

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE PESSOAS E COMPETITIVIDADE NA COOPERATIVA
SICOOB DO VALE**

JULIANA BRAGA LIMA

RUBIATABA – GO

2019

JULIANA BRAGA LIMA

**GESTÃO DE PESSOAS E COMPETITIVIDADE NA COOPERATIVA
SICOOB DO VALE**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de Administração da Faculdade Evangélica de Rubiataba.

Orientador: Francinaldo Soares de Paula.

RUBIATABA - GO

2019

FOLHA DE APROVAÇÃO

JULIANA BRAGA LIMA

GESTÃO DE PESSOAS E COMPETITIVIDADE NA
COOPERATIVA SICOOB DO VALE

Monografia apresentada como requisito parcial
à conclusão do curso de Administração da
Faculdade Evangélica de Rubiataba.

MONOGRAFIA APROVADA PELA BANCA EXAMINADORA EM __ / __ / __

Orientador:

Mestre Francinaldo Soares De Paula
Professor da Faculdade Evangélica de Rubiataba

Examinadora:

Maura S.S de Paula
Professora da Faculdade Evangélica de Rubiataba

Examinadora:

Nalim Rodrigues Ribeiro Almeida da Cunha
Professora da Faculdade Evangélica de Rubiataba

DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus, pois ele é o dono de tudo, devo a ele a oportunidade de chegar aonde cheguei. À minha família, à minha mãe Mauriza , e ao meu pai Amarildo que sempre me apoiou e acreditou em mim.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos ao meu orientador, Mestre em Administração Francinaldo Soares de Paula, por seus ensinamentos, pelo apoio, paciência, dedicação e esforço para que eu pudesse ter a confiança na realização desta monografia e pela sua amizade.

Aos professores que contribuíram para meu aprendizado nesse anos acadêmicos na Faculdade Evangélica de Rubiataba.

Também, agradeço à professora Ana Claudia C.F Castro, Diretora de suporte organizacional da cooperativa de crédito de Rubiataba (SICOOB DO VALE), por responder ao questionário da pesquisa para a conclusão da monografia.

Todos meus amigos que me ajudaram, principalmente Danielly Lopes Lima que contribuiu para a conclusão do curso de Administração.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigada.

“A persistência é o caminho do Exito”.

Charles Chaplin

RESUMO

As empresas estão sempre em busca de novas tecnologias e inovação para obter seus objetivos, mas além de ter que investirem em novos produtos e serviços também estão tendo que investir em capital humano, usando sua inteligência sua experiência habilidade para que possa ser o diferencial competitivo. Por isso, a gestão de pessoas está sempre em busca de pessoas com pé no futuro; que faz a comunicação tomar um conhecimento, sendo elas o ingrediente principal das organizações; tendo o olhar como parceiro das organizações para investir em dedicação, comprometimento responsabilidade, crescimento profissional. Saber identificar nelas suas qualidades e potencial que possam fazer a diferença na tomada de decisão, mantendo sempre proativas, tendo a enorme responsabilidade com a capacitação dos seus funcionários e a realização pessoal e profissional como coordenar, planejar, controlar as atividades, seleção, orientação, avaliação de desempenho comportamental e funcional e qualificação. O capital humano é o único que pode projetar um futuro promissor para as empresas. Com isso, as pessoas estão sendo muito mais exigentes, com ambições muito maiores. Contratar pessoas qualificadas é um grande desafio capaz de tornar o ambiente atual em um ambiente competitivo no mundo de hoje. A problemática do trabalho é a estruturação do setor de gestão de pessoas do SICOOB DO VALE, e se isso representa um diferencial competitivo. Que tem como objetivo geral identificar as ações da gestão de pessoas na empresa estudada. Para a elaboração do trabalho, utilizou-se como modelo a monografia e o questionário de pesquisa, que foi adaptado para ser aplicado na cooperativa tendo como autor Josias Di Domenico, sob o tema Gestão de Pessoas Competitivo Das Organizações feito no ano 2014, na cidade de Videira-SC. Dessa forma, a obra objetiva falar sobre a gestão de pessoas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cooperativismo e competitividade nas organizações empresariais. Os dados obtidos com a pesquisa serão apresentados de forma descritiva, por meio de comentários de cada pergunta, separadamente.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas; Competitividade; Diferencial.

ABSTRACT

Novation to achieve their goals, but in addition to having to invest in new products and services they are also having to invest in human capital, using their intelligence and their expertise so that they can be the competitive differentiator. That's why people management is always looking for people with a future footing; that makes communication take knowledge, being the main ingredient of organizations; taking the look as partner of organizations to invest in dedication, commitment responsibility, professional growth. Knowing how to identify in them their qualities and potential that can make a difference in decision making, always keeping proactive, having the huge responsibility with the training of their employees and personal and professional achievement such as coordinating, planning, controlling activities, selection, orientation, behavioral and functional performance assessment and qualification. Human capital is the only one that can project a promising future for companies. With that, people are being much more demanding, with much higher ambitions. Hiring qualified people is a major challenge capable of taking today's environment into a competitive environment in today's world. The problem of the work is the structuring of the people management sector of SICOOB DO VALE, and if this represents a competitive differential. Its general objective is to identify the actions of people management in the company studied. For the elaboration of the work, it was used as a model the monograph and the research questionnaire, which was adapted to be applied in the cooperative having as author Josias Di Domenco, under the theme Competitive People Management of Organizations made in 2014, in the city from Videira-SC. Thus, the work aims to talk about people management, recruitment and selection, training and development, performance evaluation, cooperativism and competitiveness in business organizations. The data obtained from the research will be presented descriptively, by commenting on each question separately.

Keywords: *People management; Competitiveness; Differential.*

Lista de abreviaturas e siglas

ARH	Administração de recursos humano
GP	Gestão pessoas
MRH	Mercado de recursos humanos
MT	Mercado de trabalho
OCB	Organizações das cooperativas brasileiras
RH	Recurso humano
SESCOOP	Serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. COOPERATIVISMO E COMPETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS	15
1.1 Cooperativismo	15
1.2 A Competitividade nas Organizações	17
1.3 As Vantagens Competitivas como Ferramentas e Estratégicas.....	18
2. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGNIZAÇÕESE OS PRINCIPAIS DESAFIOS..	20
2.1 Recurso Humanos e Pessoas.....	20
2.2 Práticas de Recursos Humanos	22
2.2.1 Recrutamento e Seleção	22
2.2.2 Avaliação do Desenvolvimento das Pessoas	26
2.2.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	27
2.2.4 Avaliando o Desempenho Humano no Trabalho.....	29
3. METADOLOGIA EMPREGADA NO PRESENTE ESTUDO.....	35
3.1 Delimitação da Pesquisa	35
3.2 Questões de Pesquisa	36
3.3 Técnicas de Coletas e Análise de Dados	36
3.4 Questionário de Pesquisa	36
3.5 Análise e Coleta de Dados	36
3.6 População e Amostra	36
3.7 SICOOB	37
4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	40
CONSIDERÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	47
APÊNDICE	49

INTRODUÇÃO

As empresas estão sempre em busca de novas tecnologias e inovação para obter seus objetivos, mas além de ter que investir nos seus produtos e serviços necessita também investir em capital humano, para usar suas inteligências, habilidade específica para desenvolver no ambiente de trabalho, e ser um potencial competitivo. Em busca de um retorno de reconhecimento, oportunidade de crescimento profissional e aumento de salário. Tendo como tema desde trabalho Gestão de Pessoas e Competitidade na Cooperativa Sicoob do Vale.

Gestão de pessoas é saber identificar qualidade e potencial que fazem diferença nas tomadas de decisões. Mantendo sempre proativa, com a globalização dos negócios, melhoria contínua dos serviços Enorme responsabilidade com capacitação dos seus funcionários e a realização pessoal e profissional, coordenar, planejar, controlar atividades, seleções, orientações, avaliações, desempenho comportamental e funcional. Buscando pessoas proativa para antecipar os problemas e elimina-los. Contratar pessoas de qualidade é um grande desafio capaz de torna o ambiente atual em um ambiente competitivos. Serão apresentados os aspectos metodológicos, como caracterização da pesquisa, contexto, procedimento da coleta de dados e algumas informações da empresa Cooperativa SICOOB DO VALE. Esta pesquisa de campo, por ser através de questionário proporciona respostas a problemática proposta e contribui com o conhecimento científico.

Tendo em vista o cenário contemporâneo, as empresas estão sempre buscando alavancar seus negócios, objetivando aumentar suas fontes de receita. Mas, no mundo contemporâneo aumentar suas fontes de receitas tem se tornando um desafio cotidiano, pois a competitividade acirrada contribui de forma significativa para a redução de seus índices de receita. Com a margem cada vez mais estreita, as empresas buscam meios para projetarem seus negócios a um nível superior. Frente ao conhecimento, qualidade, a informação, a produtividade, são as pessoas que proporcionam a qualquer negócio que esteja inserida, e, enganam-se quem pensa que essas qualidades são pertinentes apenas as pessoas de nível estratégico. Pessoas de todos os níveis hierárquicos contribuem para a melhoria contínua de produtos e serviços, tendo em vista que cada vez mais as atitudes delas estão definindo os rumos organizacionais.

Torna-se indispensável para qualquer empresa possuir em seu quadro funcional pessoas com habilidades mais apuradas, talentosas específicas, para que possam desenvolver o que os outros não sabem, não querem e ainda não fizeram, tornando-se dessa forma única frente a concorrência. De fato, o que faz a diferença para as empresas são aqueles capazes de tomar decisões e atitudes, e somente estes serão capazes de provocar mudanças vitais, tornando-as aptas para melhorar continuamente. E, é através dessa capacidade que profissionais excelentes se diferenciam dos que são simplesmente bons, tendo visão e tomando decisões corretas frente as mudanças que precisam ser feitas em relação aos objetivos, processos e mentalidade das pessoas.

Mas, para que esse processo de fato possa ocorrer, uma mudança mais profunda precisa acontecer na mente dos gestores. É preciso deixar as pessoas agirem normalmente, usarem de criatividade e inteligência para que a mudança e a inovação possam ocorrer, aumentando dessa forma seu valor. Por isso, resta saber como está estruturado o setor de gestão de pessoas do SICOOB DO VALE e se isso representa um diferencial competitivo do empreendimento?

Com base nisso, é preciso identificar as ações da gestão de pessoas no SICOOB DO VALE da mesma forma, descrever a estrutura de funcionamento da gestão de pessoas; identificando a percepção da diretoria operacional sobre a gestão de pessoas e se ela representa um diferencial competitivo.

As cooperativas têm crescido de maneira significativa na sociedade como uma forma de organização das pessoas e dos diversos setores do mercado. Estas representam uma resposta aos novos desafios surgidos na busca de um melhor desempenho no mercado, de forma a unir esforços por objetivos em comum. Devido a este recente crescimento, suas estruturas organizacionais estão em fase de aprimoramento. Desta forma, a Gestão de Pessoas nestas organizações tem sido um grande desafio diante de suas peculiaridades. Nestas imperam princípios próprios do cooperativismo como gestão democrática, participação econômica dos membros, preocupação com a comunidade, educação cooperativista e adesão livre e voluntária. A observação destes princípios no ambiente cooperativo resulta em uma cultura organizacional diferenciada em relação às demais organizações com fins econômicos. Assim, a justificativa da elaboração desse trabalho parte da atuação das organizações, as que possuem melhor gestão humana terão grande diferencial, em relação ao concorrente; com isso, a gestão de pessoas está buscando

indivíduos com o pé no futuro, cuja comunicação torna-se conhecimento, sendo que elas são o ingrediente principal dentro das organizações. Fazendo parte como parceiros da instituição para investir em dedicação, comprometimento, responsabilidade, assumindo riscos em busca de um retorno um reconhecimento, oportunidade de crescimento.

Para elaboração do TCC, foi utilizado como modelo o trabalho de monografia e o questionário de pesquisa o qual foi adaptado para ser aplicado na cooperativa. Do autor o Josias Di Domenico, tendo como o tema Gestão De Pessoas Como Diferencial Competitivo Das Organizações feito no ano de 2014, na cidade de Videira- SC; pesquisa em livros, internet, aplicação de questionário sobre com é feita a seleção e retenção de talentos; identificar as ações da gestão de pessoas dentro do SICOOB DO VALE e se representa um diferencial competitivo profissional e aumento de salário.

Independente da atuação das organizações, as que possuem melhor gestão humana terão grande diferencial em relação ao concorrente. Com isso, a gestão de pessoas está sempre buscando pessoas com pé no futuro, que a comunicação torna conhecimento, sendo que as pessoas são o ingrediente principal dentro das organizações, fazendo parte como parceiros da instituição para investir em dedicação, comprometimento, responsabilidade, assumindo riscos. Em busca de um retorno um reconhecimento, oportunidade de crescimento profissional e aumento de salário. Primeiro capítulo: referencial bibliográfico, é o primeiro dentre os três capítulos desta monografia e tem por objetivo estudar a gestão de pessoas e competitividade na cooperativa SICOOB DO VALE, numa perspectiva teórica e compreender como está estruturado o setor de gestão de pessoas e se isso representa um diferencial competitivo a através da revisão bibliográfica, sendo os tópicos; cooperativismo, competitividade nas organizações empresariais, as vantagens competitivas como ferramentas e estratégica, gestão de pessoas nas organizações, e os principais desafios, recursos humanos e pessoas, recrutamento e seleção, avaliação do desenvolvimento das pessoas, treinamento e desenvolvimento de pessoal, estimativa de desempenho, as técnicas em avaliação de desempenho. Segundo capítulo: objeto de estudo. Tem por objetivo apresentar o objeto de estudo, a sua localização, histórico da empresa, e a metodologia utilizada para a realização desta monográfica. Terceiro capítulo: demonstração do resultado.

Tem por objetivo a apresentação e discussão dos resultados obtidos através do questionário aplicado na empresas SICOOB DO VALE para a diretora de suporte organizacional, e por fim as Considerações Finais.

1. COOPERATIVISMO E COMPETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

1.1 Cooperativismo

No Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa, estimulada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus. Oficialmente, nosso movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto — cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Depois dela, surgiram outras cooperativas em Minas e também nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Em 2 de dezembro de 1969 o cooperativismo ganhou sua própria entidade de representação. Naquele dia foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Nascia formalmente aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional. Sociedade civil e sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa. No ano de 1998 foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). A mais nova instituição do Sistema veio somar à OCB com o viés da educação cooperativista. O Sescoop é responsável pelo ensino, formação, profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras (OCB.ORG,2019).

Segundo Albino (2013), o cooperativismo origina-se da palavra cooperação, e uma cultura, e socioeconômica na liberdade humana e nos princípios cooperativo, desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma, criativa, inteligente. Os seus princípios buscam pelos resultados econômico social e a melhoria da qualidade de vida. Foram criados por líderes e pensadores com a ideia de cooperação. Mas, os princípios passarão pela evolução e a modernização do cooperativismo e a economia social, foram adaptados os princípios na realidade atual.

Os princípios são:

Adesão Voluntária e Livre As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas. Controle Democrático pelos Membros As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na definição de suas políticas e decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de

primeiro grau os membros têm igual direito de voto. Participação Econômica dos Associados Os membros contribuem equitativamente para o capital das cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Autonomia e Independência As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Educação, Formação e Informação As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, gerentes e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral. Intercooperação As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. Interesse pela Comunidade As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros (ALBINO, 2013, p. 22 a 26).

Coloca-se ainda que o cooperativismo veio para que unisse a sociedade, aumentando as forças e o poder para o mesmo propósito, surgiu na metade do século XIX em Rochdale, na Inglaterra. Sendo assim, a sociedade buscava ser autossuficiente para dar um apoio a uma sociedade que precisasse, podendo estar associada aos princípios universais cooperativos, como incentivo à educação, a valorização humana e a neutralidade em questões sociais, políticas e/ou religiosas (SINGER, 2010 p. 8).

Ainda de encontro com as propostas de Singer (2010), a competição faz com que o melhor vença, ou seja, as empresas que mais vendem são as que mais lucram, crescem e, portanto, permanecem no mercado, com isso o resultado da competição na economia capitalista vem sendo desfavorável, levando, por um lado, no aumento da desigualdade, por outro lado, o capitalismo conta resultados favoráveis aos empreendedores ou inovadores que conseguem lançar novas ideias e, conseqüentemente, subindo os lucros, conseguem acumular riqueza, enquanto os empregados empobrecem e tornam-se socialmente excluídos. Com isso, uma das alternativas seria a economia solidária, para a diminuição da desigualdade socioeconômica. Para Singer (2010, p. 9) “uma solução seria possível caso a economia deixasse de ser competitiva e passasse a ser cooperativa, ou solidária. Ou seja, os participantes na atividade devem cooperar ao invés de competir”.

A cooperação veio com um intuito de ajudar, como um instrumento da sobrevivência humana porque ele necessita do produto do trabalho de outro para adquirir todos os bens essenciais à sua vida. Com isso, precisando da colaboração de todos. Dessa forma, cada indivíduo se especializa em determinada ocupação, surgindo assim a divisão do trabalho. No contexto da divisão do trabalho em uma

sociedade, surge devido à necessidade dos seres humanos em satisfazer as suas próprias, uma vez que são incapazes de produzir tudo o que necessitam para a sua sobrevivência, surgindo, pois, a necessidade de barganha, compras ou trocas (SMITH, 1996).

No mesmo contexto;

O cooperativismo veio para que unissem a sociedade, aumentando as forças e o poder para o mesmo propósito, surgiu na metade do século XIX em Rochdale, na Inglaterra, sendo assim a sociedade buscava ser autossuficiente para dar um apoio a uma sociedade que precisasse. Por isso, o cooperativismo pode estar associadas aos princípios universais cooperativos, como incentivo à educação, a valorização humana e a neutralidade em questões sociais, políticas e/ou religiosas (SINGER, 2010, p. 9).

Sabe-se que, a competição faz com que vença o melhor, ou seja, as empresas que mais vendem são as que mais lucram, crescem e, portanto, permanecem no mercado. Com isso, o resultado da competição na economia capitalista vem sendo desfavorável, levado, por um lado, no aumento da desigualdade; por outro lado, o capitalismo conta resultados favoráveis aos empreendedores ou inovadores que conseguem lançar novas ideias e, conseqüentemente, subindo os lucros, conseguem acumular riqueza, enquanto os empregados empobrecem e tornam-se socialmente excluídos. Com isso, uma das alternativas seria a economia solidária, para a diminuição da desigualdade socioeconômica. “Uma solução seria possível caso a economia deixasse de ser competitiva e passasse a ser cooperativa, ou solidária. Ou seja, os participantes na atividade devem cooperar ao invés de competir” (SINGER, 2010, p. 9).

1.2 A Competitividade nas Organizações

Sobre a competitividade organizacional e o conseqüente emprego dos recursos tecnológicos como produto, serviços e satisfação dos clientes, reconhece que são as pessoas que proporcionam as competências e a produtividade, com a excelência de qualidade e o espírito de competitividade de cada indivíduo, sem eles as organizações não funcionam e não geram resultados.

Todavia,

Elas que proporcionam competências que incrementam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Sem pessoas, as organizações não funcionam. Sem pessoas não há dinâmica organizacional, nem resultados, nem sucesso da empresa. A

competitividade organizacional depende da competência das pessoas. Elas proporcionam o capital humano da empresa.(CHIAVENATO, 2014, p.118).

A concorrência que pode levar ao sucesso ou ao fracasso da empresa, por mais tenso que seja lidar com ela, pode instigar para desempenho como inovação em busca de uma melhor posição competitiva e lucrativa sustentável.

Por isso, vale salientar:

Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, e a rentabilidade inerente de sua indústria constitui ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de uma empresa. A segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes das posições competitivas relativas dentro de uma indústria. Na maioria da indústria, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independente de qual possa ser a rentabilidade média indústria (PORTER, 2003, p.1).

1.3 As Vantagens Competitivas como Ferramentas e Estratégicas

As vantagens competitivas são muito importantes para obter sucesso. A primeira força competitiva são as características da rivalidade entre os concorrentes, a segunda força é a ameaça de novos entrantes, a terceira a ameaça de produtos e serviços substituídos, a última força é o poder de barganha de fornecer e o poder de barganha dos compradores. Os clientes têm muitas escolhas de preços de produto, com isso aumenta a guerra entre os preços, e os fornecedores e força a alta do preço, isso diminui a força competitiva empresa (COBRA, 2003).

Sobre isso, interessa:

Quando a empresa atua pelo caminho de preço baixo, essa barreira é fraca para inibir a resposta da concorrência. A diferenciação de produtos ou serviços é uma alternativa para obter vantagens competitivas. Essa estratégia pode inibir a ação da concorrência até que, por meio de novas e diferenciadas tecnologias, a concorrência condiga entrar no mercado vulnerável antes dominado pela empresa. Uma empresa competitiva não deve apostar em uma vantagem, pois pode se tornar rapidamente (COBRA, 2003, p. 293).

O sucesso do mundo dos negócios depende de vários fatores, quando a empresa procura conquistar o mercado externo. Em busca de inovação de serviço excelente, qualidade aprovada. A empresa de sucesso tem o nível de inovação e qualidade superior para não perder seus clientes. “Competência organizacional é o conjunto de qualificações e tecnologia essenciais ao desempenho

de uma empresa, e de difícil limitação por parte dos concorrentes e necessário para o cumprimento dos objetivos estratégicos de uma organização“ (COBRA, 2003, p. 294).

Reconhecem várias maneiras de construir vantagens competitivas. A empresa pode se destacar da concorrência adotando, entre outras vantagens:

Estratégia de crescimento horizontal; visa cobrir ampla gama do mercado. Estratégia de inter-relações de negócios: outro tipo de vantagem competitiva e possível de ser construído, por meio inter-relação entre vários tipos de vantagem em que organização opera. Estratégia de diversificação: uma das forças poderosas para fugir de crise setoriais de mercado e inibir a ação predadora de concorrência em um dado setor de atividades. Estratégia de aquisições: quando a empresa não consegue atuar em um segmento de mercado importante para a complementação do seu negócio, uma maneira de ganhar espaço rapidamente e adquirir a empresa desse segmento. Estratégia de produtos complementares: há produtos que por utilizarem sinergias de produção ou de distribuição podem significar melhor utilização de recurso financeiro, humano, produtivo e de processo (COBRA, 2003, p. 301).

Para Porter, (1989), uma empresa pode melhorar ou desgastar sua posição dependendo de qual estratégia escolher. A estratégia competitiva tenta modelar este meio ambiente em favor da empresa. A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar da empresa para o cliente que ultrapassa o custo do produto vendido e aquilo que o cliente está disposto a pagar pela qualidade do produto:

Ele descreve com a escolha do ambiente competitivo ou a variedade de atividade de uma empresa, pode desempenhar uma função poderosa na determinação da vantagem competitiva. Para as estratégias competitiva defensiva e ofensiva, inclusive o papel da incerteza na influência sobre escolhas estratégicas (PORTER, 1989, p. 1).

Por isso, se o cliente está disposto a pagar pelo valor, seja qual for, da empresa, isso denota que a empresa o conquistou, que muito mais que o produto, o cliente está “comprando” a confiança, a idoneidade, o bom atendimento, entre outros.

2. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES E OS PRINCIPAIS DESAFIOS

2.1 Recurso Humanos e Pessoas

Segundo Chiavenato (2009), Recurso Humano tem duas vertentes para considerar as pessoas como pessoas (característica própria, personalidade, valores, motivação, objetivo individual) e as pessoas como recursos (habilidade, capacidade, conhecimento).

E diante disso:

As organizações não funcionam por si mesma. Elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, da área de RH. Sem organizações e sem pessoas, não haveria RH. (CHIAVENATO, 2009, p. 46).

Chiavenato (2009) aborda sobre a área do RH, o qual procura tratar as pessoas como um importante recurso organizacional. E assim, como meios de produção, da mesma forma que fossem máquinas ou equipamentos. Como isso tiveram muitos conflitos trabalhista e um distanciamento das pessoas em relação a organização, problema na qualidade e na produtividade.

Nesse sentido, Chiavenato (2009, p. 47) destaca:

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todo os níveis da organização sejam administradores e não simplesmente os executores de suas tarefas, Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problema para obter uma melhoria continua de seu trabalho dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2009, p. 47).

O mundo está sempre em transformação, tendo vários fatores que contribuem para isso como mudanças na economia, tecnologia, sociais e culturais. Essas realidades são irreversíveis, as mudanças tornam inevitáveis para qualquer organização que pretende manter-se competitivamente ou no mínimo sobreviver no mercado.

Nesse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual (CHIAVENATO, 2014, p. 1).

Segundo Chiavenato (2014), é necessário tratar pessoas como parceiros da organização e também como recurso produtivo das organizações. Com esse recurso e patronizado como uniforme que precisa ser administrado o que envolve o planejamento organizacional a direção e controle da atividade, e obter o máximo rendimento possível.

O mesmo autor continua:

A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros das organizações. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2014, p. 3).

Há que pontuar que a gestão de pessoa não deve mais trabalhar para as pessoas e sim com as pessoas. Saber identificar nelas, qualidade e potencial que possam fazer a diferença na tomada de decisão. Em uma nova visão, as pessoas não devem ser vistas com um recuso organizacional, mas especialmente como sujeito ativo, provocado de ideias empreendedoras e inovadoras, que possam utilizar suas inteligências, mantendo-as proativas. Pessoas de visão própria e que possam construiu com suas ideias e habilidades. As empresas que ficam atentas em encontrar bons colaboradores, haja vista que, a concorrência também procurará por esse viés. Essas empresas têm a enorme responsabilidade na capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores, buscando atender à demanda da empresa e a realização pessoal e profissional para promover, coordenar, planejar e controlar as atividades estabelecidas quanto a seleção, orientação, avaliação de desempenho comportamental e funcional, qualificação. O capital humano é o bem mais precioso para as organizações, para que possam customizar as estratégias de acordo a demandadas organizaçõese alcançarum futuro promissor (CHIAVENATO, 2010).

Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológica que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações (CHIAVENTO, 2010, p. 2).

As mudanças são muito importantes para todas as organizações; para mantê-las mais competitivas e sobreviver no mercado. Não se trata de uma ciência exata e sim com a essência das pessoas, então nada é estável, regulável e vive-se buscando algo novo tempo todo. Vivemos na era da informação, conectados 24 horas por dia. As pessoas são a parte do capital intelectual da organização, para ser bem-sucedida tem que trata-las como parceiros pela sua inteligência e experiências em fornecer dados precisos e melhorias a suas organizações. A gestão de pessoas precisa ser focada em todos setores da empresa, buscando de maneira eficaz para alcançar os objetivos das organizações. “Que a gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrando de processo e cuida do capital humano das organizações” (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

Com isso, as pessoas têm que ser visualizadas como parceiros, e não como meros funcionários das organizações, por ser elas que fornecem conhecimento, habilidade, competências. O capital humano é o bem mais precioso que as organizações possam ter. Vão enriquecer e diferenciar a empresa, pois só eles podem customizar estratégia de acordo com a demandada empresa. Para proteger e ter um futuro promissor.

A gestão de pessoas está deixando de ser uma área voltada para traz, para o passado e para a tradição e algumas poucas vezes para o presente, para se constituir em uma área apurada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que ‘vem de’ e que anda de costa, para ser a área que ‘vai para’ e que corre em direção ao futuro que esta chegando. Esta será a gestão de pessoas de hoje e de amanhã[mas, para que isso ocorra, velhos modelos mantais precisam ser vencidos] (CHIAVENATO, 2010, p. 50).

2.2 Práticas de Recursos Humanos

2.2.1 Recrutamento e Seleção

Em relação ao papel do recrutamento, e a seleção de pessoas, a empresa precisa divulgar no mercado as oportunidades que pretende oferecer ao público, que deseja fazer parte daquele empreendimento . O mercado de trabalho é composto pela oportunidade de trabalho oferecido pelas diversas organizações; além de analisar internamente, a organização precisa de angariar talentos, e para tanto deve olhar na direção do mercado. Olhar por fora das organizações sem deixar de olhar para dentro.

Assim,

É no mercado que ocorrem as transações, as negociações e os relacionamentos. Mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou um serviço e aqueles que procuram um produto ou um serviço. O MT é dinâmico e passa por contínuas mudanças e transformações. As características estruturais e conjunturais do MT influenciam as práticas de GP das empresas. Quando o MT está em situação de oferta – as oportunidades de trabalho são mais numerosas do que a procura por elas –, as organizações se veem diante de um recurso escasso e difícil: as pessoas são insuficientes para preencher as posições em aberto. Quando o MT está em situação de procura – quando as oportunidades de trabalho são em menor número do que a procura –, as organizações se veem diante de um recurso fácil e abundante: as pessoas que disputam empregos no mercado (CHIAVENATO, 2014, p. 94).

O mesmo autor aponta que, ao longo da revolução industrial o MT substituiu as fazendas pelas fábricas. A evolução da informação está no setor industrial para economia e serviços. As empresas estão cada vez mais aumentando seus produtos graças a modernização e tecnologia, melhorando seus produtos e com custo mais barato e ampliando o mercado interno e no consumo das exportações.

O aumento do consumo e da exportação funciona como alavanca para o emprego no setor de serviços. A modernização industrial provoca migração de empregos, não a sua extinção. Joelson Beting⁵ defende a tese de que quem faz o emprego do trabalhador não é o produtor, mas o consumidor, que é o próprio trabalhador – de preferência, o trabalhador remunerado e com carteira assinada. O contundente crítico do sistema, Paul Krugman⁷, liga as duas pontas: a modernização é acelerada pela globalização nas duas mãos, está inventando empregos novos com a mesma velocidade com que elimina empregos antigos. Com uma vantagem: os empregos que surgem são melhores e com salários maiores que os empregos que somem. Assim, a modernização promove no conjunto da economia a precariedade do trabalho (e da renda) da pequena minoria de demitidos em troca do enobrecimento do emprego (e do salário) da maioria dos que permanecem a bordo das empresas que se modernizam (CHIAVENATO, 2014, p. 97).

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai seus candidatos para abastecer o seu processo seletivo assim como; processo de comunicação a organização divulga e oferece oportunidade de trabalho.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, os colaboradores para transferi-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, portanto, fora da organização para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal (CHIAVENATO, 2014, p. 102).

De acordo com Chiavenato (2014), o recrutamento interno funciona pela oferta de promoções (cargos mais elevados) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade na organização). Já o recrutamento externo funciona de

maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que desejam buscar. O processo de recrutamento externo inicia-se com o candidato preenchendo a proposta de emprego ou apresentando seu curriculum como: dados pessoais (informações básicas, como nome, idade, endereço e telefones para contatos), objetivos pretendidos (cargo ou posição desejada), formação escolar (cursos feitos), experiência profissional (empresas onde trabalha e trabalhou) e habilidades e qualificações profissionais (principais pontos fortes e competências pessoais). Atrair profissionais gabaritados é uma dor de cabeça constante para as empresas. Talento virou mercadoria escassa. A oferta é pequena diante das crescentes necessidades das empresas, e isso requer estratégias inovadoras de recrutamento. O principal desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes (CHIAVENATO, 2014, p. 102).

Em relação as organizações, essas estão sempre em busca de novas pessoas para agregar seu quadro de funcionários. Contratam pessoa na época do seu crescimento ou na perda de um funcionário que precisa subtítulo.

A seleção de pessoas faz parte do processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Ambos – recrutamento e seleção de pessoas – fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos talentos na organização. Ambos constituem ações de marketing, isto é, de ações focadas no mercado de RH. Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação – portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa –, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e decisão e, portanto, restritiva e cheia de obstáculos e desafios. Se o recrutamento falha, a seleção fica prejudicada por falta de candidatos; assim, o recrutamento é o mecanismo que abastece a seleção de candidatos a serem selecionados pela organização (CHIAVENATO, 2014, p. 118).

A seleção de pessoas trata-se de filtrar os candidatos que possam integrar nas organizações como diz o ditado “escolha a certa, da pessoa certa, para o lugar certo, no tempo certo”. Buscam recrutar os candidatos com características adequadas para o cargo, visando aumentar a eficiência do desempenho humano nas organizações.

Por isso,

Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais entre si e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais entre as pessoas, tanto no plano físico (como estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga, etc.) quanto no plano psicológico (como temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades, competências, etc.), levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a se desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si na maneira de se comportar, nos relacionamentos, na capacidade para aprender uma tarefa, como na maneira de executá-la após a aprendizagem, na história pessoal, na bagagem biológica, na inteligência e nas aptidões no potencial de desenvolvimento, na contribuição que fazem à organização, etc. (CHIAVENATO, 2014, p. 119).

Para aumentar o capital humano a melhor maneira é focar na seleção, na aquisição de competências individuais e indispensáveis para o sucesso das organizações. Existem duas alternativas no fundamentado processo seletivo: O cargo ser preenchido, ou as competências serem adquiridas.

As exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo ou agregar competências. Se de um lado há o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas, de outro há candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição e concorrendo entre si. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada como um processo de comparação e decisão. E isso ocorre dos dois lados: a organização compara e decide sobre as pretensões dos candidatos; estes comparam e decidem sobre as ofertas da organização às quais se candidatam. (CHIAVENATO, 2014, p.119).

Atualmente, as organizações estão fazendo o processo seletivo para aumentar seu capital humano e focar nas competências individuais para ter um sucesso nas organizações. Existem duas alternativas como o cargo a ser preenchido ou as competências serem capturadas pelas organizações. O melhor requisito exigido pelas organizações (requisito que o cargo individual exige do seu ocupante ou competências requeridas), como foco nas atividades e no pessoal que executa.

Em geral, a comparação exige que a descrição e a análise do cargo ou a definição da competência requerida seja transformada em uma espécie de ficha de especificações que funciona como o instrumento de medida a partir do qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor (CHIAVENATO, 2014, p. 119).

O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitor a escolha dos candidatos que passam pela seleção e sejam aprovados. Podem apenas aplicar técnicas de seleção. “No entanto, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre da responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é

responsabilidade de linha (de cada executivo ou gerente) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão de GP)” (CHIAVENATO, 2014, p. 120).

Assim, depois de obter informações básicas a respeito do cargo preenchido, e também sobre informações dos candidatos que se apresentam aptos a exercer o cargo. O segundo passo é a escolha de técnicas de seleção para comparação e conhecer, utilizando teste psicológico, técnicas de simulação. As técnicas de seleção permitem o rastreamento das características pessoais do candidato pelas amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade (CHIAVENATO, 2014, p.127).

Concerne que, existem vários procedimentos de seleção de pessoas, cada organização tem seu processo de seleção mais adequado para proporcionar melhor resultado, precisa ser eficiente e eficaz. E sobre eficiência, é fazer correto as coisas como aplicar testes de conhecimentos, entrevistas com rapidez e agilidade, contar com o mínimo de custo operacional para escolher o seu candidato. Já a respeito da eficácia, é alcançar resultados e atingir seus objetivos e trazer para dentro das organizações os melhores candidatos.

A seleção de pessoas promove importantes resultados: “aproveita as habilidades e as características no trabalho, com isso, favorece o sucesso potencial no cargo. Eleva a satisfação por aliar a atividade indicada para cada pessoa. Evita perdas futuras e substituição de pessoas pelo insucesso” (CHIAVENATO, 2014 p. 143).

Em relação a escolha de pessoas, elas precisam ser adaptáveis, ágeis e flexíveis, para que sejam participativas. O gerente e sua equipe deve estar envolvido no processo de recrutar e selecionar pessoas. Aqueles que estarão compondo o quadro de funcionários da empresa precisam ser observados em seus talentos e competências essenciais e necessárias. A seleção de pessoas é muito importante e faz parte do RH das empresas. É o departamento especialista em manter as pessoas sempre úteis para o mercado de trabalho com diferencial competitivo para que as empresas únicas, e superior aos seus concorrentes.

2.2.2 Avaliação do Desenvolvimento das Pessoas

A avaliação está presente no cotidiano, direcionada às pessoas e às situações; ela é indispensável para mediar o aproveitamento individual ou grupal, a

avaliação do desempenho é um fato presente nas vidas das pessoas e nas organizações também.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. A avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias abordagens que recebem denominações, como avaliação do desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional etc. (CHIAVENATO, 2010, p. 247).

Dessa forma, na administração, a avaliação do desempenho age como uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa, sem ela a empresa ficará sem norte definidor para o futuro, e é pois, através dela podem localizar vários problemas dentro da empresa, com isso, pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH as necessidades da organização.

Por outro lado, alguns cuidados devem ser tomados;

a avaliação do desempenho não pode restringir-se ao julgamento superficial e unilateral de alguns a respeito do comportamento funcional da pessoa. É preciso um nível maior de profundidade para localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se for necessário modificar o desempenho, o maior interessado, o avaliado deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita, se é que deve ser feita. Ele deve receber a retroação adequada a reduzir dissonâncias a respeito de sua atuação na organização (CHIAVETANO, 2010, p. 251)

A avaliação do desempenho é um instrumento, um meio, uma ferramenta que busca uma melhora diante dos resultados do RH da organização. “Um programa de avaliação do desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazos. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade” (CHIAVENATO, 2010, p. 252).

2.2.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Para conhecer sobre treinamento, especialistas afirmam que o treinamento é como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro das organizações. Outros afirmam o treinamento como uma preparação para um adequado cargo e por último, afirmam que o treinamento é o preparo da pessoa para o cargo,

enquanto o propósito de educação é preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho (CHAVIENATO, 2010, p. 323).

O mesmo autor subcitado alerta:

Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências (CHIAVENATO, 2009, p. 389)

Sobre essa ótica, Chiavenato demonstra os principais objetivos do treinamento questão:

1. Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo. 2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas. 3. Mudar a atitude das pessoas para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão (Chiavenato, 2009, p. 390).

O treinamento ajuda a definir o perfil de colaborador que se deseja ter na empresa, ele ajudará a delinear e provocar em cada um o espírito de corporação, de se fazer parte integrante da instituição, além de compreender os objetivos daquela corporação.

Doravante, nota-se que:

O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à empresa (CHIAVENATO, 2009, p. 391).

Conforme (Chiavenato, 2009) afirma que o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas de acordo com termos amplos são: “1. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico). 2. Programação de treinamento para atender as necessidades. 3. Implementação e execução. 4. Avaliação dos resultados” (CHIAVENATO, 2009, p. 392).

No levantamento de necessidade de treinamento, a análise é feita no cargo específico, tendo como funcionamento os requisitos exigidos pelo cargo. Deve considerar também qual o cargo para quais pessoas devem ser treinadas, serve também para determinar os tipos de habilidades e conhecimento, comportamento,

características de personalidade para ter um bom desempenho no cargo (CHIAVENATO, 2009, p. 395).

A análise de operações ou análise ocupacional é um processo que compreende a decomposição do cargos em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe suas funções. Em outros termos, uma necessidade de treinamento no nível do cargo é uma discrepância entre os requisitos exigidos pelos cargos e as habilidades atuais do ocupante do cargo (CHIAVENATO, 2009, p. 396).

2.2.4 Avaliando o Desempenho Humano no Trabalho

Faz parte do ser humano ser avaliado constantemente, isso ocorre pelo outro, por si mesmo e pelas organizações, as quais estão integrados. “Conhecer as diferenças entre as pessoas para produzir uma dinâmica comportamental, na observação do desempenho e a atuação das pessoas em algumas atividades, no sentido de chegar no resultado final e atingir seus objetivos” (BERGAMINI, 2007 p. 29).

Por outro lado, é importante considerar que o trabalho, a realização de alguma atividade a que a maioria das pessoas se dedica, se constitui na forma mais produtiva de o indivíduo empregar seus recursos e energia pessoais. É a forma que as pessoas tem de sentirem seu potencial utilizado, ou seja, colocado a serviço de alguma coisa, e mesmo de obterem um feedback, pela comprovação do resultado alcançado com o esforço despendido, numa relação tipo custo x benefício, que conduz cada pessoa, a avaliação do quando se sente realizada, completa e feliz (BERGAMINI, 2007, p. 31).

Portanto, nesse sentido, a intenção de obter resultado do trabalho que as pessoas realizam em relação de uma troca, possibilitando atingir seu propósito individual. A relação custo x benefício só é possível com a atualização de técnicas que permitem avaliar com precisão quando a organização e o indivíduo estão obtendo gratificação. Destaca-se a necessidade e aprimoramento contínuos, mas a avaliação de desempenho humano na organização é instrumento com maior precisão a necessidade do conhecimento da organização sob si mesma. “Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam” (BERGAMINI, 2007, p. 32).

E, dessa forma,

Considerando a complexidade dessas variáveis, a efetiva validade da avaliação do desempenho humano, como instrumento a ser utilizado pelas

organizações, depende do domínio e do conhecimento que se adquire sobre elas, bem como da sua análise integrada. O conhecimento do estilo comportamental das pessoas pode ser obtido pelo diagnóstico dos traços de personalidade de cada um, através da utilização de instrumentos que variam desde teste psicológico estruturais ou projetivos de personalidade (BERGAMINI, 2007, p. 32).

Relacionar o conhecimento do trabalho, por meio de uma análise detalhada como deve ser feito, e observar as personalidades próprias pessoas que vão assumir esse trabalho. Essa prática de análise acontece de forma formal etambém informamente.

A preocupação com essa variáveis e que define, portanto o contorno e a filosofia do processo de avaliação de desempenho numa organização, isso também que caracteriza a especificidade do processo para cada empresa onde for implantado, impedindo a inadequação de modelos desenhado e emprestado de uma organização para outra (BERGAMINI, 2007, p. 33).

A) Estimativa de Desempenho

Reconhece portanto, que ao avaliar as diferenças individuais de cada um, no desempenho do trabalho, estará também prevendo o desempenho dessa pessoa e a somatória de seu trabalho para os ganhos da empresa.

A previsão de desempenho, a partir ds utilização dos testes psicológico ou inventario de estilo comportamental, em si não garante, conseqüentemente, a precisão do prognóstico de eficiência das pessoas no trabalho. Seu emprego permite avaliar aquilo que o indivíduo pode fazer, determinar o que esta dentro de suas possibilidades de realizações. Isso porque uma serie de circunstancia devera ocorrer, no futuro, para dar ao indivíduo a possibilidade de utilizar, em suas atividades todo o seu potencial. E nesse sentido que esse instrumentos de avaliação são condiderados formas de estimar o desempenho futuro das pessoas (BERGAMINI, 2007, p. 33).

Neste sentido, também se constrói na empresa uma fonte importante do potencial humano para o trabalho. Com consequência estimativa de desempenho no trabalho realizado através de avaliação de personalidade ou estilo comportamental, cuja efetivação é pela implantação de procedimento de acompanhamento sistemático formalizado pela avaliação de desempenho e seus princípios éticos e técnicos (BERGAMINI, 2007).

O mesmo autor salienta:

A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, poranto no veiculo da estimativa de aproveitamento do pontecial individual das pessoas no trabalho, e por isso do potencial humano de toda a empresa. Considerando que o momento mais frequentemente utilizado pelas empresas para se conhecer o potencial das pessoas acontece durante o processo de admissão ao trabalho, a avaliação permite, inclusive, confirma a validade do processo seletivo empregado (BERTAMINI, 2007, p. 34).

Os resultados obtidos pela seleção de pessoal e da avaliação de desempenho serão utilizados para o futuro. Será uma projeção próspera para confirmar e qualificar o desempenho efetivo dentro das organizações.

Muitas empresas acreditam que apenas uma rigorosa seleção de pessoal seja condições suficiente para garantir o desempenho adequado de seus empregados no futuro, isso não é totalmente verdadeiro, tratando-se na realidade, apenas de uma estimativas que só terá significado a partir da confirmação posterior oferecida pelo processo de avaliação de desempenho (BERGAMINI, 2007, p. 34, 35).

Os processos devem caminhar dentro da empresa e se possível serem executados juntos e realizados ao mesmo tempo.

B) Desenvolvimento versus Treinamento

Há que se pontuar algumas observações a respeito dos conceitos treinamento e desenvolvimento. O termo treinamento é empregado como preparo específico para o bom desempenho relacionado a diversas tarefas que compõem diferentes cargos, sendo assim, esse treinamento serve para que o indivíduo aprenda a fazer o seu trabalho. Geralmente, esse treinamento ocorre dentro da empresa, no ambiente de trabalho feito pelo chefe ou por um instrutor preparado. Nessa preparação, pode-se utilizar instrumentos como os manuais, bem como simulação, instrução programada, preleções e outros que podem ser compreendidos como treinamento de pessoal. Após o treinamento fica convencido que o empregado é capaz de desenvolver as tarefas futuras, embora não tenha ainda grande prática e destreza operacional. Por isso, são faces da mesma moeda, o desenvolvimento vem com o treinamento, eles precisam caminharem juntos, para uma eficiência dos indivíduos (BERGAMINI, 1987, p. 39).

O colaborador precisa ser preparado para desenvolver suas habilidades e talentos, portanto;

os programas de treinamentos, quer de forma oficializada ou menos formal, tem vingado em todas as instituições de trabalho. E sempre necessário entender que as não nasceram sabendo como trabalhar e se torna preciso prepara-las para tanto, numa busca de aumento de produtividade, de qualidade melhor do produto acabado, na redução da incidência de quebra de máquinas e desperdício de matéria-prima. Dessa forma, os resultados a curto prazo dos programas de treinamento apresentam pouca dificuldade de mensuração em termos de sua eficiência. Nesse sentido, a importância de sua utilização sempre foi facilmente compreendida, e pouca dificuldade se tem em obter autorização da administração da empresa para que seja ministrado um programa de treinamento (BERGAMINI, 1987, p. 39).

A orientação que é feita para um programa de treinamento difere da orientação para um programa de pessoal, essa última é mais criteriosa e um pouco mais complexa, pois é feita em empresas onde têm executivos altamente colocados em suas organizações, buscam por programas voltados ao desenvolvimento de pessoal mesmo sendo profissionais altamente capacitados.

Para tanto:

Nota-se que, quanto mais bem-sucedido esteja a organização, mais preocupados se mostram os seus executivos com o contínuo autodesenvolvimento e mais abertos parecem estar aos recursos que lhes possam alargar o já amplos horizontes. É muito comum, no momento da contratação de um programa de desenvolvimento de pessoal, ouvir-se a seguinte afirmação: 'nossa empresa aparentemente não tem problemas: contamos com boa participação no mercado, não temos problemas de produção, nossa situação financeira é sólida e estamos garantidos quanto à matéria-prima necessária. Embora tudo esteja bem, percebemos que algo a mais pode ser feito para nos sentirmos ainda melhor. Parece-nos que seria bom aumentarmos o nosso conforto no relacionamento interpessoal, intra-empresa ou, em outras palavras, estabelecermos um linguajar comum em que amplie nosso conhecimento mútuo (BERGAMINI, 1987, p. 40).

Esse empenho na gestão de pessoas é um estágio onde a empresa já se encontra bem estruturada, consciente de seus objetivos, satisfeita economicamente, daí ela terá condições de investir melhor nesse potencial a fim de agregar maior valor a empresa como um todo.

C) As Técnicas em Avaliação de Desempenho

Essas podem variar, o fator primordial é a realização da avaliação de desempenho acontecer, independente dos diferentes tipos de instrumentos nos quais as empresas procuram levantar frente às características dos indivíduos.

Por isso vale ressaltar que:

Um dos fatores preponderantes da determinação do sucesso do sistema reside na escolha adequada do tipo ou dos tipos de instrumentos que se vão utilizar. Como todo e qualquer procedimento administrativo dentro das organizações, a escolha do instrumento mais adequado está, primeiramente, ligada aos objetivos pretendido pela avaliação de desempenho. Uma vez que se tenha bem claro aquilo que se pretende com ela a maior facilidade será possível encontrar o tipo de instrumento recomendável para cada caso (BERGAMINI, 2007, p. 168).

Então, diante do que foi exposto acima, a validade do sistema escolhido está ligado ao tipos e as qualidades dos dados pelo instrumento utilizado em informação, colaborando com os objetivos por meio da política de pessoal implantada.

Doravante, a classificação desses tipos de instrumentos pode englobar dentro de dois grupos:

Avaliação direta ou absoluta: É constituída pelas técnicas de avaliação onde o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado em si mesma e tem como objetivo descrever, com a maior fidelidade possível, suas características individuais de desempenho em determinado lugar. Avaliação relativa ou por comparação: Abrange todo tipo de avaliação onde já não se busca mais como único ponto de referência o indivíduo em separado, frente ao seu próprio trabalho (BERGAMINI, 2007, p. 169).

Vale ressaltar que a escolha desses métodos poder ser positiva ou perigosa, haja vista que precisa ser pontualmente sugerida, analisada para depois ser implantada; todos os métodos de avaliação deveriam ser compostos com questões típicas para ter o resultado obtido .

Sobre as avaliações:

Os sistema de avaliação variam bastante de empresa para empresa, quando ao tipo de instrumento de levantamento de dados utilizados: além do mais, como condição de garantir a validade desses dados, cada empresa pode utilizar-se de dois ou mais métodos, que permitirá, numa mesma ficha de avaliação, obter informações cruzadas, assegurando-se portanto, o controle de validade dos dados oferecidos pelo avaliador, através de dois instrumentos diferentes (BERGAMINI, 2007, p. 169).

Os diferentes tipos de instrumentos para tentar englobar diferentes classificações, como a avaliação direta ou absoluta e avaliação relativa ou por comparação. Portanto, a característica da avaliação precisa estar coerente com os objetivos que a empresa quer atingir. O levantamento das habilidades existentes na empresas, por meio da avaliação, precisam ser condigentes com os primordiais que se quer alcançar.

Dessa forma, exemplos de instrumentos avaliativos podem ser apontados;

Os tipos de instrumentos mais frequentemente utilizados e que de certa forma trazem maiores informações não somente quantitativa mas especialmente qualitativa sobre cada avaliado. Examinando os diferentes tipos, indo desde o mais simples até o mais complexo, são conhecidas as seguintes formas de instrumentos: Relatório verbais, Relatórios escritos, Composição de gráficos analíticos, Padrões descritivos, Lista de verificação, Sistema de classificaça, Comparação binária ou por pares (BERGAMINI, 2007, p. 170 a 191).

Frente, ao que foi discorrido, reconhece a necessidade de planejamento, articulação e avaliação que a empresa precisa recorrer para se firmar no mercado, além de construir sua história baseada numa imagem positiva, elevando os colaboradores mediante também ao crescimento da empresa. Assim, a empresa mostrará que muito mais que seus interesses econômicos, a instituição

preocupa-se com a sociedade, com a gestão de pessoas, sendo idônea e compromissada em doar o melhor para comunidade.

3. METADOLOGIA EMPREGADA NO PRESENTE ESTUDO

Para elaboração do trabalho, foi utilizado como modelo para a elaboração do trabalho de monografia o questionário de pesquisa que foi adaptado para ser utilizado na cooperativa tendo como autor Josias Di Domenco tendo como tema Gestão De Pessoas Como Diferencial Competitivo Das Organizações, feito no ano de 2014, na cidade de Videira- SC; pesquisa em livros; internet; aplicação de questionário com é feita a seleção e reter talentos, identificar as ações da gestão de pessoas dentro do Sicoob do vale e se representa um diferencial competitivo. Sobre metodologia, sabe-se que:

São as normas para delimitar o tipo pesquisa , a população e a amostra do estudo, os instrumentos para obtenção dos dados, a forma e o rigor na coleta e os procedimentos estatísticos para apresentação e análise de dados recolhido (MARTINS JUNIOR, 2010, p. 58).

3.1 Delimitação da Pesquisa

Serão apresentados os aspectos metodológicos, como caracterização da pesquisa, contexto, procedimento da coleta de dados e algumas informações da empresa Cooperativa SICOOB DO VALE . Esta pesquisa é bibliográfica com pesquisa de campo, por ser através de questionário, proporcionando respostas à problemática proposta, e contribuir com o conhecimento científico. O objetivo de identificar as ações da gestão de pessoas dentro da organização

A coleta de dados foi no ano de dois mil e dezenove e ocorreu de duas formas, por pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica refere-se às pesquisas em livros, já a pesquisa de campo refere-se à coleta de dados através de questionário aplicado. Os questionários foram aplicados na empresa: SICOOB DO VALE de Rubiataba-GO.

Sobre os questionários;

É um instrumento utilizado para se obter dados de um determinado grupo social por intermédio de questões a ele formuladas. Serve para determinar as características desse grupo em função de algumas variáveis predeterminadas, individuais ou grupais. (MARTINS JUNIOR, 2010, p. 208-209).

3.2 Questões de Pesquisa

Como está estruturado o setor de gestão de pessoas do SICCOOB DO VALE e se isso representa um diferencial competitivo?

3.3 Técnicas de Coletas e Análise de Dados

O trabalho envolverá a coleta de dados através de aplicação de um questionário, que produzirá as informações para analisar o resultado da pesquisa.

3.4 Questionário de Pesquisa

Realizou-se uma pesquisa através de um questionário, na cooperativa Siccoob do Vale em Rubiataba com o objetivo de identificar as ações da gestão de pessoas no SICCOOB DO VALE, sendo assim, descrever a estrutura de funcionamento da gestão de pessoas e identificar a percepção da diretoria operacional sobre a gestão de pessoas e se ela representa um diferencial competitivo.

O questionário de pesquisa é composto de 14 perguntas, contendo perguntas abertas e fechadas que foi aplicado a diretora de suporte organizacional que foi coletado dados de modo descritivo.

3.5 Análise e Coleta de Dados

Será feita uma análise dos dados coletados através do questionário , sendo assim, será feita a análise de cada pergunta individualizada, com isso gerando a apresentação dos resultados obtidos que serão elaborados por comentários de cada item constante de questionário.

3.6 População e Amostra

A pesquisa foi delimitada apenas para a cooperativa (SICCOOB DO VALE) localizada na cidade de Rubiataba- GO no Vale São Patrício . Aplicado somente

para a diretoria de suporte organizacional com aplicação de um questionário de pesquisa com perguntas relevantes ao tema pesquisado.

3.7 SICOOB

Histórico:

De acordo com a Lei e pelos princípios e normas de autogestão adotados pelo Sistema Cooperativista Brasileiro, em 18 de junho de 1993, constituiu-se uma cooperativa de crédito rural, com denominação Cooperativa de Crédito Rural de Rubiataba Ltda. (CREDIGOIÁS-RUBIATABA), dando assim início aos seus trabalhos no dia 03 de dezembro de 1993. Veio com intuito de abranger os municípios de Rubiataba, Itapuranga, Nova Glória, Nova América, Itapaci, Morro Agudo, Carmo do Rio Verde, Mozarlândia e Uruana.

No início de suas atividades o CREDIGOIÁS-RUBIATABA contava com 104 cooperados fundadores. A partir daí, desenvolvendo suas atividades financeiras, a mesma foi conquistando seu espaço, contribuindo regionalmente com as suas atividades agrícolas, trazendo mais sustentabilidade para o produtor rural, transformando as dificuldades em oportunidades e preparando a nova geração para um futuro cooperativismo sustentável.

Em 2010, o CREDIGOIÁS-RUBIATABA alterou seu estatuto, tornando-se uma cooperativa de Livre Admissão, permitindo a livre adesão de qualquer segmento ampliando sua abrangência para as cidades de Rubiataba, Carmo do Rio Verde, Nova Glória, Nova América, Ipiranga de Goiás, Itapaci, São Patrício, Porangatu, Mara Rosa, Minaçu, Alto Horizonte, Morro Agudo, Faina, Itaberaí, Itapuranga, Uruana, Araguapaz, Cidade de Goiás, Itaguari e Taquaral.

Hoje a cooperativa, SICOOB DO VALE, fomenta a economia local, trazendo para o mercado financeiro taxas mais sustentáveis e competitivas, contribuindo para o crescimento do pequeno e grande empresário, tendo conquistado a confiança e credibilidade da população.

O SICOOB DO VALE, conta com mais de 2.000 cooperados, com seu quadro funcional de 83 funcionários efetivos sendo que a sede de Rubiataba conta com 40 funcionários efetivos. Conta 6 pontos de atendimento nas cidades de Rubiataba, Carmo do Rio Verde, Porangatu, Itaberaí e Faina e Itapuranga, e se expandido agora para outras cidades.

Objetivos

Fundamentados nos princípios cooperativistas de colaboração recíproca, os objetivos do Sicoob Goiás Central são, em suma:

Organização em comum e em maior escala do Capital, dos serviços econômico-financeiros e assistenciais de interesse das filiadas (associadas singulares);

Pela mutualidade, proporcionar assistência financeira às filiadas, através de atividades típicas de sua modalidade social;

Formação educacional dos quadros sociais e funcionais de suas filiadas, no sentido de fomentar o cooperativismo através da ajuda mútua, da economia sistemática e do uso adequado do crédito;

Representar as cooperativas filiadas junto ao Órgão Oficial Competente e qualquer outra instituição.

Ações para consecução dos Objetivos

Coordenar as ações de suas filiadas;

Planejar, orientar e executar a aplicação dos recursos captados por suas filiadas, em consonância com as normas regulamentares do Banco Central do Brasil, do Estatuto Social e de seu Regimento Interno;

Buscar fontes alternativas de recursos para atender à demanda creditícia de suas filiadas;

Supervisionar e orientar as filiadas nos aspectos técnicos, administrativos, gerenciais, financeiros, contábeis e operacionais; visando o aperfeiçoamento dos serviços, racionalização e padronização;

Cumprir as normas do Conselho Monetário Nacional, monitorar, supervisionar e orientar administrativa e operacionalmente.

Visão

“Ser reconhecido como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados”.

Missão

“Gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e às suas comunidades”.

Valores

“Transparência, comprometimento, respeito, ética, solidariedade, responsabilidade”.

Princípios Adesão livre

– As portas de uma cooperativa devem estar sempre abertas para as pessoas que partilham objetivos comuns.

Singularidade do voto

- Independente do número de cotas, cada cooperado tem direito a apenas um voto
- cada um vale pelo que é e não pelo que tem.
- Na cooperativa, as decisões devem representar sempre a vontade da maioria.

Neutralidade

- Nenhum tipo de discriminação política, social, religiosa ou racial será aceita na cooperativa. Todos são iguais.
- Retorno das sobras:
- A cooperativa de crédito não visa lucro, pois sua principal missão é o benefício do cooperado. Porém, como organização econômica, têm receitas e despesas, podendo ter sobras, que são distribuídas aos associados.
- Educação permanente:
- A realização dos princípios do cooperativismo e dos objetivos da cooperativa requer educação permanente, que as cooperativas devem prover.

Cooperação intercooperativa

- Como o cooperativismo é uma proposta social abrangente, cooperar com outras – cooperativas é natural e essencial.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Foi aplicada uma pesquisa no ano de dois mil e dezenove em Rubiataba – Goiás através de um questionário com 14 perguntas, sendo perguntas fechadas, e abertas. Que foi aplicado na empresa SICOOB DO VALE no seguimento de cooperativa de credito, respondido pela a diretora de suporte organizacional, cujo objetivo da pesquisa foi descrever e identificar as ações de gestão de pessoas Demonstração do resultado sob a gestão de pessoas e como é feita e se ela apresenta uma diferencial competitivo no mercado. Os dados obtidos com a pesquisa serão apresentados de forma descritiva, por meios de comentários de cada pergunta separadamente. Mostrando a importância de cada pergunta utilizada. Expor os dados de forma que a veracidade das repostas foram mantidas.

Conforme todas as perguntas abaixo foram diretamente respondidas pela diretora de suporte organizacional.

Refere a pergunta 1 pergunta: Há quanto tempo atua no setor de recursos humanos?

Foi marcada a opção entre 5 a 10 anos.

É uma vantagem para a empresa contratar uma pessoa com mais experiência e uma realidade mais avançada, e que já sabe lidar com o ambiente de trabalho, e resolver os problemas com mais facilidade ou até evita-los.

Pergunta 2: Qual é a atual estrutura do setor de Recursos Humanos (contando com você) ?

Foi marcada a opção de 3 a 4 pessoas.

Para a empresa funcionar corretamente conta com a ajuda de recursos humanos para estruturar de forma que as pessoas atuam dentro da empresa , seja em setores, cargos e tarefas. Ela pode ser organizada em níveis hierárquicos, determinando a relação entre líderes e subordinados e a quantidade de pessoas que trabalham nessa área vai depender do tamanho da empresa.

Dando continuidade a pergunta foi pedido para descrever o funcionamento tendo como resposta: As atividades são executadas dentro da unidade de gestão de pessoas, subordinadas a diretoria executiva

Pergunta 3: As atividades de recrutamento de pessoal são planejadas?

Foi marcada a alternativa: SIM

Tem que ser bastante planejada para atender à necessidade da empresa, e se o candidato tem os requisitos exigidos para ocupar o cargo e tem uma vantagem, e que no final faz a grande diferença.

Dando continuidade a pergunta caso afirmativo, qual forma de recrutamento e utilizada?

Foi marcada a alternativa: Recrutamento misto.

É um método que une o ambiente interno e externo a oportunidade de concorrer a vaga em aberta.

Pergunta 4: Há política de critério definido para a seleção de pessoal?

Foi marcada a alternativa: SIM

A contratação de um novo funcionário é uma etapa trabalhosa onde requer muita atenção no critério de seleção bem definidos, onde o sucesso no negócio depende de uma boa contratação onde será analisada a capacidade técnica do profissional e se o perfil encaixa com os requisitos da entidade para o cargo oferecido.

Pergunta 5: se você respondeu " sim", na questão nº4, cite qual (is) as ferramentas utilizadas no processo de seleção de pessoal?

Foi marcada a alternativa:Entrevista de seleção, Teste de avaliação psicológica, Provas de conhecimento específico teóricas.

A entrevista é um processo de comunicação entre o candidato e o responsável pela seleção na qual serão feitas perguntas, e também consegue avaliar o requisito de comunicação as competências sociais e profissionais. O teste psicológico têm grande importância porque é a partir desse tipo de método é que muitas empresas selecionam os candidatos na primeira etapa, avaliando o fato da pessoa não ter um perfil compatível com a vaga.Tem também esta ferramenta que avalia os conhecimentos técnicos do candidato e seu grau de habilidade para algumas tarefas. Os testes podem ser orais, escritos ou provas de realização. Nessa última, o profissional deve executar uma atividade estabelecida em um tempo limitado.

Pergunta 6:Quais ferramentas a empresa utiliza para atrair talentos?

Foi marcada a alternativa: Plano de cargos e salários, Plano benefícios, Estimulo inovação e criatividade.

Definir a política salarial é muito importante sendo a remuneração baseada em sua competência. Equilibrar o valor salarial como no mercado no segmento que atua. Elaborar plano de carreira para o desenvolvimento profissional e retenção de talentos aumento da produtividade, pois o colaborador entende que aumentar seu salário depende de seu resultado. O plano benefício tem como objetivo permitir que o empregado e a empresa realizem mensalmente para constituir um fundo que será usado na aposentadoria. Estamos atualmente na era do conhecimento e da inovação, Afinal, a necessidade de inovação e criatividade na empresa é um fator essencial quando o objetivo é manter o potencial competitivo e a sustentabilidade a longo prazo de qualquer organização.

Pergunta 7: A empresa investe na capacitação dos colaboradores?

Foi marcada a alternativa: SIM

A empresa investe na capacitação de seus profissionais, para obter melhorias na produtividade geral dos processos, a partir dos treinamentos, os colaboradores desenvolvem capacidade teórica e técnicas essenciais para executar suas atividades, os funcionários qualificados produzem excelentes resultados para a organização.

Pergunta 8: Se você respondeu "sim" na questão N°7, assinale quais ferramentas a empresa utiliza visando a capacitação dos colaboradores?

Foi marcada a alternativa: Treinamentos, cursos internos, treinamento, cursos externos, Auxílio\bolsa de estudo, Rodízio de função-Job Rotation.

Com uma equipe totalmente capacitada, a empresa alcança excelentes resultados, o que pode levar ao sucesso e a competitividade da empresa. Isso acontece porque os treinamentos levam ao aumento da eficiência e produtividade, no trabalho e à melhoria do atendimento aos clientes.

Pergunta 9: Quais ferramentas a empresa utiliza para "reter" os talentos?

Foi marcada a alternativa: Remuneração variável (premiações, bônus), Plano de carreira (promoções, desenvolvimento de lideranças), Plano de cargo e Salários, Confraternizações em datas comemorativas, Avaliação de desempenho periódica.

Utilizando o método de plano de carreira para reter seus funcionários que se destacam no resultado da empresa, podendo subir de cargo, com confraternização no sucesso obtido para melhorar o relacionamento de trabalho entre os funcionários. O plano de cargos e salários nada mais é do que a definição dos cargos e funções que terão dentro da empresa, com suas atribuições, responsabilidades, obrigações e

deveres, bem como os salários que cada um dos profissionais que ocuparem estes cargos vão receber.

Dando continuidade a pergunta: Dos pontos apresentados, liste quais você acreditar NÃO serem positivos\ relevantes na retenção de talentos?

Tendo como resposta: confraternização em datas comemorativas.

Pergunta 10: A empresa avalia o desempenho dos colaboradores?

Foi marcado a alternativa: SIM

Por melhor que seja uma equipe de trabalho , entender como os funcionários estão exercendo suas atividades é fundamental para fazer uma gestão de pessoas eficiente e eficaz . A avaliação de desempenho é um dos fatores principais da prática da gestão de desempenho e uma das ferramentas importantes para verificar o desenvolvimento de um grupo ou de indivíduos isolados, melhorando os resultados coletivos e individuais.

Pergunta 11: Se você respondeu “sim” na questão nº 10, de que forma é realizada?

Dando continuidade a pergunta: Periodicidade: foi respondido, Uma vez por ano.

Dando continuidade a pergunta: Itens de avaliação: foi respondido, Rendimento na trabalho, Conhecimento do trabalho, Qualidade, Criatividade\ Iniciativa, Responsabilidade.

A avaliação é de acordo com o rendimento do trabalho dos funcionários, e a habilidade e conhecimento usado por cada um, prestando sempre um serviço de ótima qualidade, tendo criatividade um fator de diferencial na execução.

Pergunta 12: Qual diferencial você tem aoferecer para a empresa em que trabalha?

Resposta: Valores relacionados a comprometimento com a entidade, honestidade e ética.

Sendo uma pessoa com muito comprometimento com a entidade e como o todo, tendo sempre a honestidade em primeiro lugar e usando sempre a ética e o profissionalismo perante a entidade.

Pergunta 13: Quais os diferenciais que as empresas procuram?

Foi marcado as alternativas : Próatividade, Atenção, Criatividade, Organização, Honestidade, Pontualidade.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo. Em busca de um profissional cada vez mais requisitado para atender suas necessidades sendo um pessoa proativa, Envolve as outras pessoas, Seja criativo, Busque desafios e agarre oportunidades, Determine suas prioridades, Contribua com outras áreas. Busque desafios e aproveite as oportunidades.

Pergunta 14: Em sua opinião quais valores pessoais julga mais importante?

Foi marcado as alternativas: Lealdade, Igualdade, Verdade, Otimismo, Transparência.

Geralmente cada pessoa tem suas crenças e seus valores que variam de pessoa para pessoa que vem também da nossa criação ou por influência de outras pessoas

Enfim, é tudo o que podemos utilizar como critérios, para avaliar nossas ações (e as ações dos outros) como boas ou ruins. E cada um desses valores citados acima tem uma importância dentro do nosso dia a dia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conseguiu-se atingir os objetivos desta monografia, tendo que identificar as ações da gestão de pessoas no SICOOB DO VALE, descrever a estrutura de funcionamento da gestão de pessoas, identificar a percepção da diretoria operacional sobre a gestão de pessoas e se ela apresenta um diferencial competitivo o procedimento para chegar à solução da problemática foi à pesquisa bibliográfica trazendo informações, gerando a compreensão e o entendimento sobre o assunto tratado, que ajudou para a compreensão dos resultados. E a pesquisa de campo para a coleta através de um questionário, foi adaptado para ser utilizado e aplicado na cooperativa tendo como autor o Josias Di Domenico. Sendo assim, tendo como funcionamento as atividades são executadas dentro da unidade de gestão de pessoas, subordinadas a diretoria executiva. As atividades de recrutamento são sempre planejadas, tendo como forma de recrutamento e utilizados o recrutamento misto, esse recrutamento une o recrutamento interno e externo para concorrer a vaga aberta na empresa, pode ser feito por funcionário que faz parte da empresa ou o candidato a procura de oportunidade de trabalho. Tendo uma política de critérios definidos para a seleção de pessoal, sendo utilizadas ferramentas no processo de seleção de pessoal como entrevista de seleção, teste de avaliação psicológica, provas de conhecimento específicos teóricas.

A cooperativa utiliza algumas ferramentas para atrair talentos como plano de cargos e salários, plano de benefício, estímulo inovação e criatividade. A empresa investe em capacitação dos seus colaboradores, utilizando ferramentas de capacitação através de treinamentos, cursos internos e externos, auxílios\ bolsas de estudo, rodizio de função – jobrotation.

Também são utilizadas ferramentas para reter os talentos como remuneração variável(premiações, bônus), plano de carreira (promoções, desenvolvimeto de lideranças), plano de cargos e salários, confraternizações em datas comemorativas, avaliação de desempenho periódica. Sendo um ponto menos relevante na retenção de talentos, a confraternização em datas comemorativas. A empresa tem uma avaliação de desempenho de colaboradores. Sendo realizada um vez no ano, tendo como critério de avaliação o rendimento no trabalho, qualidade, conhecimento do trabalho, criatividade/iniciativa, responsabilidade.

Sendo um diferencial para a empresa de acordo com a diretora de suporte organizacional afirmar que são os valores relacionados a comprometimento com a entidade, honestidade e ética. Tendo em vista os diferenciais que a entidade procura como pró atividade, atenção, criatividade, organização, honestidade, pontualidade. Tendo como opinião da diretora, os valores pessoais mais importante são lealdade, igualdade, verdade, otimismo, transparência. Conclui-se então, que na cooperativa (SICCOB DO VALE) tem como um diferencial competitivo na gestão de pessoas que investe no capital humano da sua ética de como capacitação dos seus funcionários para atender às necessidades e melhorar a convivência do ambiente do trabalho. Onde o seu principal diferencial competitivo está sempre visando à capacitação de seus colaboradores, utilizando sua inteligência e suas experiências nas habilidades talentosas específica para que possam desenvolver suas tarefas e ser um das diferenças entre outras entidades, mantendo sempre as pessoas proativa para antecipar os problemas e eliminá-los por ser o único que pode projetar um futuro promissor, capaz de tornar o ambiente atual em um ambiente competitivo voltado ao mundo de hoje. Percebe-se, então, que a gestão de pessoas é muito importante para qualquer empresa, sendo ela o fator essencial para ter um diferencial competitivo e conseguir alcançar seus objetivos e metas. A escolha do local da pesquisa foi por ser conhecida a empresa e ter feito um estágio no local; para saber como que é estruturada a gestão de pessoas, como é feita a seleção, recrutamento o treinamento, e retenção de talentos. Esse trabalho tem como continuidade a capacitação dos seus funcionários, a seleção muito específica para atender às necessidades da empresa, buscando sempre ter um diferencial competitivo à frente dos seus concorrentes, melhorar o relacionamento tanto interno como externo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

_____ ; **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das Organizações.**9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 7 reimpressão. 2010

COBRA, Marcos. **Consultoria em marketing.** 1. ed. São Paulo: Cobra Editora, 2003.

GAWLAK, Albino; **Cooperativismo: primeiras lições** / [Albino Gawlak, Fabiane Allage y Ratzke]. – 4. ed. rev. e atual. – Brasília: SESCOOP, 2013.

Hooley, Graham. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.**4.ed.São Paulo: Pearson Pentice Hall,2011.

HÜMMELGEN, Bruno. **Cooperativismo: um agente de mudança,** 2016. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Urutagua/article/viewFile/29626/17932>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso.** 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

POTER, Michael. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** 27.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RICCIARDI, Luiz. LEMOS, Roberto de Jenkins. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos.** São Paulo: LTr, 2000.

SICCOOB do VALE. Disponível em:<<https://www.sicoobdovale.com.br/>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária.** 4. reimpr. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2010.

SISTEMAOCB, **Historia do cooperativismo**, 2009. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 22 out. 2019.

SMITH, Adam. **Riqueza das Nações**: uma investigação sobre a natureza e as suas causas. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.

APÊNDICE
QUESTIONÁRIO

Objetivo da pesquisa: Analisar como está estruturado o setor de gestão de pessoas do SICOOB DO VALE, e como atrai e retém talentos, identificar as ações da gestão de pessoas dentro da empresa, e se ela representa um diferencial competitivo das organizações, com intenção de apresentação de uma pesquisa para conclusão de curso.

Nome do entrevistado: _____

Data: ___/___/____. **Idade:** _____ **Sexo:** _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____

1. Há quanto tempo atua no setor de recursos Humanos?

- () 1 a 2 anos
- () 3 a 5 anos
- () Entre 5 a 10 anos
- () Mais de 10 anos.

2. Qual é a atual estrutura do setor de Recursos Humanos (contando com você)?

- () 1 a 2 pessoas
- () 3 a 4 pessoas
- () 5 a 6 pessoas
- () 7 a 8 pessoas
- () Acima de 09 pessoas

Descreva o funcionamento:

As atividades de recrutamento de pessoal são planejadas?

- () Sim
- () Não

Caso afirmativo, qual forma de recrutamento é utilizada?

- Recrutamento Interno
- Recrutamento Externo
- Recrutamento misto

- Descreva: _____

3. Há política e critérios definidos para a seleção de pessoal?

- sim não

4. Se você respondeu “sim” na questão nº 4, cite qual(is) a(s) ferramentas(s) utilizadas(s) no processo de seleção de pessoal?

- Entrevista de seleção Testes de avaliação psicológica
- Dinâmicas de grupo Provas de conhecimento específico teóricas
- Provas de conhecimento específico práticas
- Outro (s). Qual (is)

5. Qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza para atrair talentos?

- Plano de cargos e salários
- Plano de benefícios
- Programa de incentivos
- Desenvolvimento de novas capacidades
- Empowerment
- Estímulo inovação e criatividade
- Participação nos lucros
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Desafios e responsabilidades relevantes
- Outro(s).

Cite-o(s) _____

6. A empresa investe na capacitação dos colaboradores?

- sim não

7. Se você respondeu “sim” na questão nº7, assinale qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza visando a capacitação dos colaboradores?

- Treinamentos, cursos internos
- Treinamentos, cursos externos
- Auxílios / bolsa de estudo
- Rodizio de função – JobRotation
- Programa Trainee, de acordo com a função
- Outro(s).

Cite-o(s)

8. Qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza para “reter” os talento

- Remuneração variável (premiações, bônus)
- Benefícios em geral
- Plano de carreira (promoções, desenvolvimento de lideranças)
- Plano de cargos e Salários
- Confraternizações em datas comemorativas
- Coaching para executivos
- Avaliação de desempenho periódica
- Outro (S).

Cite-o(s)

Dos pontos apresentados, liste qual(is) você acredita não serem positivos/relevantes na retenção de talentos?

9. A empresa avalia o desempenho dos colaboradores?

- Sim
- Não

10. Se você respondeu “sim” na questão nº10, de que forma é realizada.

Responda os itens abaixo:

Periodicidade

- () Uma vez por ano
- () Mais de uma vez por ano

Itens de Avaliação:

- () Rendimento no trabalho
- () Qualidade
- () Conhecimento do trabalho
- () Disciplina
- () Assiduidade e Pontualidade
- () Criatividade/Iniciativa
- () Participação
- () Responsabilidade
- () Outro (s).

Cite-(s)

11. Qual diferencial você tem a oferecer para a empresa em que trabalha?

12. Quais os diferenciais que as empresas procuram?

- () Pro atividade
- () Flexibilidade
- () Atenção
- () Honestidade
- () Criatividade
- () Pontualidade
- () Organização

13. Em sua opinião qual (is) valor (es) pessoal (is) julga mais importante?

- () Lealdade

- () Autoestima elevado
 - () Pragmatismo
 - () Otimismo
 - () Sociabilidade
 - () Respeito a hierarquia
 - () Igualdade
 - () Transparência
 - () Verdade
 - () Altruísmo
 - () Outro (s). Cite-o(s):
-