas relacionadas aos processos transacionais.

Para ULRICH, os centros de serviço aproveitam as economias de escala para o trabalho de RH tradicional como os programas de atendimento ao funcionário, transferência da administração, processamento de pedido de algum benefício e própria folha de pagamento. Para serem efetivos, os centros de serviços necessitam de uma padronização dos processos de RH, para que de fato possa reduzir a redundância e repetição, podendo inclusive, por meio da tecnologia, serem acessados 24 horas por dia, sete dias por semana, disponíveis inclusive para fora da empresa.

O Centro de Expertise, é a estrutura voltada para a maximização do desempenho, através do desenvolvimento e apoio à implementação de soluções de gestão de pessoas.

O papel do parceiro do negócio é de interação com o cliente interno para o entendimento das suas necessidades, demandar a entrega das soluções de gestão de pessoas e implantá-las.

O cliente interno é o gestor, profissional responsável pela efetiva gestão das pessoas e considerado o elemento principal do modelo, pois são eles que aplicam as soluções para concretizar os objetivos do negócio.

Desta forma, os papéis no modelo de gestão de pessoas, são organizados da seguinte forma:

Figura 11 - Modelo de Gestão de Pessoas

Centro de Serviços	Oferece serviços transacionais e operacionais de Gestão de Pessoas para os Clientes.
Centro de Expertise	Desenha e constrói programas de Gestão de Pessoas que atendem aos requisitos das áreas de negócio.
Business Partner (Parceiro do Negócio)	Lidera o relacionamento com as áreas de negócio, traduzindo as necessidades e requisitos de Gestão de Pessoas.

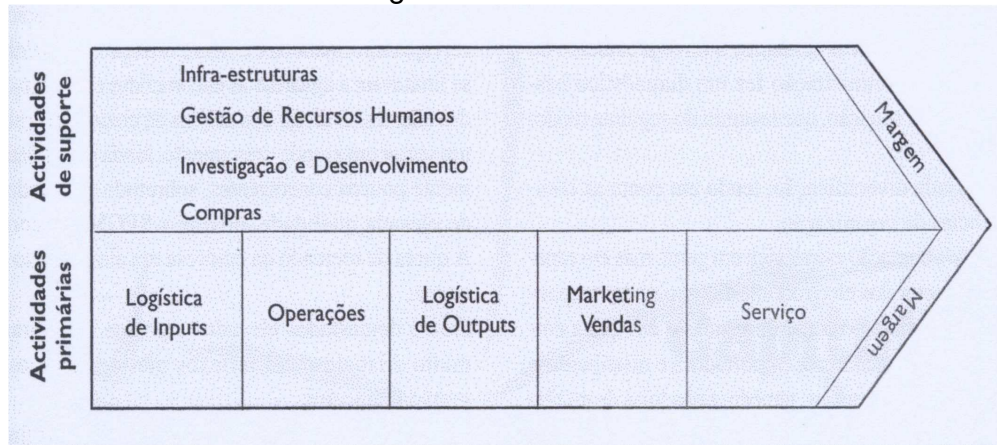
Fonte: Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas – SICREDI Corporativo

Tais estruturas direcionam suas inteligências para estabelecer, a partir dos direcionamentos do negócio cooperativo, modelos e processos que contribuam com os objetivos estratégicos.

A partir da definição das estratégias, estruturas, papéis e responsabilidades, foram identificados os processos e sub-processos contemplados na cadeia de valor, a partir da análise das ações estratégicas definidas.

Uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. O conceito foi introduzido por Michael Porter em 1985.

Figura 12 – Cadeia de Valor



Fonte: TEIXEIRA (2005, p. 69).

A Cadeia de Valor de Michael Porter é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. A cadeia de valor permite a compreensão do fluxo de agregação de valor ao consumidor final no âmbito de uma ou mais unidades de negócio interdependentes, isto é, retrata uma cadeia de atividades situadas em uma ou mais organizações independentes.

Para a cadeia de valor da área de Gestão de pessoas foram identificados 11 macro processos, divididos em:

- 2 macro processos de Gestão;
- 6 macro processos orientados aos clientes;
- 3 macro processos de suporte.

Nos macro processos estão contemplados os norteadores do trabalho da área de gestão de pessoas, estabelecendo as prioridades e o ciclo de vida do colaborador, apresentado da seguinte forma:

Figura 13 – Cadeia de Valor através do ciclo de vida do colaborador



Fonte: Centro de Expertise SICREDI

O modelo de gestão de pessoas corporativo configura-se como um grande avanço na direção de práticas contemporâneas. Seus conceitos, embasados na proposta por Ulrich, apontam que a premissa para a transformação da área de gestão de pessoas não se limita a mudar de foco operacional para estratégico, mas identificar e atuar em papéis múltiplos e complexos. Nesta perspectiva de mudança de modelo de gestão, o autor aponta que um fator determinante para o atingimento de êxito em qualquer processo que envolva mudança é entendimento das razões da mudança, uma vez que toda transformação implica em mudança cultural da organização e das pessoas. Desta forma, estabelecer uma comunicação clara, possibilitando o entendimento de todos os *stakeholders*⁷, é fator crítico de sucesso para qualquer alteração que se projete realizar. Para Chiavenato:

Mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. (CHIAVENATO, 1996, p. 24)

⁷ *Stakeholder* significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

Na perspectiva de que uma mudança bem sucedida deve estabelecer uma rede de entendimento clara sobre os motivos de buscar determinada transformação, se torna um fator crítico para o sucesso. Ulrich apresenta o significado deste processo na visão da atuação de um modelo de gestão de pessoas:

Um modelo mais completo de RH inclui múltiplos *stakeholders* – funcionários e gerentes de área dentro da organização, e clientes, investidores, reguladores, concorrentes e comunidades fora da organização. Para entender completamente as condições de negócio específicas para sua organização e para a transformação do RH, você deve identificar as expectativas e mudanças particulares para cada um desses stakeholders. As condições gerais de negócio ficam mais concentradas quando elas se transformam em expectativas específicas dos principais stakeholders. (ULRICH, 2011. p. 30).

Em essência, o mundo aponta para necessidade de importantes reposicionamentos das organizações, pensadores descrevem fórmulas para gerar condições favoráveis, líderes sinalizam que demandam apoio para encontrar soluções inovadoras e as áreas de gestão de pessoas vêm buscando atuar como parceiro do negócio, mas de fato, o que traduzirá na prática percepções de que esta área agrega valor ao negócio? Para compor a elaboração deste estudo, apresenta-se a seguir a organização da área de gestão de pessoas da SICREDI PIONEIRA RS, que implantou o novo modelo de gestão de pessoas – parceiro do negócio.

4.12.2 A Construção

Até o ano de 2007, a SICREDI PIONEIRA RS tinha sua área de gestão de pessoas atendida pela consultoria interna da Central SICREDI RS/SC*, que não possuía uma agenda fixa de trabalho. Seus processos de folha de pagamento eram realizados numa área administrativa compartilhada com outras atividades da cooperativa. Tendo em vista a projeção de crescimento da empresa, em 2008 iniciou a estruturação da área de gestão de pessoas própria, contando com duas profissionais para atuar de forma exclusiva nos subsistemas de gestão de pessoas.

Com o patrocínio da alta gestão da cooperativa, de 2008 a 2013 a área de gestão de pessoas conquistou uma grande importância no contexto dos desafios da empresa, desde a construção dos fluxos de trabalho até a elaboração de um

processo de sucessão, perpassando duas incorporações e uma transição complexa no modelo de governança. A evolução da área de gestão de pessoas consolidou uma estrutura focada inicialmente nos processos operacionais de folha de pagamento e relações sindicais para a preparação da transição para o modelo corporativo de gestão de pessoas.

Figura 14 - Marcos da área de gestão de pessoas da SICREDI PIONEIRA RS



Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas SICREDI PIONEIRA RS.

A partir da consolidação da construção do modelo de gestão de pessoas corporativo e das novas demandas no contexto externo, o plano de trabalho para o ano de 2014 foi estruturado, pela gerência da área, da seguinte forma:

Quadro 2 – Plano de Trabalho 2014

Cenário	Estratégias da Empresa	Ações de Gestão de Pessoas
Alta competitividade * Erros constantes * Necessidade de redução de custos * Elevação do turn over * Necessidade de aumentar negócios * Redução da inadimplência	Profissionalização das equipes; ✓ Otimização de processos ✓ Equipes autogerenciadas ✓ Foco em resultado/indicadores - Evolução ✓ Meritocracia Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> ● Captação, formação e retenção de pessoas na quantidade, qualidade e prazo para atender o crescimento do negócio cooperativo. ● Colaboradores capacitados para aumentar o relacionamento comercial. ● GP atuando com foco no negócio cooperativo e com domínio nos processos. ● Colaboradores reconhecidos e engajados. Gestores atuando na gestão das pessoas e do negócio cooperativo. Aumento da produtividade nas atividades de Gestão de Pessoas.

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas SICREDI PIONEIRA RS – Planejamento Estratégico

Relativamente à estruturação do modelo de gestão com ênfase no parceiro do negócio, as etapas de implementação seguiram os direcionamentos corporativos, onde a construção se deu de forma gradativa, conforme os seguintes passos:

1) Validação do Diretor Executivo: visão da importância da transição de modelo, onde a área de gestão de pessoas necessitaria direcionar os aspectos operacionais para ter condições de atuar de forma estratégica.

2) Transição dos processos de folha de pagamento para Gerência de Operações;

3) Centralização dos processos operacionais que compreendeu a centralização e compartilhamento dos processos de gestão de pessoas no SGP – Serviços de Gestão de Pessoas, área corporativa em processos.

4) Migração da área de Endomarketing para Gerência de Relacionamento.

5) Centralização do primeiro processo de gestão de pessoas: Atração e Captação em 2014.

6) Proposição do modelo de atuação ao Diretor Executivo.

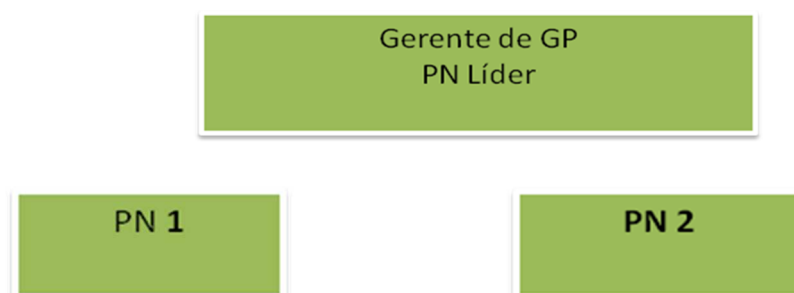
7) Elaboração do plano de trabalho.

4.12.3 Modelo validado – Construindo a Atuação de Parceiro do Negócio

A partir da validação do Diretor Executivo, o modelo foi estruturado, da seguinte forma:

Visão: “Estabelecer um modelo de trabalho, onde Gestão de Pessoas atue como um parceiro estratégico do negócio, com base na visão, missão e princípios de gestão, contribuindo de forma direta com os objetivos da Pioneira.”

Figura 15 – Estrutura Gestão 2014



Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas SICREDI PIONEIRA RS –
Planejamento Estratégico

Atuação: Papéis

Gerente de GP

- Entende a estratégia do negócio e a necessidade de apoio na Gestão de Pessoas
- Fornece suporte estratégico de GP para decisões chave da empresa
- Interpreta e implementa políticas, projetos e procedimentos de GP
- Lida com questões complexas voltadas a gestão do relacionamento de pessoas
- Responde pela formação e gestão da equipe de GP.

Clientes:

- Diretoria Executiva
- Gerente Regional de Desenvolvimento
- Gerente de área na Sureg

Parceiro do Negócio

- Acompanha a realidade dos gestores das Unidades: envolvimento com o desenvolvimento e soluções de conflitos
- Propõe soluções que contribuam com decisões táticas
- Envolve os gestores nos processos transacionais de GP, sendo a referência.

Clientes:

- Gerente de Unidade de Atendimento

- Gerente Administrativo Financeiro
- Assessor - Sureg

A partir da proposição e validação do modelo de atuação, foram elencados os fatores críticos para o sucesso da implantação:

- Formação/preparação das pessoas: gestão e conhecimento
- Pensamento estratégico
- Oferecer soluções que atendam às necessidades do negócio – entendimento sobre o negócio
- Construir relações de confiança através de uma atuação que suporte o sucesso das áreas e consequentemente do todo
- Presença física e sistematizada.

Ao perseguir o objetivo principal de analisar a implantação do modelo de gestão de pessoas na SIREDI PIONEIRA RS, torna-se fundamental a busca por referências acerca da área de gestão de pessoas no contexto das organizações contemporâneas como meio de enriquecer e ampliar o escopo de análise.

5 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

A utilização da terminologia gestão de pessoas designa não apenas a área de recursos humanos, mas justamente um meio para estabelecer uma nova visão sobre as relações de trabalho, tão impactada pelas conexões globais da atualidade. A gestão de pessoas é um termo que tem o objetivo de dar nome e identidade ao resultado de um longo e intenso processo de mudança que vem se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão. (SILVA, 2013) É desta longa transformação que nos referimos neste subcapítulo.

Usar o termo modelo no lugar de sistema, área ou setor significa reconhecer, em definitivo, que a área de recursos humanos perdeu seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas empresas. Os elementos que compõem tal modelo vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas

de RH, e passam a abranger o todo.

A partir dos anos 90, com a abertura de mercado a busca pela competitividade gerou novas necessidades em toda sociedade. Tais necessidades passaram a impactar o meio organizacional, gerando novos posicionamentos e conseqüentemente, levando às empresas a revisarem suas estratégias e modelos de gestão. No estudo realizado sobre as tendências em gestão de pessoas em empresas brasileiras, Fischer e Albuquerque (2004), confirmam a afirmativa de que a busca pela competitividade tem impactado as organizações, e que neste contexto, os modelos de gestão de pessoas tendem a ser revistos, especialmente pela importância de se estabelecer um alinhamento entre as competências individuais das pessoas às estratégias de negócio. Nesta perspectiva, pela velocidade exigida, torna-se cíclica a revisão constante de práticas, políticas e ferramentas, que garantam diferenciais competitivos.

Neste contexto, há uma mudança de posicionamento a ser buscada pela área de gestão de pessoas, que se deve atentar não apenas aos fatores internos da organização, mas sim ampliar sua capacidade de considerar os fatores externos. Este é um novo paradigma, considerando que as práticas de gestão de pessoas teriam passado por uma evolução, migrando das atividades operacionais, relativas ao departamento pessoal, para a gestão do comportamento humano, com visão e alinhamento estratégico à organização, até chegar de fato a ser considerada uma vantagem competitiva para as empresas (FISCHER, 1998).

Entendendo que as alterações no ambiente externo impõem posicionamentos claros para a área de gestão de pessoas, Dave Ulrich sugere que cada paradoxo apresentado, define níveis de exigência e posicionamentos da área, com grandes e audaciosos desafios:

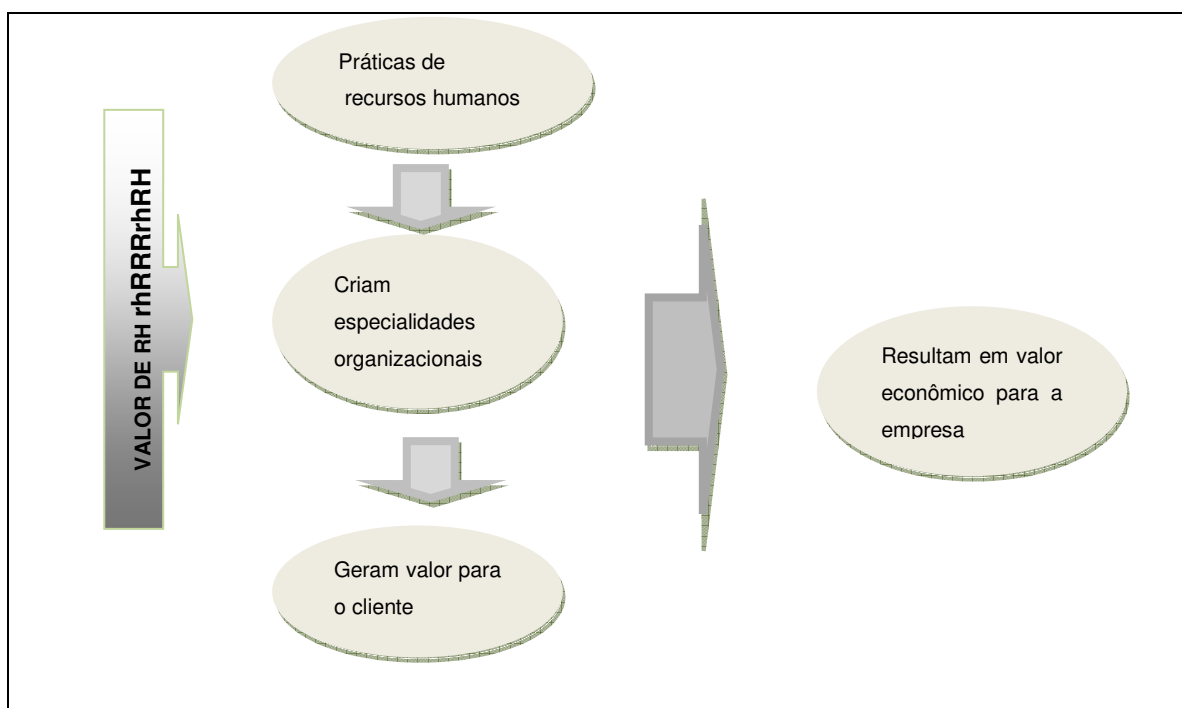
Quadro 3 - Tabela Paradoxos da vida organizacional

PARADOXO	EXIGÊNCIA
Fora e dentro	O RH precisa transformar as tendências dos negócios externos e as expectativas dos <i>stakeholders</i> em ações internas
Global e local	O RH precisa ter uma perspectiva global e um insight local
Empresas e pessoas	O RH deve se concentrar tanto nos resultados do negócio quanto na melhoria do capital humano
Organização e Individual	O RH deve visar tanto às capacidades organizacionais quanto as capacidades individuais
Processo e acontecimento	O RH trata de soluções integradas e sustentáveis, e todas as atividades precisam refletir isto (por exemplo, um programa de treinamento, comunicação, pessoal ou remuneração).
Futuro e passado	O RH deve moldar o futuro da organização enquanto respeita sua herança.
Estratégico administrativo e	O RH precisa ficar atento às práticas de estratégias de longo prazo, bem como aos processos administrativos diários.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ulrich (2014).

Neste âmbito, é importante destacar, conforme Ulrich, que a área de gestão de pessoas contemporânea possui o desafio de atuar de forma estratégica e para isto, precisa transpor as barreiras de ser especialista em recursos humanos para atuar com uma visão geral e *insight's* locais. O autor ilustra o modelo de valor de gestão pessoas, indicando que todas as realizações de gestão de pessoas passam fundamentalmente pelo incremento de valor econômico da empresa:

Figura 16 - Proposta de valor baseada em Ulrich



Fonte: Adaptada de Ulrich (1998)

Neste sentido, no cenário atual onde há uma indiscutível necessidade de construção de modelos que contribuam com o sucesso das organizações, a área de gestão de pessoas possui um longo caminho na direção de estabelecer relações focadas na geração de resultados sustentáveis.

Diante dos desafios vivenciados atualmente, torna-se imprescindível refletir sobre o fato das empresas estarem operando em um mundo diferente, com distintos níveis de complexidade e esta realidade impacta claramente na forma como o trabalho se realiza, altera substancialmente a forma como se faz negócios e isto posto, interfere e direcionada os movimentos da área de gestão de pessoas. O HayGroup em sua pesquisa “A próxima geração de RH”, realizada no ano de 2012, aponta os desafios contemporâneos nesta área:

Com os dados da pesquisa se traçou um paralelo acerca das prioridades do RH, comparando os desafios dos últimos cinco anos, com os atuais e traçando os desafios dos próximos cinco anos, conforme é possível verificar na tabela a seguir:

Quadro 4 – Pesquisa: A Próxima Geração de RH

Últimos cinco anos	Hoje	Próximos cinco anos
Cumprimento da legislação de RH	Melhora do engajamento dos funcionários	Desenvolver futuros líderes
Redução da rotatividade de funcionários	Melhora do desempenho individual e coletivo	Atração de talento
Aumento da produtividade e “fazer mais com menos”	Aumento da produtividade e “fazer mais com menos”	Garantir maior retorno no investimento em pessoas
Reduzir custos relativos a pessoas	Atração de talento	Planejamento efetivo da força de trabalho
Criação de programas de gestão de desempenho mais efetivos	Desenvolver futuros líderes	Melhorar o desempenho/criar programas de desempenho mais eficazes.

Fonte: www.haygroup.com.br

Este estudo apontou que melhorar a eficácia e reduzir custos foram as prioridades chaves para a maioria das empresas pesquisadas, ao longo de cinco anos. Segundo o relatório de resultados da pesquisa, diante do fato das empresas terem adotado novas estratégias para conquistar melhores níveis de eficiência, a área de recursos humanos precisa focar cada vez mais em garantir programas que atendam as necessidades de atuar em um ambiente com ênfase no crescimento do nível de desempenho e produtividade.

6 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A partir da construção teórica acerca do tema, este capítulo apresenta o método e desdobramentos utilizados para a análise de dados do estudo de caso único.

6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com o *Webster's International Dictionary* (in MARCONI, 2011), a pesquisa é uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca por averiguar algo. Pesquisar não é apenas procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Tendo em vista que a ênfase deste trabalho está ligada a uma perspectiva contemporânea, de natureza complexa por se tratar de uma ruptura de modelo de atuação, a pesquisa neste trabalho, utilizou o estudo de caso único, como um método que apresenta relevância significativa para compreender o contexto da implantação do novo modelo de gestão de pessoas. Para Yin (2005), um estudo de caso único não se refere estritamente a uma técnica, mas uma abordagem holística que leva em consideração a unidade social estudada como um todo, com o objetivo de compreender de forma ampla uma determinada situação.

As pesquisas exploratórias contribuem com ampliação de conhecimento sobre o problema apresentado, na perspectiva de torná-lo mais explícito, possibilitando assim, a construção de hipóteses (GIL, 2008).

Para Golbenberg (2000), pela realidade social aparecer somente sob a forma de como os indivíduos veem o mundo, o mais apropriado para captar a realidade é aquele que propicia ao pesquisador ver o mundo através dos olhos dos pesquisados.

Desta forma, a escolha por um estudo de caso único, através de pesquisa exploratória e qualitativa foi a que melhor possibilitou o entendimento sobre o problema apresentado. As abordagens qualitativas não objetivam seguir um parâmetro de análise, mas uma compreensão profunda, possibilitando ao pesquisador conhecer fenômenos complexos e singulares (GOLDENBERG 2000).

Neste contexto, a metodologia de trabalho envolveu coleta de dados, estudo de caso, através da pesquisa qualitativa e busca bibliográfica. Estes elementos, aliados às informações disponibilizadas pela empresa possibilitaram o acesso às diferentes percepções acerca da implantação do modelo de gestão de pessoas na SICREDI PIONEIRA RS.

6.2 ELEMENTOS DA PESQUISA

6.2.1 Seleção do Estudo de Caso único

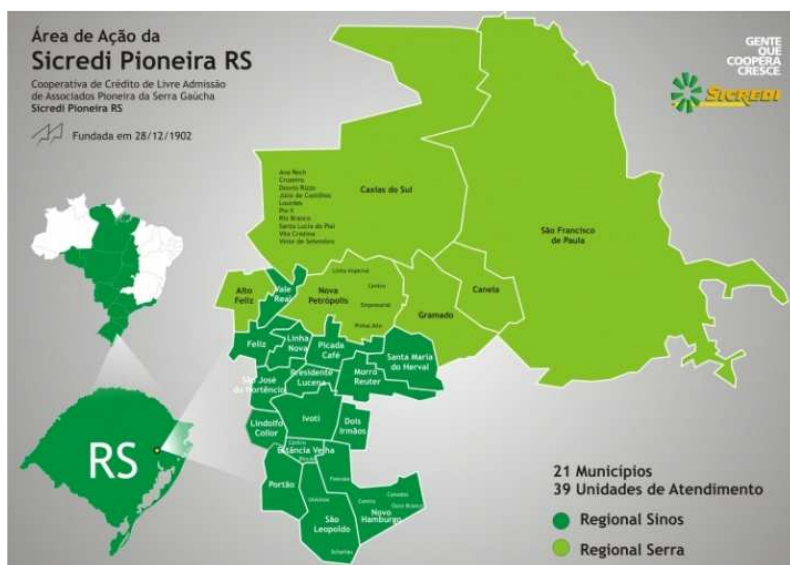
Seguindo o pressuposto de Yin (2010) acerca da importância de se estabelecer critérios para a definição da empresa a ser analisada, foram estabelecidos os seguintes aspectos:

- a) Possuir um modelo de gestão de pessoas instituído a ser pesquisado;
- b) Haver abertura da alta gestão que possibilitasse acesso às informações;
- c) Ser uma empresa reconhecida pelo mercado pelas suas práticas de gestão de pessoas.

A empresa definida foi a SICREDI PIONEIRA RS, situada em Nova Petrópolis/RS. A definição desta empresa se deu pelo fato de ter sido uma das primeiras cooperativas do SICREDI a aderir ao modelo de gestão de pessoas e também pelo fato da pesquisadora ter participado ativamente nesta implementação, como gestora da área de gestão de pessoas.

A SICREDI PIONEIRA RS é a primeira cooperativa da América Latina, fundada em Linha Imperial, Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. Com 39 unidades de atendimento, atua nas regiões do Vale do Caí, Vale do Sinos, Serra e região das Hortências, possui 97.397 associados e mais de quinhentos colaboradores. Por possuir uma enorme diversidade nos pólos onde atua, os níveis de competitividade são mais acentuados nos centros urbanos, onde a busca pela diferenciação tem sido um grande desafio.

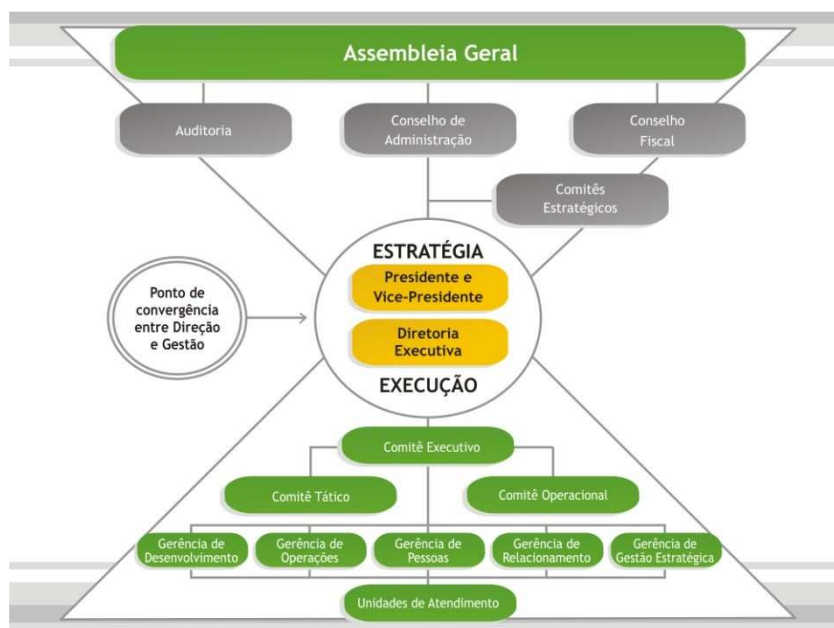
Figura 17 – Área de Atuação



Fonte: www.sicredipioneira.com.br

Visando o entendimento da definição do público-alvo da pesquisa, apresenta-se o organograma da cooperativa, com vistas a demonstrar a estrutura hierárquica, onde consta posição das Unidades de Atendimento do SICREDI. O Gerente de Unidades de Atendimento é o gestor que atua diretamente com as equipes e que possui o contato direto com o associado do SICREDI, implementando os projetos de desenvolvimento, bem como fazendo a gestão da comercialização de produtos e serviços.

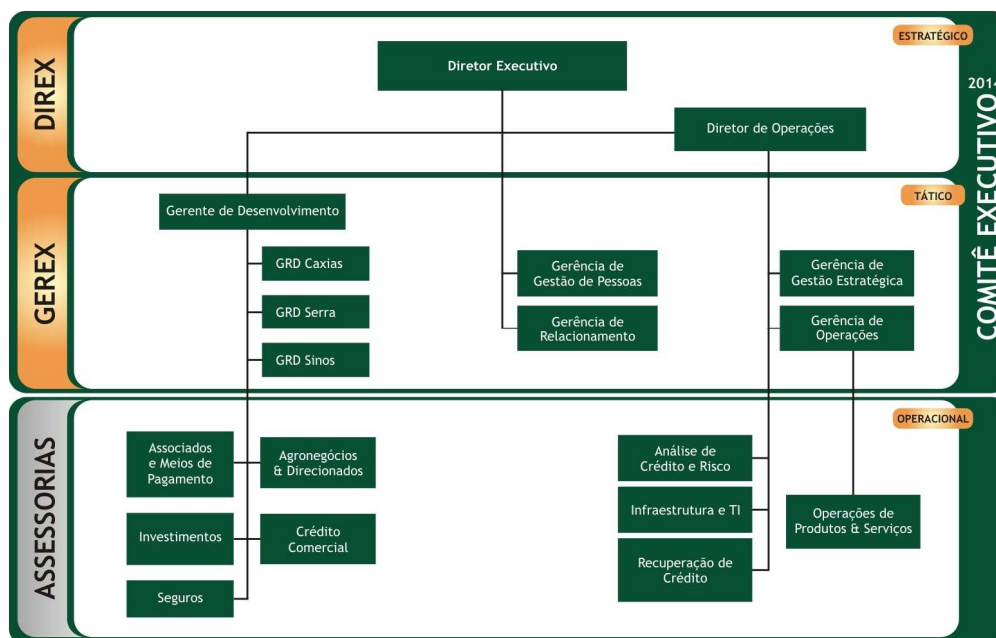
Figura 18 - Organograma SICREDI PIONEIRA RS



Fonte: Gerência de Gestão Estratégica SICREDI PIONEIRA RS (2014)

Abaixo representado está o organograma da Superintendência Regional – Sureg - onde se encontra a Diretoria Executiva, os Gestores da Sureg, os Gerentes Regionais de Desenvolvimento e os profissionais de Gestão de Pessoas. Este grupo atua nas definições das estratégias da cooperativa e na preparação dos profissionais para a execução destas.

Figura 19 – Organograma Sureg



Fonte: Gerência de Gestão Estratégica SICREDI PIONEIRA RS (2014)

6.2.2. Público da pesquisa qualitativa

A SICREDI PIONEIRA RS tem como um de seus princípios de gestão, as pessoas no centro da estratégia e o desenvolvimento de seus colaboradores, é um de seus principais centros de investimento, tanto em educação formal, através de incentivos à graduação e pós-graduação, como em cursos, formações, *coaching* e viagens. O grupo de executivos e gestores possui qualificação, experiência e apropriação de assuntos relacionados à liderança.

Foram definidos três níveis para análise:

- Estratégico: Presidente e Diretores;
- Tático: Gerentes Regionais e Gestores de Áreas da Sureg;
- Operacional: Gerentes de Unidades de Atendimento e Assessores.

Critérios de definição dos profissionais convidados além da posição que ocupam:

- Ter participado da implementação do modelo de gestão de pessoas;

- b) Atuar como gestor;
- c) Disposição para participar da pesquisa.

O objetivo desta definição foi buscar atingir níveis de percepção diversificados, através da busca por evidências mais ampliadas na ocasião das entrevistas. Para atender a esta proposição, foram convidados 20 profissionais, sendo que a pesquisa foi respondida por 14 profissionais, conforme quadro 5:

Quadro 5 - Amostra da Pesquisa

Participante	Gênero	Tempo Sicredi	Formação
1	M	23 anos	Pós-Graduação
2	M	16 anos	Pós-Graduação
3	M	19 anos	Pós-Graduação
4	F	9 anos	Pós-Graduação
5	M	17 anos	Pós-Graduação
6	M	12 anos	Pós-Graduação
7	M	10 anos	Pós-Graduação
8	M	5 anos	Pós-Graduação
9	M	14 anos	Pós-Graduação
10	M	4 anos	Pós-Graduação
11	F	6 anos	Pós-Graduação
12	M	11 anos	Pós-Graduação
13	F	10 anos	Pós-Graduação
14	F	7 anos	Graduação

Fonte: Elaborado pela autora com dados da área de Gestão de Pessoas

Para melhor compreensão, as funções dos entrevistados estão distribuídas a seguir:

Quadro 6 - Amostra por Função

Posição	Número
Presidente	1
Diretor	2
Gerente Regional de Desenvolvimento	1
Gerente de Gestão de Pessoas	1
Gerente de Relacionamento	1
Gerente de Unidade	5
Assessor de Gestão de Pessoas	1
Assistente de Gestão de Pessoas	2

Elaborado pela autora

6.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A seguir, apresentam-se os diferentes procedimentos, utilizados para a coleta de dados, com a finalidade de atender aos objetivos, propostos neste estudo.

Coleta de dados primários: Entrevistas em profundidade semiestruturadas.

Esta fase de coleta seguiu os seguintes procedimentos:

- a) Apresentação da proposta de estudo para o Diretor Executivo da empresa, como meio de validar a relevância da pesquisa, o método definido e o tempo que necessário com cada entrevistado.
- b) Apresentação do contexto, objetivos e relevância da pesquisa para o público definido. Este procedimento ocorreu por e-mail e teve a intenção de verificar a disponibilidade de agenda de cada profissional, tendo em vista que o período da pesquisa coincidiu com o planejamento estratégico da cooperativa, onde os gestores participam ativamente. Neste contexto, foi possível agendamento presencial com apenas três profissionais, sendo que o local de entrevista foi previamente preparado proporcionando privacidade e um ambiente favorável para a coleta de informações, que se

realizou na empresa. Nos demais casos, houve preocupação em contextualizar as abordagens, através de esclarecimento de dúvidas. Com estes profissionais, variavelmente, ocorreu no mínimo dois contatos.

- c) Durante as entrevistas presenciais algumas intervenções foram pertinentes para elucidar eventuais sentidos de cada resposta. Estes momentos individuais não passaram de uma hora, conforme combinação prévia. Com os entrevistados cujo roteiro foi encaminhado por e-mail, este tempo não foi passível de monitoramento.
- d) As entrevistas presenciais foram gravadas com autorização dos entrevistados e depois transcritas com fidelidade, resumidas em um quadro (apresentado no Apêndice B deste trabalho), elaborado para facilitar o mapeamento das respostas. Todos os profissionais assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme “apêndice A” ao final deste trabalho. Para atender os objetivos propostos neste estudo, além da pesquisa bibliográfica e dos materiais disponibilizados pelo SICREDI, utilizou-se a entrevista semiestruturada como principal meio de coleta dos dados. O percurso da entrevista foi organizado para que fosse realizada presencialmente com os 20 profissionais convidados. Entretanto, tendo em vista que o período de realização da referida pesquisa coincidir com a etapa de planejamento estratégico da cooperativa, onde grande parte dos selecionados tem participação efetiva, foram possíveis três entrevistas presenciais e as demais, foram enviados os formulários por e-mail. Dos profissionais convidados, 1 encontrava-se em férias e outro não retornou e 5 não retornaram com o roteiro preenchido. Desta forma, a amostra desta pesquisa foi finalizada com 14 profissionais entrevistados.

Em ambas as situações, o convite foi realizado com a devida descrição acerca da relevância deste estudo, bem como a proposta de entrevista. Houve uma grande receptividade por parte dos convidados em contribuir com suas percepções sobre a implantação do modelo de gestão de pessoas na SICREDI PIONEIRA RS.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas

obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento um problema social. A entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações (MARCONI, 2011).

Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema de pesquisa. Segundo o autor, na entrevista semiestruturada, o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, a partir do foco do trabalho em discussão, ao mesmo tempo em que permite respostas livres e espontâneas.

O roteiro de entrevistas foi elaborado à luz dos objetivos do estudo. Para compor o roteiro de entrevistas semiestruturadas foi concebida uma matriz de questões, dividida em três categorias e três perspectivas de análise. As questões definidas apresentam diferenças nas abordagens, tendo em vista a natureza de atuação de cada grupo de profissionais entrevistados.

Categorias:

- a) Categoria Executivos: composta pelo Presidente e dois Diretores;
- b) Categoria Gestores: composta pelos Gerentes;
- c) Categoria Gestão de Pessoas: composta pelos profissionais de GP.

Perspectivas:

- a) Perspectiva 1: Visão sobre GP
- b) Perspectiva 2: Implementação do modelo
- c) Perspectiva 3: Prática do modelo

Quadro 7 - Matriz de Entrevistas: roteiro por categoria e perspectiva

ROTEIRO DE ENTREVISTA POR CATEGORIA E PERSPECTIVA				
	CATEGORIA	PERSPECTIVA 1: Visão sobre GP	PERSPECTIVA 2: Implementação do modelo	PERSPECTIVA 3: Prática do modelo
O B J E T I V O G E R A L	1) Executivo	1) Na sua visão, qual é o papel da área de Gestão de Pessoas nas estratégias da cooperativa? 2) Quais os principais desafios enfrentados pela cooperativa? Como a área de Gestão de Pessoas contribuiu para saná-los ou amenizá-los? 3) De que forma você percebe a contribuição efetiva desta área para o negócio?	1) Como você avalia a implantação do modelo de GP do Sicredi, na Pioneira? 2) Como foi a sua liderança nesta construção? 3) Quais foram os principais desafios da empresa para implantar o modelo de GP?	1) Atualmente, qual é a participação da área na elaboração das estratégias da cooperativa?
	2) Gestor	1) Na sua visão, qual é o papel da área de gestão de pessoas em uma organização? 2) No cenário atual, o que você entende como tendência na atuação de uma área de gestão de pessoas? 3) Para você, quais são os principais desafios enfrentados pela cooperativa e como a área de Gestão de Pessoas contribui?	1) Na sua visão, quais foram as etapas de implementação? 2) Há algum aspecto que deveria ter sido diferente nesta implementação?	1) Para você, como funciona na prática o trabalho da área de gestão de pessoas? 2) Quais são os temas mais tratados entre você e a área de gestão de pessoas? 3) Na sua visão, a área de gestão de pessoas contribui com os objetivos e metas de sua área? Caso sim, de que forma? Em caso negativo, o que você avalia que poderia ser diferente?
	3) Gestão de Pessoas	1) Quais os desafios da cooperativa que mais influenciam a definição das estratégias de GP?	1) Quais foram os maiores desafios e barreiras na implantação do modelo de GP? 2) Que alterações na implementação precisariam ser feitas?	1) Atualmente, qual é a participação da área na elaboração das estratégias da cooperativa?

Fonte: Elaborado pela autora

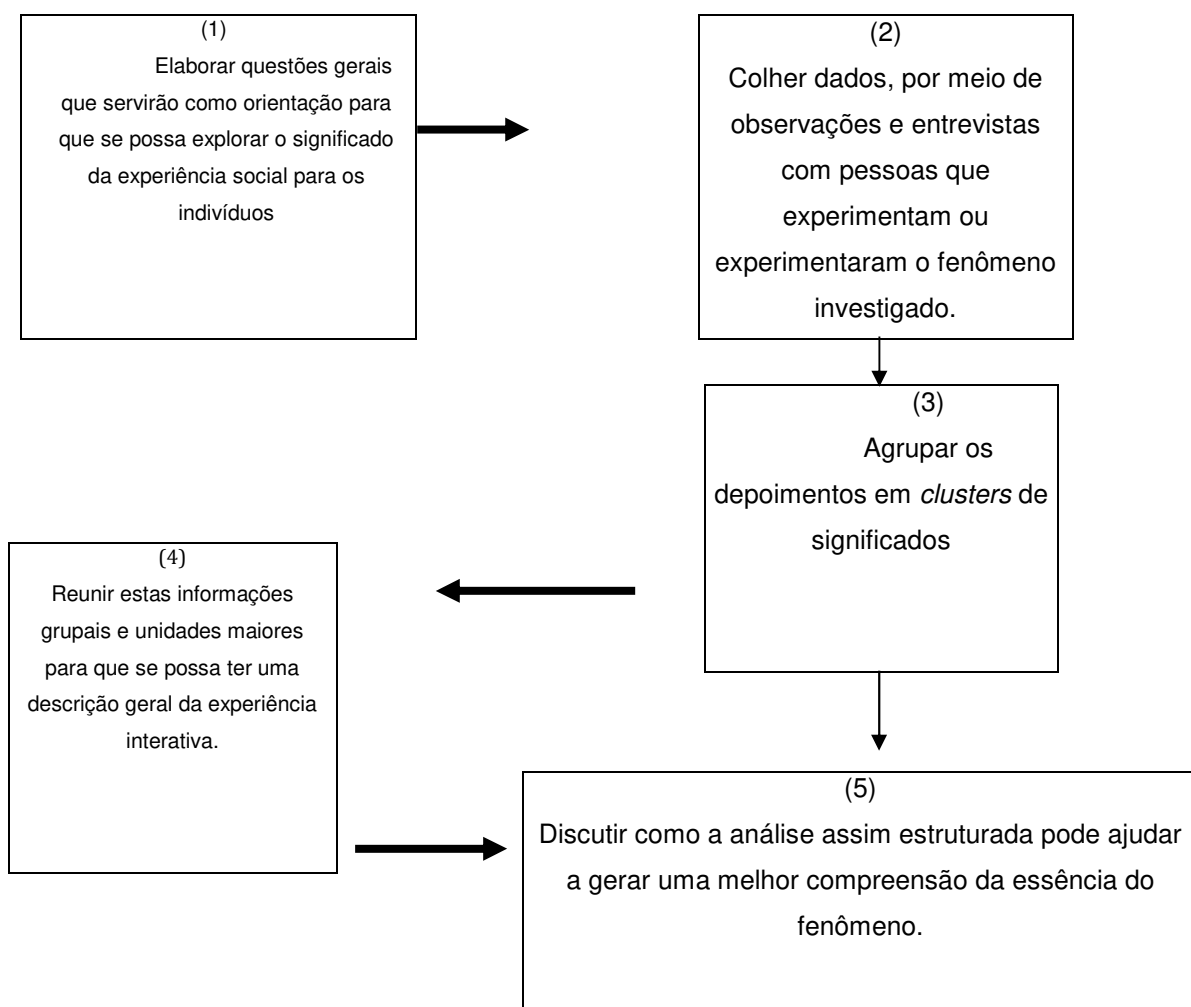
6.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da coleta de dados, que buscou além das percepções dos profissionais entrevistados, os referenciais teóricos e os diversos materiais sobre o assunto deste estudo, o ciclo de pesquisa encontra o momento de análise, que pode ser considerado como o processo de formação de significados.

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL, 1999, p. 168).

Para coleta e tratamento dos dados, foram organizadas cinco etapas:

Figura 20 – Fluxo para coleta de dados



Fonte: Carvalho e Vergara, 2002, p.84

Tomando como referência o ciclo descrito anteriormente, a análise e interpretação do conteúdo seguem as mesmas etapas de uma pesquisa científica: definição de objetivos, escolha da amostra, elaboração dos instrumentos, aplicação dos instrumentos e conclusão (MARCONI, 2011).

Alguns passos são importantes para análise e interpretação: a) estabelecimento de categorias; b) codificação; c) tabulação; d) análise estatística

dos dados; e) avaliação das generalizações obtidas com os dados; f) inferência de relações causais; e g) interpretação dos dados (GIL, 1999).

Coleta de dados secundários: As informações inerentes à empresa estudada foram colhidas por áreas de inteligência específicas do SICREDI com acesso livre às políticas e relatórios. Também se utilizou de dados do site da instituição e trabalhos realizados por profissionais do SICREDI que pudessem compor e enriquecer este estudo. Todos os materiais utilizados constam como referências.

6.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com GIL (2010), a análise e interpretação de dos dados na pesquisa documental tende a variar conforme a natureza dos documentos utilizados. Na pesquisa em questão, a análise e interpretação dos dados tem como fundamentação a análise de conteúdo qualitativa (BARDIN, 1977). Essa técnica foi escolhida em função de que no escopo do assunto, objeto deste estudo, a análise de conteúdo se baseia na interpretação dos conteúdos, buscando uma análise mais ampliada acerca do tema, a partir da exploração e descrição dos entrevistados.

Assim, seguiram-se as seguintes elaborações:

- mapeamento das questões: constituição de um quadro de referência, elaborado com meio de proporcionar uma orientação geral da pesquisa e facilitar na interpretação dos dados.
- construção de um grupo de categorias. As categorias para este estudo foram estruturadas em três eixos de análise que atendem aos objetivos do estudo e correspondem às análises estruturantes para a elaboração de reflexões e apontamentos que possam contribuir com o caso em análise.

A partir dos objetivos específicos a categorização foi definida da seguinte forma:

- a) Perspectiva 1: Visão sobre Gestão de Pessoas
- b) Perspectiva 2: Implementação do Modelo de Gestão de Pessoas
- c) Perspectiva 3: O Modelo de Gestão de Pessoas na Prática.

Tais categorias foram desenvolvidas a partir da fundamentação teórica

correspondente ao eixo temático que compõe cada uma delas e tem como objetivo relacionar os fatos relatados nas entrevistas com os estudos referenciais utilizados.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os dados coletados nas 14 entrevistas realizadas com os três públicos estabelecidos. Este estudo foi realizado com profissionais da SICREDI PIONEIRA RS, uma instituição financeira cooperativa, situada no coração da Serra Gaúcha, que é uma cooperativa de crédito, a mais antiga do sistema SICREDI e com maior volume de recursos administrados. Atualmente, são 98 cooperativas que integram o sistema, inseridas em todo o Brasil e que juntas reúnem cerca de 3 milhões de associados e contam com mais de 18 mil colaboradores.

A história da Pioneira, iniciada em 1902, na pequena localidade de Linha Imperial, representa hoje o pioneirismo e a força dos seus mais de 100 mil associados. A área de ação compreende 21 municípios da Serra, Vale do Caí e Vale dos Sinos, sendo que suas 39 unidades de atendimento estão distribuídas em 21 municípios.

Seus diferenciais encontram base na Missão, Visão, Valores e nos Sete Princípios do Cooperativismo, que reforçam diariamente a atuação diferenciada junto ao mercado financeiro. Uma cooperativa de crédito oferece serviços similares a qualquer instituição financeira, porém tem na sua essência a causa cooperativa, que a torna diferente perante seus associados.

Os diferenciais da empresa buscam fortalecer a essência cooperativa, promovendo o desenvolvimento regional das comunidades onde está inserida, oferecendo produtos competitivos, por meio de um atendimento diferenciado. Nesta perspectiva, a qualificação de seus profissionais é um fator determinante para a área de gestão de pessoas. Para fazer frente aos desafios, a empresa tem buscado a inovação constante em práticas e modelos que possam torná-la cada vez mais sólida e sustentável. Um dos pilares nesta construção é o modelo de gestão de pessoas, o parceiro estratégico, que é o objeto deste estudo.

A proposta deste capítulo é descrever e analisar os resultados obtidos em

cada público pesquisado, cruzando os resultados individuais, os por agrupamento e traçando um paralelo entre as visões acerca do mesmo assunto nos diferentes grupos. Por grupo se define: executivo, gestor e profissionais de GP. Como parâmetro será utilizado à comparação de percepções, compreendendo semelhanças e diferenças de visões, confrontando com a proposta do modelo de gestão de pessoas, vindo ao encontro dos objetivos traçados para este estudo.

7.1 CATEGORIA 1 – VISÃO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Para compreender de que forma o público selecionado para a pesquisa concebe a área de Gestão de Pessoas, nesta categoria serão desdobrados alguns elementos que elucidam este entendimento. Nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os executivos foi possível evidenciar percepções semelhantes neste grupo, especialmente no que se refere ao entendimento sobre o papel de GP, que é definido por estes como fundamental no desenvolvimento e capacitação das equipes.

Entrevistado A: "É de fundamental importância para o bom andamento da cooperativa, atuando com apoiadora da Diretoria Executiva na execução das estratégias deliberadas pelo Conselho de Administração. Como instituição que atua na área de serviços e mais, diretamente com os donos do negócio, é papel dos colaboradores da cooperativa atuar de forma pró-ativa às necessidades dos sócios e isto só é possível com a adequada formação e capacitação dos mesmos".

Entrevistado B: "Preparar as pessoas para entregar metas e objetivos, passando pela formação de lideranças".

Entrevistado C: "[...] Tem o principal papel de acompanhar o desempenho dos colaboradores, promover em conjunto com os gerentes das unidades um clima de trabalho favorável e atuar no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores".

No entanto, este público que concorda sobre a atribuição de GP como

“desenvolvedor de pessoas”, apresenta diferentes entendimentos sobre o papel da área. Ou seja, cada um dos três executivos entrevistados possui a mesma visão sobre o papel de GP como um “formador de profissionais”, porém, o primeiro entrevistado enfatiza que o papel de GP é fundamental enquanto foco no “bom andamento da cooperativa”. Pode-se inferir que o bom andamento pode estar relacionado ao clima interno, ao relacionamento interpessoal, ou ainda aos resultados financeiros. Já o segundo enfatiza que o papel de GP é preparar as pessoas para atingir melhores resultados e o terceiro, refere GP deve trabalhar para promover clima agradável propriamente.

Entrevistado A: "É de fundamental importância para o bom andamento da cooperativa [...]".

Entrevistado B: "Preparar as pessoas para entregar metas e objetivos [...]".

Entrevistado C: "Promover em conjunto com os gerentes das unidades um clima de trabalho favorável [...]".

Ao longo de sua trajetória, Ulrich, uma das grandes personalidades em estudos sobre gestão de pessoas no mundo, defende que a ênfase em desenvolvimento humano pode estar diretamente relacionada com a construção de talentos para o futuro. Desta forma, a visão geral do grupo de executivos está em consonância com a abordagem deste autor.

Já a visão sobre o papel de GP para os gestores vai além da capacidade de gerar desenvolvimento de pessoas. Para estes, de um modo geral, o papel está ligado ao conceito de “estratégico”, alinhado com o negócio e atuando na intermediação das relações entre as pessoas e a organização. É possível comentar que são visões complementares, mas que podem fazer grande diferença na avaliação de uma transformação, na medida em que pode não ficar evidente as expectativas dos “clientes internos” sobre a atuação da área de GP.

Destaca-se que Ulrich define como prioridade num modelo de GP a importância de conhecer as expectativas de todos os *stakeholders*. A questão

que se evidencia é o quanto as expectativas acerca do papel de GP estão alinhadas entre estes dois públicos. Ter clareza sobre este aspecto pode ser importante na construção de evidências sobre a eficácia da implantação do novo modelo de GP na SICREDI PIONEIRA RS, ponto a ser analisado na próxima categoria definida, quando será avaliada a atuação prática dos profissionais de GP.

Visando buscar elementos de similaridade acerca do papel de GP, sob o ângulo dos desafios da cooperativa e a contribuição da área frente a tais desafios, pode-se inferir:

a) Para os executivos, os desafios da cooperativa, são:

- * falta de pessoas preparadas, diante do crescimento da empresa;
- * pessoas pouco preparadas, por conta da rotatividade;
- * questões relacionadas à conduta dos colaboradores.

b) Para os gestores, os desafios da cooperativa, são:

- * não haver alinhamento sobre a atuação de gestores/líderes;
- * ter pessoas certas nos lugares certos;
- * vender mais crédito;
- * conciliar dilema: resultado x cultura;
- * engajar pessoas;
- * captar e desenvolver pessoas.

c) Para GP, os desafios da cooperativa, são:

- * retenção e atração de talentos;
- * qualidade de vida (clima);
- * desenvolvimento/ capacitação;
- * gestão de mudança;
- * o desafio dos negócios, investimentos x orçamento;
- * manter e aumentar o índice de satisfação dos associados.
- * ser assertivo nas estratégias de contratação e desenvolvimento dos profissionais.

Na análise destas informações é possível verificar que existe uma convergência quanto ao entendimento de que o desafio de GP é traduzido pelo atributo formador de pessoas, evidenciado nos três públicos analisados.

De acordo com Fischer (2002), “toda e qualquer organização depende do desempenho humano para o seu sucesso, por este motivo, elas desenvolvem e organizam uma forma particular de estimular este comportamento: seu modelo de gestão de pessoas. Dentro deste conceito, a rigor, tudo o que interfere ou influencia as relações organizacionais (externas ou internamente) pode ser considerado um elemento importante do modelo de gestão de pessoas de uma empresa”.

Esta evidência de aceleração, com múltiplos desafios trazidos pelo público analisado reforça a necessidade de se estabelecer um modelo de atuação que contribua com a capacidade da empresa em gerenciar a diversidade.

De fato, a análise desta primeira categoria aponta, mesmo que com pontos de desencontros, um aspecto significativo que é a percepção de que gestão de pessoas é vista como uma área que contribui com os desafios organizacionais. Cabe analisar o quanto está preparada para atuar de forma estratégica e corresponder às expectativas de seus “clientes internos”.

Entrevistado E: “O papel da área de GP é estratégico, precisa administrar e gerir todo o capital humano da organização sempre voltado para os objetivos e metas. Esta área é responsável por alinhar estrategicamente as pessoas/ colaboradores, aos objetivos e metas. Por isto esta área é muito importante e está diretamente ligada ao negócio e ao resultado/ objetivos estratégicos”.

Entrevistado I: “Na minha visão é estratégico, atuando como elo entre a organização e as pessoas, contribuindo com os resultados através de estratégias de desenvolvimento em todos os âmbitos”.

Algumas falas do grupo de gestores confirmam que reconhecem a atuação da área de GP estratégica.

7.2 VISÃO SOBRE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

A visão sobre a implementação do modelo de gestão de pessoas corresponde ao objetivo específico que propõe discutir a implementação deste modelo, através da análise das etapas seguidas. No roteiro definido para este estudo, os entrevistados foram convidados a expor suas visões sobre essas etapas, os desafios e suas respectivas participações na implantação do novo modelo.

No contexto deste estudo, esta categoria pode ser destacada como o ápice do processo de mudança, que permitiu uma condição de análise e observações concretas. É a partir da percepção dos entrevistados que se possibilitou encontrar subsídios importantes desta construção.

Nos processos de mudança de larga escala, isto em aquelas que afetam o caráter da organização, é necessário um intenso planejamento de cada etapa a ser alcançada a fim de obter-se os resultados esperados pela organização. Nesse processo, que se inicia com a infusão de um senso de urgência da mudança e se sustenta com um soldo trabalho de comunicação e liderança, exercido principalmente pelos líderes da mudança, a área de recursos humanos deve atuar como agente transformador da cultura da organização. (FISCHER, 2010, p. 39).

Quando perguntados sobre a percepção da implementação do novo modelo de GP, as respostas permitiram importantes evidências:

Entrevistado A: “[...] Acompanhei o andamento através dos relatos do diretor executivo, no entanto, sem ter subsídios para uma avaliação mais pontual da implantação”.

Entrevistado B: “[...] Inicialmente eu concentrei só em mim... eu tinha que ter envolvido outros Diretores, até para eles comprarem isto e segundo que como ficou só em mim, eu também não tive tempo suficiente e dedicação necessária e ficou muito superficial no meu entendimento.”

Entrevistado C: “A segregação de atividades operacionais no início causou alguns impactos negativos, pois o processo de distribuição das atividades entre GP e SGP iniciou um pouco conturbado, sem termos total conhecimento do que pertencia a cada área e qual a estrutura ideal para cada uma”.

Nota-se que este nível hierárquico salienta questões importantes relativas às estratégias de implementação. O grupo demonstra percepções bastante distintas quanto ao nível de apropriação das informações e ao considerar que neste grupo se encontram os representantes da estratégia e da execução na cooperativa, este é um fator decisivo que trouxe reflexos na implementação do modelo.

Dois dos executivos afirmam não terem sido envolvidos no início do processo de transformação da área de gestão de pessoas. Por outro lado, um dos executivos afirma ter recebido as informações e contextualiza sua dificuldade em tornar este processo disseminado.

Entretanto, o nível de gestores apresenta uma visão apropriada acerca das mudanças implementadas.

Gestor D: “Acredito que segregar recompensas e incentivos e recrutamento e seleção foi importante, e cada vez mais a proximidade do parceiro do negócio com o gestor de unidade favorecerá uma visão técnica e um apoio na tomada de decisão”.

Gestor G: “Na minha opinião, é o modelo correto. O PN é decisivo, tem a possibilidade de estar junto aos líderes, através de insight’s. Percebo que assim a área de GP atua como facilitadora.”

Conforme DRUCKER (2006), a escolha da estratégia de pessoas de uma organização deve ser tarefa pensada e executada pela alta administração. O autor refere que em primeiro lugar está a tarefa de racionalizar sobre a missão da empresa como meio de ter como ponto de partida a visão clara sobre o negócio e onde se pretende chegar. Para ele, estes questionamentos são capazes de levar à definição de objetivos, preparar estratégias e planos e a tomar decisões que produzirão os resultados futuros.

Nesta etapa de análise, ficou evidente que há dois grupos com posicionamentos distintos quanto à clareza da implantação. O grupo dos executivos não se percebeu empoderado, porém permitiu que a implementação fosse realizada,

delegando à GP a atribuição de liderança neste processo, junto aos gestores das Unidades, o que justifica a evidência identificada na coleta de informações destes gestores altamente apropriados da visão estratégica da área e dos passos da implantação deste modelo.

Este contexto pode ter sido gerado pela decisão de que o assunto modelo de gestão de pessoas seria de responsabilidade do Diretor Executivo, com o apoio da Gerência de Gestão de Pessoas. Na apresentação das fases de implementação do modelo na referida empresa, as etapas de validação não contemplam nenhuma etapa com o Presidente do Conselho e com os Diretores (Operações e Negócios). No momento em que o Presidente foi questionado sobre a sua liderança neste processo, o mesmo afirmou que recebeu informações em reuniões, mas que não foram suficientes para garantir conhecimento aprofundado. que prevê a segregação entre “estratégico e executivo”, pode ter havido uma interpretação de que o modelo de GP deveria ser de responsabilidade da Diretoria Executiva. Por uma definição de reporte, o patrocínio deste importante órgão é fundamental, no entanto, por se tratar de uma ação estratégica, o desdobramento deveria ter iniciado pelo Presidente do Conselho, seguindo o plano de implementação nas demais instâncias.

A decisão de estabelecer o processo de implantação com o Diretor Executivo e Gerência de GP trouxe como consequência a falta de patrocinadores importantes para a validação do modelo e consequentemente gerando resistências em áreas que seriam impactadas diretamente. Isto fica claro tanto nos relatos transcritos acima, bem como nas colocações das profissionais de GP que apontaram importantes evidências de desafios encontrados na implantação, como segue abaixo:

Entrevistado K: “Pessoas – relacionamento entre as áreas; Comunicação – entendimento do sentido da mudança, percepção de valor na proposta”

Uma grande mudança é normalmente impossível a menos que a maioria dos funcionários deseje ajudar, geralmente até o ponto de fazer sacrifícios a curto prazo. No entanto, as pessoas não farão sacrifícios, ainda que estejam insatisfeitas com o *status quo*, a não ser que imaginem que os benefícios potenciais da mudança são atraentes e a menos que acreditem geralmente que uma transformação é possível. Sem uma comunicação confiável, e em grande quantidade, os corações e mentes dos funcionários nunca serão conquistados.
(KOTTER, 1997, p. 09).

7.3 VISÃO SOBRE PRÁTICA DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Esta categoria de análise objetiva evidenciar a percepção prática da atuação da área de GP como parceiro estratégico. Para o primeiro grupo de análise, os executivos, há evidências de uma valorização e reconhecimento do trabalho realizado. O destaque para este grupo se refere à proximidade com que a área atua, sendo uma referência de apoio às necessidades dos gestores.

Entrevistado A: “GP atua acompanhado necessidades de novos gestores, como apoiadora dos gerentes de unidade (e da SUREG) de forma que eles sejam os impulsionadores e formadores de colaboradores, não necessariamente nos requisitos técnicos, mas sim nos comportamentais, através de feedbacks claros e pontuais. Neste sentido, a área de GP prepara os gerentes para que estes atuem como braços da área de GP”.

Entrevistado B: “Cada vez mais eu percebo, de um ano a dois anos que estamos aproximando a área de GP do negócio, onde o parceiro de negócio vai fazer a grande diferença, já começou fazer a diferença”.

Entrevistado C: “Vejo GP atuando fortemente junto aos gestores das Unidades de Atendimento e SUREG visando contribuir na qualificação dos colaboradores, identificação de perfil e auxiliando na elaboração da carreira dos colaboradores”.

Na opinião dos gestores, a atribuição do conceito de proximidade do PN das Unidades de Atendimento indica que há uma percepção de que a atuação tem favorecido o estabelecimento de referência, um dos pilares do modelo de GP.

Entrevistado D: “Os PNs identificam as necessidades das Unidades e compartilham com o Gerente de GP ou Diretor responsável para prestar o apoio. Além disso, um trabalho muito importante é no subsidio as

Unidades para manter um bom clima organizacional”.

Entrevistado E: “Sempre que eu preciso de um apoio no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas eu conto com a área de GP e troco uma ideia com a Parceira do negócio ou com a Gerente de GP”.

Segundo Ulrich, o elemento mais importante para a criação de reputação para o ativismo confiável “é ganhar confiança por meio de resultados, seguido de perto por influenciar e relacionar-se com os outros eficazmente”. (ULRICH, 2014, p.30)

A área de GP por sua vez, indica que também verifica conquistas importantes em sua atuação, através de alguns espaços que onde podem atuar:

Entrevistado K a. Indiretamente ao planejamento (influência)

b. Reunião quinzenal com DE

c. Reunião mensal GP + Direx

i. Diretamente ao planejamento

d. Câmara temática

e. Reunião de gestores para priorização das estratégias

f. Apresentação dos direcionadores do conselho para os próximos anos – quais as diretrizes estabelecidas e onde queremos chegar.

Entrevistado L: “Gestão de Pessoas tem participado das construções das estratégias”.

Entrevistado M: “Não soube opinar. Atua na área ligada aos processos operacionais”.

Entrevistado N: “Através da participação em comitês, participação em reuniões de diretoria, participação em câmaras temáticas que discutem as ações do Mapa estratégico e a importância que a cooperativa tem dado as pessoas”.

A partir das evidências trazidas pelos relatos de entrevistas, torna-se

importante a contextualização das categorias analisadas à luz das pesquisas lideradas por Dave Ulrich sobre as competências do RH. Entender a evolução das exigências dos profissionais é também entender as mudanças na dinâmica dos negócios, uma vez que há cada vez mais uma relação direta entre estes dois aspectos e as organizações estão em busca destas competências para gerar competitividade.

Como foi possível verificar, foram trazidos componentes importantes de convergências e divergências sobre a visão de gestão de pessoas, a implementação do modelo e a atuação prática. Entende-se como uma importante contribuição verificar quais as competências de RH ficaram evidenciadas neste estudo:

Os profissionais de gestão de pessoas possuem um papel fundamental no contexto organizacional que é criar valor. É como se fosse uma empresa dentro da empresa, que tem como foco a conversão de estratégias e metas em cultura, talento e liderança. Para fazer isto, estes profissionais precisam estar preparados para um conjunto de exigências complexas. (ULRICH, 2012, p. 27).

Modelo de Competências de RH 2012: composto por seis domínios. Abaixo um resumo das competências:

- 1) Ativista confiável: fazem o que prometem fazer. Integridade focada em resultados – credibilidade.
- 2) Posicionador estratégico: entendem o contexto empresarial global. Participam no desenvolvimento de estratégias.
- 3) Construtor de capacitações: cria, revisa e prepara a capacitação da organização.
- 4) Campeão da mudança: desenvolvem as capacidades de mudanças de suas organizações. Garante a perfeita integração dos processos de mudança.
- 5) Inovador e integrador: capacidade de integrar todas as práticas de RH em direção de resultados comerciais.
- 6) Proponente de tecnologia: utilização de redes sociais. Foco em conexões.

Figura 21 - Modelo de Competências de RH 2012



Fonte: ULRICH (2014, p. 23)

De um modo geral, as competências referidas apresentam importantes norteadores, especialmente para traçar um comparativo entre as competências e o resultado das entrevistas. Nesta perspectiva, a partir da coleta, tem-se o seguinte quadro:

Quadro 8 – Competências Desenvolvidas na área de GP

COMPETÊNCIA	PERCEPÇÃO NA SICREDI PIONEIRA RS
Ativista confiável	Em vários relatos foi possível perceber credibilidade da área de gestão de pessoas.
Posicionador estratégico	É possível evidenciar que há um reconhecimento sobre a participação da área no contexto da estratégia da empresa.
Construtor de capacitações	Competência instalada plenamente. Destacada como a principal competência para a empresa.

Campeão da mudança	Evidência de maior espaço para melhoria. Um público percebe as etapas de implementação do modelo e outro refere não ter tido informações suficientes.
Inovador e integrador	É possível notar que há percepção de que há uma proposta de alinhamento entre as práticas e as necessidades do negócio.
Proponente de tecnologia	Dentro do contexto da organização, é possível evidenciar esta como uma competência atingida.

Fonte :Elaborado pela autora a partir de Ulrich (2014).

Com este quadro comparativo, fica evidente que a competência melhor desenvolvida na área de gestão de pessoas da SICREDI PIONEIRA é “Construtor de capacitações”. Esta importante competência pela formação das pessoas, mas, sobretudo por gerar percepção sobre o sentido dos aprendizados. Nesta perspectiva, a competência que apresentou o resultado menos desenvolvido foi a relativa à mudança, na medida em que se identificaram etapas importantes que não foram exploradas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo aborda as considerações finais desta pesquisa, tendo como referencial o objetivo geral e os objetivos específicos estabelecidos como norteadores.

Através das 14 entrevistas realizadas, foi possível responder ao objetivo geral: compreender e analisar a implementação do modelo de Gestão de Pessoas do SICREDI, na SICREDI PIONEIRA RS.

A discussão dos resultados permitiu compreender os aspectos relevantes que impactaram na implantação do modelo de gestão de pessoas, especialmente com referência ao aspecto de gestão da mudança e seus desdobramentos em comunicação e alinhamento com todos os envolvidos. Também foi possível verificar alguns os principais fatores que influenciaram na compreensão do conceito do modelo que promove rupturas na forma de fazer a gestão das pessoas. Outro aspecto relevante evidenciado pelas entrevistas se refere ao fato de que mesmo que a empresa analisada apresente um foco voltado ao desenvolvimento e disposição para mudanças, se pode inferir que não havia, no momento da implementação, o conhecimento e a preparação necessários para efetivar a transformação.

No que se refere aos objetivos específicos, é possível destacar os principais resultados encontrados, de forma sumarizada:

- ✓ Discutir a implementação do modelo de gestão de pessoas, através da percepção e avaliação dos executivos, gestores e profissionais de gestão de pessoas: foi possível verificar que as etapas definidas para a implementação do modelo não atingiu a todos os públicos, destacando a pouca informação e consequente baixo alinhamento no nível executivo. A análise deste objetivo evidencia a importância de se estabelecer um gerenciamento de mudança efetivo, buscando inicialmente o patrocínio da alta administração. Por outro lado, ficou evidenciado que os gestores entrevistados apresentaram subsídios claros sobre as fases de implementação do modelo de gestão de pessoas.

- ✓ Sinalizar os desafios encontrados na implementação no processo de transformação da área de Gestão de Pessoas: este estudo demonstrou importantes desafios na implementação do referido modelo. Além do aspecto

principal, que se refere à governança, a falta de alinhamento com os profissionais de GP e SGP apresentaram dificuldades para atuar, tendo em vista as atividades não estarem entendidas. Neste aspecto, além do entendimento dos papéis e responsabilidades, se evidenciou a carência de discussões mais aprofundadas sobre as atividades no início do processo.

✓ Analisar o nível de percepção dos líderes acerca da importância do modelo adotado e os impactos no apoio aos objetivos da empresa: através deste estudo foi possível verificar que há em todos os públicos entrevistados um reconhecimento sobre a importância do modelo de gestão de pessoas. Muito embora os impactos ainda não sejam passíveis de medição, por se tratar de uma implantação recente, ficou clara a percepção de que, o PN atuando de forma apropriada do negócio, com pleno domínio dos subsistemas de GP e voltados às atividades estratégicas, já possui uma avaliação positiva dos executivos e gestores da empresa analisada.

Este trabalho, pela sua ênfase na percepção dos entrevistados e ancorado na perspectiva do autor Dave Ulrich, oferece subsídios para que possa ser analisada a inserção de etapas fundamentais de envolvimento de lideranças importantes no contexto do modelo de gestão de pessoas, tendo em vista que até o presente momento, não houve a consolidação deste modelo em âmbito nacional. Neste sentido, este trabalho pode servir de base para uma revisão, dentro do ciclo de mudanças. Inserir na governança do modelo, fóruns específicos com a área de operações e ao aprofundamento dos papéis e responsabilidades, configuram como importantes mecanismos de êxito nesta transformação.

Com base nos resultados e considerações desta pesquisa, limitado ao caso estudado e investigado, pode-se dizer que é possível aprofundar as etapas relativas ao processo de mudança, buscando a ampliação do conhecimento de todos sobre a premissa do modelo de gestão de pessoas.

Este trabalho proporcionou para a pesquisadora um enorme aprendizado, especialmente pela oportunidade de ingressar na vida acadêmica com uma visão de transformação, a partir da qual a experiência prática foi incorporada aos conceitos teóricos que enriqueceram, ampliaram horizontes e estimulam na busca por novos desafios e novos caminhos.

Acredita-se que tais resultados apontam informações relevantes para a

compreensão da implantação do modelo de gestão de pessoas. No entanto, é importante ressaltar que este estudo não tem o propósito de ser definitivo, especialmente por se tratar de um caso único, mas contribuir com mais um passo para desenvolver melhores estratégias relativas ao modelo em questão. Aspectos relacionados à gestão da mudança, incluindo etapas fundamentais de acompanhamento das ações e possíveis correções de rotas, configuram como importantes contribuições.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. 1987. 260 p. Tese (Livre Docência). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1987.
- BELL, Judith. Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Porto Alegre, Artmed, 2008.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CREWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. **A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços**. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 42, n. 3, jul./set. 2002.
- CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. S. Paulo: Pioneira, 1996.
- FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplares**. 1998. 392 p. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo. 1998.
- FISCHER, A. L. **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações [organizadores]**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FISCHER, A. L. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FISCHER, **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações/ (organizadores)** Progep FIA, André Luiz Fischer, Joel Souza Dutra, Wilson Aparecido Costa Amorim. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLDENBERG, Um. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 6ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.
- MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2011.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã.** Brasília: Editora Confebrás, 2012.

KAPLAN, Robert e NORTON, David, **Organização Orientada para a Estratégia,** Editora Campus, Rio de Janeiro - 2000.

KOTTER, John P. Liderança mudança. Campus. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
OLIVEIRA, Alexandre. **Análise e Melhoria de processos: um estudo sobre os processos de gestão de pessoas.** Unilasalle, 2012.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos:** Inovando para obter os melhores resultados. Tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D., BROCKBANK, J., YOUNGER, J., NYMAN, M. **A Transformação do RH:** Construindo os Recursos Humanos de Fora para Dentro. Tradução: Heloísa Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave (ORG). **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura, 2002.
Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. Autoria: Carolina Goyatá Dias, Fernanda Tarabal Lopes, Werner Duarte Dalla. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

KAPLAN, Robert e NORTON, David, **Organização Orientada para a Estratégia,** Editora Campus, Rio de Janeiro - 2000.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Campus. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 2001.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das Nações.** Tradução de: The competitive advantage of Nations, 1989.

ESTUDO DE CASO NA PESQUISA QUALITATIVA EM EDUCAÇÃO: UMA METODOLOGIA Autores: Adélia Meireles de Deus Djanira do Espírito Santo Lopes Cunha Emanoela Moreira Maciel

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações.** Lisboa: McGraw-Hill, 2005.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Identificação do sujeito da pesquisa: Executivos, Gestores e profissionais de Gestão de Pessoas

Identificação do local da pesquisa: SICREDI PIONEIRA RS

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: “Modelo de Gestão de Pessoas: uma análise sobre a implantação na SICREDI PIONEIRA RS”, sob a responsabilidade da pesquisadora Luciana Souza da Silva, do MBA em Gestão do Comportamento Organizacional, da instituição Unisinos.

Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de assiná-lo. Peça atenção quantas vezes for necessário para esclarecer todas as suas dúvidas. A proposta deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo e solicitar a sua permissão para participar do mesmo.

Qual é o motivo e qual é o objetivo deste estudo?

Você está sendo convidado (a) a participar deste estudo porque, pela sua função e atividade na estrutura da SICREDI PIONEIRA RS, sua entrevista torna-se fundamental para o atendimento dos objetivos propostos.

O objetivo deste estudo é Compreender e analisar a implementação do modelo de Gestão de Pessoas do SICREDI, na SICREDI PIONEIRA RS. Para o cumprimento deste objetivo, será necessário: 1) Discutir a implementação do modelo de gestão de pessoas, através da análise das etapas seguidas. 2) Sinalizar os desafios encontrados na implementação no processo de transformação da área de Gestão de Pessoas. 3) Analisar o nível de percepção dos líderes acerca da importância do modelo adotado e os impactos no apoio aos objetivos da empresa.

Descrição dos procedimentos do estudo:

Aproximadamente 15 pessoas como você participarão deste estudo.

Se você concordar em participar deste estudo, participará de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, tendo como estratégia a pesquisa de campo. A técnica de coleta será entrevista individual, a ser realizada na superintendência regional, no caso dos profissionais que atuam neste lugar e nas unidades de atendimento, no caso dos gerentes de unidade.

Quais são os possíveis benefícios de participar?

Não há previsão de benefício imediato decorrente de sua participação neste estudo. Entretanto há previsão que os resultados do estudo ajudem na identificação de aspectos importantes na implantação do modelo de gestão de pessoas, o parceiro do negócio, na SICREDI PIONEIRA RS, que poderá subsidiar aspectos relevantes nas melhorias necessárias, com vistas a contribuir para que a área de gestão de pessoas possa agregar valor ao sucesso do empreendimento cooperativo,

sendo ser reconhecida pelos gestores como um fator importante do atingimento dos objetivos dos mesmos.

E se eu desistir deste estudo?

Sua participação neste estudo é totalmente voluntária, ou seja, você somente participa se desejar. Você pode desistir da participação a qualquer momento, sem que isto acarrete em qualquer consequência.

Situações para encerramento precoce do estudo

Se for verificada a necessidade de suspender, interromper ou cancelar o estudo antes do previsto por questões técnicas, os motivos para descontinuidade serão informados ao Diretor Executivo e você será informado desta descontinuidade.

Novas Informações

Quaisquer novas informações que possam afetar a sua segurança ou influenciar na sua decisão de continuar a sua participação neste estudo serão fornecidas a você por escrito. Se você decidir continuar neste estudo, terá que assinar um novo (revisado) termo de consentimento informado para documentar seu conhecimento sobre novas informações.

Como meus dados serão utilizados?

Somente para esta pesquisa e ficarão armazenados **com o pesquisador até o término da pesquisa.**

Os resultados desta pesquisa serão disponibilizados para publicação, sendo seus resultados favoráveis ou não, contudo, sua identidade não será revelada nessas apresentações.

A quem eu devo procurar se precisar de mais informações ou de alguma ajuda?

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. O responsável pelo estudo nesta instituição é Luciana Souza da Silva, através do telefone: (51) 9986 5176.

Declaração de consentimento

Concordo em participar do estudo **“Modelo de Gestão de Pessoas: uma análise sobre a implantação na SICREDI PIONEIRA RS”**.

Ficaram claros para mim os objetivos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Tive oportunidade de perguntar sobre o estudo e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Entendo que estou livre para decidir não participar desta pesquisa, sem nenhum prejuízo ou represália de qualquer natureza.

Entendo que ao assinar este documento, não estou abdicando de nenhum de meus direitos legais.

Nome do Participante da Pesquisa

Data

Assinatura do Participante da Pesquisa

Nome do Pesquisador

Data

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE B – DESENHO GERAL DE PESQUISA POR EIXO

Eixo 1: Executivos

ROTEIRO DE ENTREVISTA POR CATEGORIA E PERSPECTIVA							
CATEGORIA	PERSPECTIVA 1: Visão sobre GP		PERSPECTIVA 2: Implementação do modelo		PERSPECTIVA 3: Prática do modelo		
O B J E T I V O G E R A L	Executivo A) Presidente B) Diretor Exeutivo C) Diretor de Operações	PERGUNTAS: 1) Na sua visão, qual é o papel da área de Gestão de Pessoas nas estratégias da cooperativa?	RESPOSTAS: Questão 1 A) <i>...É de fundamental importância para o bom andamento da cooperativa, atuando com apoiadora da Diretoria Executiva na execução das estratégias deliberadas pelo Conselho de Administração. Como instituição que atua na área de serviços e mais, diretamente com os donos do negócio, é papel dos colaboradores da cooperativa atuar de forma pró-ativa às necessidades dos sócios e isto só é possível com a adequada formação e capacitação dos mesmos.</i> B) <i>"Preparar as pessoas para entregar metas e objetivos, passando pela formação de lideranças."</i> C) <i>...tem o principal papel de acompanhar o desempenho dos colaboradores, promover em conjunto com os gerentes das unidades um clima de trabalho favorável e atuar no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores."</i>	PERGUNTAS 1) Como você avalia a implantação do modelo de GP do Sicredi, na Pioneira?	RESPOSTAS: Questão 1 A) <i>Como presidente do conselho de administração acompanhei o andamento através dos relatos do diretor executivo, no entanto, sem ter subsídios para uma avaliação mais pontual da implantação.</i> B) <i>Eu cometi um erro estratégico porque inicialmente eu concentrei só em mim porque eu tinha que ter envolvido outros Diretores, até para eles comprarem isto e segundo que como ficou só em mim, eu também não tive tempo suficiente e dedicação necessária e ficou muito superficial no meu entendimento. Para mim, o "dia D" que tu trouxe o pessoal de Porto Alegre. Aquilo tudo tu conhecia e podia ter dito para nós, mas criou o ritual do momento, o momento mágico com os Diretores e o nosso GP: tá vamos entender este negócio agora? As organizações precisam de rituais. Eduardo: tu entendeu agora que SGP é lá contigo? Ai as coisas começaram acontecer. Então se seu começasse tudo de novo a primeira coisa seria a reunião do ritual para colocar todo mundo logo na jogada. Talvez tivéssemos ganhado 1 ano e talvez as PN's que começaram agora com uma agenda forte, já tivessem há 1 ano fazendo isso. Eu já estava comprado com relação a este modelo, mas os outros precisam comprar.</i> C) <i>A segregação de atividades operacionais no início causou alguns impactos negativos pois o processo de distribuição das atividades entre GP e SGP iniciou um pouco conturbado, sem termos total conhecimento do que pertencia a cada área e qual a estrutura ideal para cada uma. No cenário atual, com a implantação dos parceiros do negócio já visualizamos melhoras na condução dos trabalhos e maior proximidade destes parceiros junto as unidades e desta forma conseguimos trazer percepções importantes para as discussões na diretoria.</i>	1) Atualmente, qual é a participação da área na elaboração das estratégias da cooperativa?	RESPOSTAS: Questão 1 A) <i>Em um cenário de crescimento do quadro de colaboradores, acompanhado da necessidade de novos gestores, a área de GP atua como apoiadora dos gerentes de unidade (e da SUREG) de forma que eles sejam os impulsionadores e formadores de colaboradores, não necessariamente nos requisitos técnicos, mas sim nos comportamentais, através de feedbacks claros e pontuais. Neste sentido, a área de GP prepara os gerentes para que estes atuem como braços da área de GP.</i> B) <i>Primeiro pela capacitação das pessoas para vender certo e vender mais. Cada vez mais eu percebo, de um ano a dois anos que estamos aproximando a área de GP do negócio, onde o parceiro de negócio vai fazer a grande diferença, já começou a fazer a diferença. O Parceiro de negócio que conhece o negócio. Quando este modelo estiver 100% redondo, que eu não posso dizer que esteja 100% redondo daí sim ele vai fazer diferença real no negócio, a ponto de rivalizar com a função do GRD, como pares, dada a importância que ele vai ter dentro da cooperativa, porque o GRD tem a missão de entregar as metas comerciais e precisa de pessoas para fazer isso. Agora o vem e fecha a lacuna das pessoas. Cada vez mais o GRD vai se apoiar no PN...quando tiver que fechar uma meta, vai dizer o que está faltando, se é capacitação, se é o perfil...me ajuda num PDI. A estruturação 1 ano, 1 ano e meio e agora isto está perfeitamente entendido os PN's começaram a trabalhar, acho que ainda vai levar uns 6 meses há um ano para a coisa arredondar. Ou seja, vai ser um processo de uns 3 anos. Para virar cultura.</i> C) <i>Vejo GP atuando fortemente junto aos gestores das Unidades de Atendimento e SUREG visando contribuir na qualificação dos colaboradores, identificação de perfil e auxiliando na elaboração da carreira dos colaboradores.</i>
Compreender e analisar a implementação do modelo de Gestão de Pessoas do Sicredi, na SICREDI Pioneira RS.							

ROTEIRO DE ENTREVISTA POR CATEGORIA E PERSPECTIVA			
CATEGORIA	PERSPECTIVA 1: Visão sobre GP	PERSPECTIVA 2: Implementação do modelo	PERSPECTIVA 3: Prática do modelo
O B J E T I V O Compreender e analisar a implementação do modelo de Gestão de Pessoas do Sicredi, na SICREDI Pioneira RS.	Executivo A) Presidente B) Diretor Executivo C) Diretor de Operações	2) Quais os principais desafios enfrentados pela cooperativa ? Como a área de Gestão de Pessoas contribuiu para saná-los ou amenizá-los?	RESPOSTAS: Questão 2 A) "O crescimento rápido da cooperativa nos últimos 10 anos tem ocasionado a falta de pessoas preparadas para ocupar cargos de gestão na quantidade e qualidade necessária para acompanhar este crescimento. Adicionalmente, o crescimento exigiu um crescimento grande no quadro de colaboradores (em todas as posições e cargos) tendo o mesmo se concentrado em contratações de pessoas com menos de 25 anos, fazendo com que mais de 60% do quadro atual seja bastante jovem, nem sempre seguros do que buscam. Deste público, 80% é do sexo feminino, que atualmente demonstra maior interesse na formação acadêmica do que os homens. Neste cenário, cabe a área de GP o mapeamento das potencialidades dos colaboradores para identificar candidatas para as vagas em aberto, elaborando também programas de formação para melhorar as competências de cada um. B) "Capacitação: tanto no nível básico como no de gestores, com a capacidade de identificar a capacitação, de manter e aprimorar programas. O maior desafio é capacitação, por conta da rotatividade provocada pelo crescimento. Pelo aspecto econômico financeiro, a cooperativa tem que controlar as provisões e ampliar a agressividade comercial, a proatividade comercial, uma palavra menos agressiva." C) Atualmente temos observado a falta de conduta ética dos colaboradores. Temos até citado "Pessoas" como sendo um fator crítico de sucesso. A comunicação/orientação sobre o tema "conduta" pode ser melhor trabalhado por GP e a aplicação de sanções mais severas poderá contribuir com a redução dos incidentes. A impunidade ainda pode ser fator determinante para a má conduta de colaboradores. Com GP mais próximo e atuante poderemos ter ganhos de comunicação.
		2) Como foi a sua liderança nesta construção?	RESPOSTAS: Questão 2 A) Não tive atuação no processo, apenas como coordenador do comitê estratégico de pessoas, ligado ao conselho de administração, no qual são discutidas questões ligadas a pessoas no âmbito estratégico de atribuição do Consad. B) Demorei para entender e assimilar. Depois disto, acho que a sacada que foi ideia tua que foi chamar para aquela reunião do ritual, foi o grande momento. Então eu acho que a minha participação não foi muito importante. Eu demorei para entender. Claro, hoje sim eu me sinto apropriado e defendo com unhas e dentes e digo abertamente que o PN vai rivalizar em grau de importância com o GRD. C) No início houve uma certa resistência, pois a impressão que tinha era que tudo passaria a ser operacional. Não ficou claro o real objetivo do trabalho dos parceiros de negócios pois atuamos com GRD's e em algum momento poderia ter sobreposição de atividades. A implantação do novo modelo poderia ter sido melhor estruturada com o apoio das Centrais junto as cooperativas.

ROTEIRO DE ENTREVISTA POR CATEGORIA E PERSPECTIVA						
O B J E T I V O	G E R A L	CATEGORIA	PERSPECTIVA 1: Visão sobre GP		PERSPECTIVA 2: Implementação do modelo	PERSPECTIVA 3: Prática do modelo
		Compreender e analisar a implementação do modelo de Gestão de Pessoas do Sicredi, na SICREDI Pioneira RS.	Executivo A) Presidente B) Diretor Executivo C) Diretor de Operações			3) Quais foram os principais desafios da empresa para implantar o modelo de GP?

Eixo 1: Gestores

ROTEIRO DE ENTREVISTA POR CATEGORIA E PERSPECTIVA							
CATEGORIA	PERSPECTIVA 1: Visão sobre GP		PERSPECTIVA 2: Implementação do modelo		PERSPECTIVA 3: Prática do modelo		
O B J E T I V O G E R A L	Gestor	1) Na sua visão, qual é o papel da área de gestão de pessoas em uma organização?	RESPOSTAS: Questão 1 D) Acredito que o papel seja estar próximo das pessoas, principalmente dos líderes, para apoiar estes no desenvolvimento de todos e no cumprimento dos objetivos da empresa, através das pessoas. Também, penso ser indispensável para área de GP clareza na comunicação em busca de um clima organizacional. E) O papel da área de GP é estratégico, precisa administrar e gerir todo o capital humano da organização sempre voltado para os objetivos e metas. Esta área é responsável por alinhar estrategicamente as pessoas/ colaboradores, aos objetivos e metas. Por isto esta área é muito importante e está diretamente ligada ao negócio e ao resultado/ objetivos estratégicos. F) É um catalisador entre os objetivos da organização, o engajamento das pessoas e a entrega de resultados. G) Além da organização dos fluxos, rotinas e necessidades estabelecidas por lei, vejo na área de gestão de pessoas o apoiador para o desenvolvimento das pessoas, identificação de perfis e especialmente, de aproximação com a estratégia da empresa. H) O papel está ligado à mediação, passa a ser uma facilitadora, para o desejo da organização acontecer na prática, junto de seus colaboradores. Na prática, ajuda a fazer a engrenagem andar, apoiando, avaliando liderança e equipes, municiando a alta administração com informações. Não é por a mão na massa, mas estar atenta aos movimentos. I) Na minha visão é estratégico, atuando como elo entre a organização e as pessoas, contribuindo com os resultados através de estratégias de desenvolvimento em todos os âmbitos. J) Na minha visão o papel principal da área de gestão de pessoas é captar e desenvolver as pessoas de uma organização, disseminando a cultura da empresa, implementando processos internos e benefícios, coordenando capacitações profissionais, dando suporte para que os colaboradores executem suas atividades com qualidade, resolvendo conflitos, propondo e elaborando mudanças, retendo talentos, supervisionando comportamentos, avaliando desempenhos, planejando e controlando cargos e salários implementando a meritocracia.	1) A área de gestão de pessoas do Sicredi estruturou o modelo de atuação. Como você avalia as mudanças implementadas?	RESPOSTAS: Questão 1: D) Acredito que a segregação recompensas e incentivos e recrutamento e seleção foi importante, e cada vez mais a proximidade do parceiro do negócio com o gestor de unidade favorecerá uma visão técnica e um apoio na tomada de decisão. E) Este modelo com certeza irá contribuir para que a Cooperativa reduza os seus principais desafios, pois está aproximando a GP das UAs. Na verdade está trazendo a área de GP para dentro da UA para que pontualmente possamos colocar as pessoas certas nos lugares certos. E com isto a Cooperativa ganhará muito a médio e longo prazo. F) Positiva, pois passou a estar mais próxima das unidades de atendimento G) Avalio de maneira positiva. A busca de proximidade, a nova orientação do papel do assessor de Gestão de Pessoas, como um parceiro do negócio, tudo facilita para o alinhamento sinérgico da instituição e suas diretrizes estratégicas. H) Na minha opinião, é o modelo correto. O PN é decisivo, tem a possibilidade de estar junto aos líderes, através de insight's. Percebo que assim a área de GP atua como facilitadora. I) Conceitualmente o modelo é positivo, mas ainda não é possível evidenciar os resultados. J) O modelo de atuação do Sicredi, passou por uma grande mudança nos últimos anos, especialmente quando o Sistema aderiu à ferramenta do Evolução, a Gestão do Clima (com pesquisas de avaliação do clima interno das Equipes bianuais, com planos de ações contínuos), o código de conduta (todos os colaboradores aderiram o código de conduta da Sicredi, respeitando as regras e recomendações da Cooperativa), o desenvolvimento continuado pelo Sicredi Aprende (capacitações, treinamentos e programas de desenvolvimento individual pela Web, onde cada colaborador precisa ter sua formação básica conforme seu cargo ocupado nas Cooperativas, bem como, precisa ter formação básica de outro cargo almejado dentro do Sistema Sicredi / Cooperativa), o Cresça com o Sicredi (programa de desenvolvimento dos talentos, tanto da área comercial, bem como, da área administrativa – novos gerentes de negócios e gerentes administrativos financeiros) e o Mapa de Sucessores (programa de desenvolvimento de novos GUAs). Para mim as mudanças implementadas foram extremamente importantes para o real desenvolvimento de todos os colaboradores, formatando um modelo de plano de carreira, sucessão para cargos estratégicos e aprendizado contínuo, seguindo os avanços dos principais modelos de gestão de pessoas das organizações referenciadas no país. Inclusive com todas essas implementações a Sicredi vem destacando-se pelo quarto ano consecutivo (2014), uma das "Melhores Empresas para Você Trabalhar" do guia elaborado pela revista Você S/A em parceria com a FIA (Fundação Instituto de Administração), referenciando todas as implementações nos últimos 05 anos.	1) Para você, como funciona na prática o trabalho da área de gestão de pessoas?	RESPOSTAS: Questão 1 D) Os PNs identificam as necessidades das Unidades e compartilham com o Gerente de GP ou Diretor responsável para prestar o apoio. Além disso, um trabalho muito importante é no subsídio às Unidades para manter um bom clima organizacional. E) Sempre que eu preciso de um apoio no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas eu conto com a área de GP e troco uma ideia com a Parceira do negócio ou com a Gerente de GP. F) Como parceira estratégica, contribuindo com sugestões para o engajamento de colaboradores à ser conquistado pelo endomkt. G) Sensibilização para a mudança, preparação dos gestores, comunicação em todos os níveis, implementação e acompanhamento. H) a mudança é recente, ainda não decolou. Tem que ter maior proximidade. GP tem que estar ao lado. Bater na porta do líder. Semelhante ao GRD. I) Ainda não é possível opinar sobre o modelo de forma clara. J) Na prática é a área mais importante da Cooperativa, porque dela surgem todas as oportunidades de melhoria e desenvolvimento dos colaboradores; as atribuições da área de Gestão de Pessoas estão correlacionadas às políticas, da visão e das diretrizes da Pioneira, mas o foco é sempre o mesmo - a eficácia organizacional por meio das pessoas seguindo estratégias para: proporcionar aos colaboradores motivação e benefícios mantendo elevada a motivação por meio de reconhecimento, desafios profissionais e um plano de carreira; desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento profissional, capacitando os colaboradores para uma parceria focada em resultados, autodesenvolvimento e correlação com a Missão da Pioneira. Assegurar uma vantagem competitiva, fazendo dos colaboradores agentes de mudanças e transformações para se adequar-se ao mercado. Mantendo a qualidade de vida e motivação dos colaboradores, proporcionando-lhes estrutura, um ambiente de trabalho que atenda as necessidades pessoais e profissionais, liberdade de atuação para tomar decisões, solidez, trabalhos desafiantes e horas adequadas de trabalho. RESPOSTAS: Questão 2 D) Perfil da equipe – dificuldades, talentos... Reconhecimento e incentivos – apesar de ficar com SGP, pesquisas de mercado sempre são disponibilizadas por GP para apoiar o Gestor.

ROTEIRO DE ENTREVISTA POR CATEGORIA E PERSPECTIVA						
CATEGORIA	PERSPECTIVA 1: Visão sobre GP		PERSPECTIVA 2: Implementação do modelo	PERSPECTIVA 3: Prática do modelo		
O B J E T I V O G E R A L	Gestor D) E) F) G) H) I) J)	2) No cenário atual, o que você entende como tendência na atuação de uma área de gestão de pessoas?	<p>RESPOSTAS: Questão 2</p> <p>D) Comunicação clara e objetiva do que se espera das pessoas, o cenário de ansiedade toma conta das organizações, seja por crescimento profissional e/ou salarial, então deve-se buscar entender as pessoas, mas também comunicar claramente o que estas precisam entregar à organização.</p> <p>E) Na minha opinião a área de GP tende cada vez mais a Gestão estratégica de pessoas.</p> <p>F) Contribuir para o engajamento através da visão estratégica, atuando como consultoria de gestores de equipes.</p> <p>G) Alinhamento estratégico, sinergia entre áreas, facilitador do clima interno, preparação para o trabalho (integração, preparação para o desempenho efetivo).</p> <p>H) Através do desenvolvimento das pessoas, destacando o coaching como meio do gestor atuar como líder coach.</p> <p>I) Área estratégica e próxima dos gestores, que entenda do negócio e focada em desenvolvimento.</p> <p>J) Para permanecer adicionando valor à área de GP necessita focar no tratamento de desafios estratégicos, tais como: o crescimento sustentado do negócio, o desenvolvimento de novas competências organizacionais, captar e desenvolver mão-de-obra qualificada, acompanhar as mudanças constantes do mercado, evoluir a gestão pela meritocracia, desenvolver planos de carreira, priorizar a gestão dos talentos, ampliar foco na gestão do conhecimento, identificação e gestão de riscos e conformidade.</p>	2) Há algum aspecto que deveria ter sido diferente nesta implementação?	2) Quais são os temas mais tratados entre você e a área de gestão de pessoas?	<p>RESPOSTAS : Questão 2</p> <p>D) Perfil da equipe – dificuldades, talentos... Reconhecimento e incentivos – apesar de ficar com SGP, pesquisas de mercado sempre são disponibilizadas por GP para apoiar o Gestor.</p>
	Compreender e analisar a implementação do modelo de Gestão de Pessoas do Sicredi, na SICREDI Pioneira RS.	Gestor D) E) F) G) H) I) J)	3) Para você, quais são os principais desafios enfrentados pela cooperativa e como a área de Gestão de Pessoas contribui?	<p>RESPOSTA 3:</p> <p>D) <i>Um dos principais desafios está nas diferentes formas de atuação dos líderes, por um lado é importante, para não termos uma organização estática e com uma forma de pensar, porém isto impacta nas pessoas, que produzem com um líder, e ocorrendo a troca deixam de produzir. Acredito que já seja feita uma análise da pesquisa de clima no item gestor imediato, para entender as diferenças e semelhanças, e ocorrendo discrepâncias atuar in loco para compreender as dificuldades e planejar melhorias.</i></p> <p>E) <i>Acredito que hoje um dos principais desafios da Cooperativa é ter as pessoas certas no lugar certo e com capacidade técnica e estratégica para tanto. A área de GP precisa pensar e desenvolver métodos e processos para reduzir este desafio, e para isto precisa estar cada vez mais próxima da ponta, conhecendo o dia a dia da UA, e os desafios que cada colaborador enfrenta. Verificar quais são as suas dificuldades para o atingimento da sua meta? É treinamento? É desenvolvimento pessoal/ maturidade?</i></p> <p>F) <i>O maior desafio é vender crédito de uma forma diferente do que fazemos hoje para ter menos provisões. Estabelecendo a discussão da inovação, criatividade e proporcionando a capacitação de crédito e cenário econômico.</i></p> <p>G) <i>Atualmente, o principal desafio é o dilema entre resultado necessário e o alinhamento entre valores e princípios centenários num ambiente de altíssima complexidade e competitividade.</i></p> <p>GP <i>contribui sendo um elo de ligação, entre as bases (equipes comerciais) e o topo da pirâmide (diretoria executiva e conselhos).</i></p> <p>H) <i>Ser próxima das áreas, verificando ociosidades, perdas de foco, comunicação. ênfase na aglutinação para um objetivo.</i></p> <p>I) <i>Engajar as pessoas, manter pessoas alinhadas e com foco em resultados. A área de GP apoia estando próxima da estratégia e ao lado dos gestores.</i></p> <p>J) <i>Principais desafios: captar e desenvolver profissionais de mercado, desenvolver e capacitar os atuais colaboradores; como identificar os talentos e desenvolve-los; capacitações continuadas e estruturadas para atuais e novos colaboradores, avaliação de desempenho X meritocracia, como garantir que os talentos permaneçam e façam carreira na Cooperativa. Atualmente a área de Gestão de Pessoas contribui com o desenvolvimento de Programas como: Integração Sicredi – novos colaboradores + código de conduta, Evolução = feedbacks semestrais com PD's, Gestão do Conhecimento com o Sicredi Aprende – formação básica e continuada, Cresça com o Sicredi, pesquisas de mercado, avaliando benefícios, cargos e salários, Mapa de Sucessores, Gestão do Clima e Desenvolvimento de Líderes, etc....</i></p>		3) Na sua visão, a área de gestão de pessoas contribui com os objetivos e metas de sua área? Caso sim, de que forma? Em caso negativo, o que você poderia ser diferente?

Eixo 1: Profissionais de Gestão de Pessoas

ROTEIRO DE ENTREVISTA POR CATEGORIA E PERSPECTIVA				
CATEGORIA	PERSPECTIVA 1: Visão sobre GP	PERSPECTIVA 2: Implementação do modelo	PERSPECTIVA 3: Prática do modelo	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OBJETIVO GERAL</p> <p>Compreender e analisar a implementação do modelo de Gestão de Pessoas do Sicredi, na SICREDI Pioneira RS.</p>	<p>1) Quais os desafios da cooperativa que mais influenciam a definição das estratégias de GP?</p> <p>RESPOSTAS: Questão 1 <i>K) a. Retenção e atração de talentos</i> <i>b. Qualidade de vida (clima)</i> <i>c. Desenvolvimento/ capacitação – qualificação do quadro de colaboradores</i> <i>d. Gestão de mudança</i> <i>L) O desafio dos negócios, investimentos x orçamento.</i> <i>M) Acredito que os desafios do negócio influenciam diretamente nas estratégias de gestão de pessoas.</i> <i>N) Um dos maiores desafios da cooperativa é manter e aumentar o índice de satisfação dos associados, assim penso que as pessoas devem estar no centro da estratégia, e gestão de pessoas tem um enorme desafio de ser assertivo em suas estratégias de contratação e desenvolvimento destes profissionais.</i></p>	<p>1) Quais foram os maiores desafios e barreiras na implantação do modelo de GP?</p> <p>RESPOSTAS: Questão 1 <i>K) a. Pessoas – relacionamento entre as áreas</i> <i>b. Comunicação – entendimento do sentido da mudança, percepção de valor na proposta</i> <i>c. Estruturação da área</i> <i>d. Falta de descrição as responsabilidades de cada cargo e área. Exige alinhamento constante</i> <i>L) Mudança de cultura, diretoria querer esta mudança (resistências), divisão do operacional e estratégico (manter alinhamento e sinergia de ambas as áreas) , ferramentas de apoio de GP, a comunicação entre CAS, Central e Cooperativa. Profissionais de GP com atuação mais próxima às necessidades dos gestores do negócio. Gestores apropriados e “querer” fazer Gestão de Pessoas. Fortalecimento e incorporação do conceito de líderes como gestores de pessoas.</i> <i>M) Primeiramente envolver os executivos, buscando o apoio e preparação para envolver toda organização nesta mudança. Identificar os papéis dos profissionais da área de gestão de pessoas, estruturar todos os processos para que se tenha uma base bem estruturada e assim poder chegar ao modelo de GP.</i> <i>N) Um dos maiores desafios na implantação do modelo foi e esta sendo a preparação dos profissionais de gestão de pessoas em assuntos pertinentes ao negócio, para que este modelo seja efetivo e para que possamos apoiar as unidades de atendimento. Essa preparação deve ser contínua, vejo este desafio também como uma enorme oportunidade de aprendizado.</i></p>	<p>1) Atualmente, qual é a participação da área na elaboração das estratégias da cooperativa?</p> <p>RESPOSTAS: Questão 1 <i>K) a. Indiretamente ao planejamento(influencia)</i> <i>b. Reunião quinzenal com DE</i> <i>c. Reunião mensal GP+ Direx</i> <i>i. Diretamente ao planejamento</i> <i>d. Câmara temática</i> <i>e. Reunião de gestores para priorização das estratégias</i> <i>f. Apresentação dos direcionadores do conselho para os próximos anos – quais as diretrizes estabelecidas e onde queremos chegar</i> <i>L) Gestão de Pessoas tem participado das construções das estratégias.</i> <i>M) Não soube opinar. Atua na área ligada aos processos operacionais.</i> <i>N) Através da participação em comitês, participação em reuniões de diretoria, participação em câmaras temáticas que discutem as ações do Mapa estratégico e a importância que a cooperativa tem dado as pessoas.</i></p>	

ROTEIRO DE ENTREVISTA POR CATEGORIA E PERSPECTIVA						
CATEGORIA		PERSPECTIVA 1: Visão sobre GP		PERSPECTIVA 2: Implementação do modelo		PERSPECTIVA 3: Prática do modelo
O B J E T I V O G E R A L	Gestão de Pessoas (K) (L) (M) (N)			2) Que alterações na implementação precisariam ser feitas?	<p>RESPOSTAS Questão 2</p> <p>K) a. Hoje o planejamento para que fosse algo "comprado" por todos precisaria ser construído da base para o topo.</p> <p>b. Precisaria ter o envolvimento das Unidades de Atendimento na construção e definição das metas (números) e do como ela será alcançada. Ainda acontece muito de cima para baixo.</p> <p>L) Prazos de acordo com a realidade de cada cooperativa, implementar quando as ferramentas de apoio (TI) estiverem prontas e, melhor alinhamento entre as entidades.</p> <p>M) Principalmente verificar as realidades de cada cooperativa, estruturar melhor os processos, para eficiência do modelo.</p> <p>N) Penso que a implantação foi bem sucedida, como em todo o projeto com erros e acertos que proporcionaram muito aprendizado, alguns reposicionamentos, mas que de forma geral foram muito válidos.</p>	
	Compreender e analisar a implementação do modelo de Gestão de Pessoas do Sicredi, na SICREDI Pioneira RS.	Gestão de Pessoas (K) (L) (M) (N)			3) Na sua visão, quais foram os fatores que colaboraram com a implantação?	<p>RESPOSTAS Questão 3</p> <p>K) a. Entendimento da equipe, envolvimento da área de Gp, equipe comprometida e envolvida</p> <p>b. As alianças estratégicas estabelecidas – CAS / Central / Diretoria</p> <p>c. A comunicação do valor da proposta – a forma como foi trabalhado com diretoria fez com que a etapa da venda estivesse superada / patrocínio</p> <p>L) Engajamento/comprometimento de Gestão de Pessoas com o novo modelo e a preparação do Parceiro dos Negócios (formação EAD e presencial).</p> <p>M) Apoio dos executivos e de toda gerência de Gestão de Pessoas: Pessoas que acreditam que este modelo poderá sustentar o crescimento esperado pela empresa.</p> <p>N) Um dos fatores que mais contribuíram na implantação do modelo de gestão de pessoas foi à cautela com a qual a implantação foi realizada, de forma gradativa, a definição dos papéis também foi um dos fatores que contribuíram na implantação.</p>