

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O CASO SICOOB NOROESTE<sup>1</sup>

DENISE HARUE OYAMA <sup>2</sup>

LETÍCIA NASCIMENTO DE OLIVEIRA <sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho buscou descrever a gestão de recursos humanos praticado na cooperativa de crédito SICOOB Noroeste (agência centro), e a relação que os empresários mantêm com os funcionários. A partir de uma pesquisa descritiva e de natureza qualitativa, foi respondido um questionário semiestruturado, pelo gerente de planejamento e desenvolvimento Alessandro Arraes Rodrigues, em que foi percebido um bom relacionamento entre os funcionários, porém, ainda se encontra em desenvolvimento na área de recrutamento.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Recrutamento; Seleção; *Coaching*.

### 1 INTRODUÇÃO

Este artigo possui como temática, a gestão de recursos humanos dentro de uma organização privada.

Nos dias atuais, em que o mercado se mostra cada vez mais competitivo e globalizado, criou-se a necessidade das organizações expandirem seus conhecimentos, surgindo assim, a administração de recursos humanos, que segundo Chiavenato (2009, p. 282): “devem possuir recursos, conhecimentos, habilidades e competências e – acima de tudo – pessoas que incorporem essas novas características”. Ainda Chiavenato (2009, p. 293) afirma que a importância da gestão das relações é provisionar, aplicar, manter, desenvolver e controlar os recursos humanos.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GT 3- Gestão das Organizações na Semana Acadêmica Fatecie 2015

<sup>2</sup> Graduada em Processos Gerenciais e Pós-graduada em Gestão Empresarial com foco em Recursos Humanos – FACULDADE FATECIE – E-mail: [deniseoyama@hotmail.com](mailto:deniseoyama@hotmail.com)

<sup>3</sup> Graduada em Processos Gerenciais e Pós-graduada em Gestão Empresarial com foco em Recursos Humanos – FACULDADE FATECIE – E-mail: – [leticiasci@hotmail.com.br](mailto:leticiasci@hotmail.com.br)

A empresa entrevistada é a Cooperativa de Crédito SICOOB Noroeste, que disponibilizou informações, sobre seu processo de gestão de recursos humanos.

O problema a ser resolvido versa sobre como é a relação dos empresários com seus funcionários? Neste sentido, este trabalho buscou analisar a gestão de recursos humanos praticado na cooperativa de crédito SICOOB Noroeste (agência centro). Com o objetivo de descrever a gestão de recursos humanos da empresa, para a construção de uma análise com respaldos ricos de conhecimento, para posteriormente, elaborar e fornecer soluções práticas diante de quaisquer problemas.

Acredita-se que este estudo se torna importante, auxiliando, sobretudo o CEO na tomada de decisão, conhecendo os principais pontos. E para os autores apresenta-se como grande valor agregado, nas aquisições de novos conhecimentos e o aprofundamento dos conhecimentos já adquiridos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de pessoas**

Dentro da história, observam-se os primórdios da concepção de recursos humanos na Inglaterra, quando os trabalhadores se organizavam, formando pequenas associações, melhorando assim, suas condições de trabalho. Ivancevich (2011) descreve que após a Revolução Industrial, houve a substituição do trabalho manual pelos maquinários e a energia a vapor, havendo transformações significativas nessa área, prejudicando a relação dos trabalhadores com os proprietários. Surgindo mais tarde, no século XIX, a introdução da psicologia industrial, com o objetivo de melhorar o desempenho do trabalhador, aumentando a eficácia e a eficiência. Mais tarde, por intermédio de Frederick W. Taylor (o pai da gestão científica) começou a buscar melhorias na forma e no modo mais rápido da realização do trabalho, Ivancevich (2011, p.7), conceituou as definições da gestão científica de Taylor como: “(1) ciência, e não empirismo; (2) harmonia, e não discórdia; (3) cooperação, e não individualismo; e (4) resultado máximo, e não restrito”.

Com o passar dos anos, devido à evolução da tecnologia e a globalização, as empresas cresceram, e os trabalhadores criaram os sindicatos, surgindo assim a preocupação e intervenções governamentais. A partir deste pressuposto, surge a teoria das relações humanas nos Estados unidos, Chiavenato (2006, p. 16) afirma que esse fato se deve “graças ao

desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a psicologia do Trabalho”.

A gestão de recursos humanos depende diretamente das pessoas, da forma como elas se inter-relacionam uma com as outras, para Chiavenato (2006), essa é a chave de sucesso das organizações. Fischer (2002, p. 11) afirma que: “Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”. Com base neste pensamento, Ivancevich (2011) afirma que a gestão de RH estuda o trabalhador, tornando-os mais produtivos e satisfeitos.

A gestão de RH estuda várias atividades, dentre elas Ivanvecevish (2011) inclui: o cumprimento da legislação, a análise de cargos, o planejamento de recursos humanos, o recrutamento, a seleção de pessoas, a motivação e orientação dos colaboradores, assim como a avaliação de desempenho, compensação, treinamento e desenvolvimento, além das relações trabalhistas, segurança, saúde e bem-estar do trabalhador. O autor ainda ressalta quatro descrições de RH relevantes: o direcionamento às ações, o direcionamento às pessoas, o direcionamento ao global e por fim, o direcionamento ao futuro, sendo de suma importância à elaboração de planos estratégicos de longo prazo para a eficácia da organização.

A gestão de pessoas é o ato de planejar e estruturar a gestão de Recursos Humanos de uma determinada organização, bem como a quantidade de pessoas necessárias para a realização das atividades produtivas para que atinjam os objetivos organizacionais, segundo Fischer (2002, p. 12): “Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

Os processos de gestão realizados nas organizações, quando bem aplicados garantem melhor qualidade e rendimento, diminuindo assim, gastos desnecessários na produção. Conhecida também como Departamento Pessoal, conforme Milkovick e Boudreau, e Soboll e Ferraz:

Os pesquisadores descobriram que os trabalhadores organizavam espontaneamente o ambiente de trabalho, estabeleciam padrões e criavam sanções entre eles próprios. Dessa maneira a função de gerenciamento devia ser a de criar grupos de trabalho que pudesse aumentar a motivação dos empregados e a produtividade e dirigir esses esforços para o atingimento das metas da organização (MILKOVICK E BOUDREAU, 2011, p.19-75).

É claro que isso não invalida a existência dos profissionais de Recursos Humanos e os especialistas na Gestão de Pessoas, isso porque existe uma

série de atividades demandadas legais ou não, para a permanência do sujeito em um processo de trabalho (SOBOLL E FERRAZ, 2014, p. 3).

Com uma visão mais globalizada, o gestor de recursos humanos utiliza de competências, criatividade, interação, força de trabalho, compromisso e inovação, melhorando a relação empresarial e as estratégias utilizadas para a realização das atividades produtivas necessárias, para alcançar os objetivos esperados por todos na organização. Segundo Soboll e Ferraz (2014, p.12): “O discurso da atual Gestão de Pessoas há algum tempo é permeado de termos como: participação coletiva e trabalho em equipe, desenvolvimento de talentos, dentre tantos outros”. Conforme Daft:

A perspectiva de recursos humanos combina as prescrições para o projeto de tarefas de trabalho com teorias da motivação [...] Na visão dos recursos humanos, os trabalhos devem ser projetados para que as tarefas não sejam vistas como desumanas ou humilhantes, e para permitir que os trabalhadores usem seu potencial total (DAFT, 2007, p.36).

Para Fischer (ano, p. 13): “A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com a gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional”.

Observa-se que a gestão de RH trata de pessoas em geral e isoladamente, sendo extremamente complexa e abrangendo a organização como um todo. Para Milkovich e Boudreau (2011, pg. 31) não se trata apenas de um cargo que se preocupa com a moral dos empregados e a satisfação no trabalho, mas sim de um modelo particular de gestão que a organização possui para a melhoria do desempenho financeiro, da satisfação dos clientes e dos empregados, se moldando conforme as necessidades. Soboll e Ferraz (2014, p. 96) complementam afirmando que a análise e descrição de cargos: “Além de auxiliar no recrutamento e seleção, ao definir os requisitos do cargo, a descrição de cargos serve como um parâmetro para a remuneração. É por isso que ela sempre esteve intimamente relacionada com a política salarial”.

A gestão de pessoas depende de todos os envolvidos dentro da organização, não sendo exclusivamente de responsabilidade do gestor de RH, Lacombe e Bendassolli (2004, p. 69) afirmam que: “Os profissionais dessa área poderão encontrar os meios e os recursos para criar um modelo, particular a cada empresa, que efetivamente consiga lidar com as dificuldades concretas vivenciadas em seu dia-a-dia”.

## 2.2 Dinâmica do C.H.A (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes);

A dinâmica do C.H.A, é difundido por um conjunto de competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) que o indivíduo ou a organização possui ou pode vir a possuir diante de aprendizagem. Para Moraes:

O estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa possui e que são utilizados no desenvolvimento de seu trabalho nas organizações faz parte das suas competências individuais, mas não é suficiente para que a empresa usufrua do seu potencial (MORAES, 2008, p.28).

Ou seja, é necessário que o indivíduo junto da organização, identifique as necessidades da mesma e aplique-as no seu dia-a-dia, agregando valor, para que a empresa possa usufruir de seu potencial como um todo. Segundo Fleury e Fleury:

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY E FLEURY, 2004, p. 21).

Os autores complementam afirmando que dentro das organizações, as competências profissionais individuais exercem um campo maior de atividades, onde o indivíduo deve saber se comunicar, aprender, assumir responsabilidades e possuir visão estratégica. Para Moraes competências são:

Mobilizadas para gerar valor econômico às organizações para as quais trabalha, está sendo dito que a economia globalizada necessita do ser humano integral: sua mente ou conhecimento, o “saber fazer”, seu corpo ou habilidades, o “poder fazer”; e finalmente, suas emoções e valores ou atitudes, o “querer fazer” (MORAES, 2008, p. 14).

É de fundamental relevância as organizações possuírem conhecimento quanto aos obstáculos que irão ser percorridos ao longo do processo, para obterem respaldos significativos, solucionando o problema e finalizando com o resultado esperado. Através deste processo, Moraes enfatiza que:

As pessoas aprendem mais, ganham autonomia, tratam os riscos, ficam mais próximas umas das outras, inclusive de seus clientes e demais parceiros. As empresas ganham um grupo de empregados mais preparado, mais crítico e com capacidades de trabalhar situações variadas, inesperadas e com um poder de gerar resultados superiores (MORAES, 2008, p. 15-16).

Fernandes (2013) afirma que a inter-relação da organização com os colaboradores através do modo pelo qual são gerenciados, inspirados, desenvolvidos e recompensados, gera a competência organizacional, pois é este fator que faz com que a organização alcance suas

metas, obtendo valor e sucesso nos negócios. É através do mesmo contexto que Dalmau e Tosta concordam que:

De um lado está o indivíduo, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com o objetivo de agregar valor social. Do outro está a organização, com o objetivo de agregar valor econômico. E o que norteia essa relação é um conjunto de saberes compartilhados por ambos (DALMAU E TOSTA, 2009, p.31).

Nos dias atuais, para que as organizações possuam vantagem competitiva, é de suma importância à implementação de tais competências dentro das organizações, formando assim uma identidade de valor, agregando um diferencial perante seus concorrentes e satisfazendo o mercado consumidor.

### **2.3 Recrutamento e Seleção;**

São através das técnicas de recrutamento e seleção que os candidatos se mostram propensos a preencher determinadas vagas dentro das organizações. O recrutamento é uma das funções do gestor de RH, sendo de extrema relevância acertar em suas decisões, visando o desenvolvimento da organização em que atua. Silva define recrutamento como:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2006, p. 197).

As decisões que envolvem o processo de recrutamento e seleção segundo Milkovich e Boudreau (2011, p. 196) são de: escolher as qualificações desejadas nos candidatos, escolher as fontes de recrutamento e os canais de comunicação, escolher as formas de persuasão, escolher a mensagem e escolher e preparar os recrutadores. Conforme Fischer:

Diferentes formas de organização do trabalho são, na verdade, diferentes maneiras de buscar o comportamento exigido pelo processo de trabalho adotado. Desse modo, pode-se dizer que trazem o mesmo impacto da tecnologia para o modelo de gestão (FISCHER, 2002, p.14).

Observa-se que é na fase do recrutamento que é definido o futuro da organização, seja através de erros ou acertos na escolha da composição dos futuros colaboradores. Dentre os tipos de recrutamento citaremos o recrutamento interno e o externo. O recrutamento interno é realizado dentro das organizações, realocando os funcionários internos.

O provimento interno é uma ferramenta poderosa porque incorpora os efeitos do recrutamento, seleção e demissão dentro de cada decisão sobre a mobilidade interna [...] ele precisa estar integrado com outras funções de

recursos humanos, como o processo externo, o sistema de recompensas e as relações de trabalho (MILKOVICH E BOUDREAU, 2011, p. 334).

O recrutamento interno faz parte da ascensão de carreira dos profissionais de uma organização, é através dele que os gestores retêm e desenvolvem futuros talentos. Conforme Chiavenato (2006, p 197): “O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras”.

Já o recrutamento externo é realizado com candidatos que não trabalham dentro das organizações e querem entrar para a equipe. Conforme Chiavenato (2006, p 197): “O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH – Mercado de Recursos Humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal”.

Para a realização da seleção externa dos candidatos ao cargo preterido, é utilizada frequentemente uma triagem para identificar e escolher quais dos candidatos receberão a proposta de emprego ofertada, Milkovich e Boudreau (2011, p. 296) compreendem que: “No recrutamento e seleção externos, aqueles que não são contratados não causam praticamente nenhum impacto sobre a organização”. Ou seja, diferentemente do recrutamento interno, onde os candidatos rejeitados continuam na organização.

As organizações estão cada vez mais exigentes quanto aos testes de seleção de candidatos, com a falta de pessoas capacitadas para o preenchimento de determinados cargos, criou-se a necessidade de habilitar técnicas de seleção, visando acertar nas escolhas. Dentre elas, Milkovich e Boudreau (2011, p. 216) citam: os formulários de inscrição e currículos; as verificações de indicações, os históricos e informações sobre antecedentes; a entrevista; os testes de habilidade; os testes de conhecimento da função, os ensaios e experimentação; as exigências físicas e fisiológicas; os testes de personalidade, honestidade e grafologia. Abaixo especificaremos cada uma delas segundo os autores.

**Formulários de inscrição e currículos:** são formulários que registram as características e qualificações do candidato, desde os dados legais até os mais elaborados para exigências de preenchimento de cargo.

**Verificações de indicações, históricos e informações sobre antecedentes:** são informações adicionais sobre os antecedentes dos candidatos, podendo ser em formato de

formulário, constando as referências pessoais, ou através de pesquisa com instituições, professores ou ex-patrões.

**Entrevista:** processo de seleção dos candidatos mais usual atualmente consiste em realizar perguntas estratégicas aos candidatos, visando obter respostas quanto à sua eficácia no preenchimento do cargo.

**Teste de habilidade, de conhecimento da função, ensaios e experimentação:** consiste em um teste de habilidade e conhecimento específico para saber se o candidato está apto a administrar o cargo preterido, podendo ser realizado através de ensaios ou experimentação.

**Exigências físicas e fisiológicas:** são analisadas as características físicas e fisiológicas do candidato, para obter respostas quanto as exigências necessárias que o candidato deverá possuir para o preenchimento do cargo.

**Testes de personalidade, honestidade e grafologia:** são testes utilizados para adequar o candidato a funções de acordo com a sua personalidade.

Para Milkovich e Boudreau (2011, p. 250): “Para um item ou sistema de seleção ser considerado “válido”, as pontuações obtidas neles pelos candidatos precisam estar relacionadas com o futuro comportamento no trabalho”. Ainda assim, muitos candidatos conseguem passar pelos testes de seleção e não corresponderem ao cargo disposto, muitas vezes o que leva a essa não adequação dos fatores selecionados são relativos a manipulação dos candidatos para impressionar o recrutador, utilizando de táticas de manipulação. Algumas das táticas mais utilizadas são:

Responsabilidade pelos fatos (chamar para si a responsabilidade pelos eventos ou resultados positivos) [...] Valorização dos fatos (tentar fazer com que o valor positivo de um evento pareça maior do que é na realidade) [...] Superação de obstáculos (descrição de como foram vencidas as barreiras ao progresso) (MILKOVICH E BOUDREAU, 2011, p. 229).

Para que o sucesso do recrutamento e seleção organizacional seja conquistado, é necessário que o recrutador se provisione e saiba utilizar das técnicas dispostas de recrutamento e seleção. São de suma relevância o comportamento e treinamento do entrevistador, a sua eficaz atuação interfere diretamente na escolha do candidato mais propício para efetuar o cargo, levando a organização a recrutar e selecionar eficazmente.



## 2.4 Planos de Cargos e Salários.

Dentro das organizações, os funcionários possuem perspectivas de ascensão quanto aos cargos e salários. Para tanto, é necessário que a mesma, possua políticas de estruturação ou definição. Marques (1994, p. 42) afirma que: “A empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utiliza-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais”.

Quanto à construção do plano de cargos e salários, é importante ressaltar que o principal pilar encontra-se no planejamento do mesmo. Para isso, é necessário definir bem todas as etapas e prazos, realizando um cronograma completo e pontual. Visando evitar futuros aborrecimentos quanto aos objetivos propostos e possíveis mudanças no decorrer do percurso. Marques afirma que:

Na implantação do programa de administração de cargos e salários em uma organização, é necessário seguir as etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial e definição da política salarial. Terminada a ultima etapa, devem ser definidas as políticas de remuneração e implantadas as carreiras profissionais. (MARQUES, 1994, p. 42).

Franco (2012, p. 39) afirma que é necessária também para maior eficácia, a implantação de outros planos, como o de desenvolvimento, de desempenho e de participação nos resultados. Quanto aos componentes do comitê de planos e salários, o mesmo ressalta a importância de conhecedores da área:

Precisam fazer parte do comitê os gerentes de área ou da área que está sendo estudada naquele momento. Isso facilitará o trabalho do comitê no momento em que será feita a avaliação dos cargos dentro da nova estrutura salarial. Afinal, são eles que detêm os conhecimentos técnicos e sabem quais são as habilidades necessárias para se ter um bom funcionário trabalhando na função (FRANCO, 2012, p. 41).

Observa-se que a área de RH é uma das incentivadoras das mudanças organizacionais, incentivando os diretores a fazer uso de estratégias, envolvendo todos e conseqüentemente, gerando comprometimento e mudanças.

## 2.5 O papel do *coaching* nas organizações.

Nos dias atuais, diante dos avanços tecnológicos e a modernização de várias áreas de estudo e de trabalho, surge à necessidade de capacitação e melhoria dos profissionais que atuam dentro das organizações. Com isso, surgem novas profissões ou o remodelamento das

profissões já existentes no mercado, dando ênfase à eficácia organizacional. Neste tópico abordaremos o papel do *coaching* nas organizações, tratando-se de uma atividade profissional recente, veremos o conceito de *coaching* primeiramente.

*Coaching* é um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz. Por essa razão, constitui uma forma de provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos (KRAUSZ, 2007, p. 27).

Observa-se que o *coaching* é um processo pelo qual a organização sofre transformações positivas, por intermédio de um profissional especializado, que analisa o cenário da empresa, fornece aos colaboradores seu conhecimento, contribuindo de forma significativa e eficaz. Para que a transformação seja implantada com excelência dentro das organizações, Krausz afirma que é necessário atribuir ao processo:

Educação continuada, de aquisição/polimento de competências, habilidades, comportamentos e conhecimentos que proporcionam a elevação dos níveis de performance, contribuindo para a efetividade da equipe e de toda a organização (KRAUSZ, 2007, p. 28).

Este processo de melhoria contínua se dá por intermédio de um profissional especializado na área de *coaching*, tendo como papel fundamental dentro das organizações segundo Goldsmith e Lyons (2012, p. 11) de: “ajudar um executivo ou uma equipe a desenvolver competências e eficácia nos negócios em um ou em todos os domínios”. Para Krausz (2007, p. 28): “*coaching* é um tipo especial de colaboração que expande a consciência e a aprendizagem e permite a obtenção de resultados com menos esforço e em menos tempo”. Para Block, Mendes e Visconde (2012, p. 17): “o *coaching* estimula a reflexão, para que as próprias pessoas tracem seu plano de desenvolvimento”.

Diante dos vários papéis fundamentais em que o *coaching* atua dentro das organizações, observa-se que ele está diretamente ligado a todos os setores da empresa, tendo como responsabilidade atuar da melhor forma possível, Krausz (2007) relata que o *coaching* está ligado aos fatores de motivação, nivelamento de poder, processos e resultados, ações e reações, pró-atividade, estímulos, aprendizagem, supervisão, técnicas, valores individuais e valores da organização. Neste mesmo contexto, Block, Mendes e Visconde (2012, p. 23) salientam que: “executivos que fizeram ou fazem terapia costumam ser mais abertos ao *coaching* e têm maior facilidade de enxergar e admitir seus pontos fortes e fracos”.

As organizações, que são as grandes estimuladoras do estudo e da busca constante de melhorias e eficácia, não devem impor ou manipular seus colaboradores, Krausz afirma que necessitam de conhecimento para que possam:

Investir numa determinada pessoa, ou grupo de pessoas, em virtude da sua posição atual ou futura e com a finalidade de assegurar melhores níveis de desempenho, capacitação para novos desafios e desenvolvimento de novas competências de gestão (KRAUSZ, 2007, p. 39).

Portanto, o *coaching* é para a empresa mais que um profissional que acelera o processo de melhorias, é além de tudo, o responsável pela motivação dos colaboradores, um psicólogo empresarial e orientador, fazendo com que as pessoas façam o que tem que ser feito, por vontade própria e não por obrigação. Krausz (2007, p. 37) afirma que tal profissional deve estar: “focado no desenvolvimento do potencial das pessoas e na sua aplicação para a obtenção de resultados”, desenvolvendo a aprendizagem e a mudança comportamental de acordo com as necessidades da organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada no presente artigo é do tipo descritivo, cujo objetivo principal da pesquisa conforme Malhotra (2000, p. 139) é “descrever alguma coisa – em geral, características ou funções de mercado. Os métodos de levantamento ou de comunicação podem ser classificados conforme o modo de administração”.

E a natureza da pesquisa é qualitativa, não possuindo fórmulas ou receitas predefinidas, dependendo apenas da capacidade e do estilo do pesquisador para a realização da análise, conforme Gil (2008, p. 175-176), divididas em três etapas: a redução, a apresentação e a conclusão/verificação.

A unidade de análise é a cooperativa de crédito SICOOB Noroeste, agência centro de Paranaíba-Paraná.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário semiestruturado, por conveniência dos autores, aplicada ao gerente de planejamento e desenvolvimento Alessandro Arraes Rodrigues. Conforme Rampazzo (2002, p.112) o questionário é uma instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Foi através desta pesquisa de campo que pudemos identificar a forma de gestão dos recursos humanos da empresa entrevistada e dos seus processos envolvidos, em que obtivemos dados e informações, nos proporcionaram a correlação dos estudos teóricos. Podendo assim, atender ao nosso objetivo de construir uma análise com respaldos ricos de conhecimento, e de elaborar e fornecer soluções práticas diante de quaisquer problemas.

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

### **4.1 Caracterização do Objeto de estudo – SICOOB Noroeste (agência centro), Paranaíba-Paraná.**

A instituição financeira entrevistada, SICOOB Noroeste (agência Centro), é uma S.A. (Sociedade Anônima), que vem proporcionando ao município de Paranaíba e região o Cooperativismo há mais de dez anos.

O SICOOB Noroeste oferece todos os produtos e serviços bancários, só que de um jeito bem diferente: ele compartilha os resultados com os associados e aplica os recursos captados na própria comunidade, o que movimenta o comércio e a produção, além de criar novas oportunidades de emprego e renda.

### **4.2 Resultado da etapa qualitativa:**

A instituição financeira SICOOB Noroeste, se encontra financeiramente saudável e instruída no seu sistema de Gestão. Através do questionário enviado à empresa, ao Sr. Alessandro Arraes Rodrigues gerente de planejamento e desenvolvimento, obtemos as seguintes respostas referentes à Gestão de Recursos Humanos, apresentadas a seguir:

O critério informal de recrutamento utilizado pela empresa apresenta a Divulgação da vaga, por meio dos próprios Colaboradores e Cooperados, a primeira etapa de caráter eliminatório é a Recepção dos Currículos, em seguida a Convocação para prova técnica, dos candidatos que tiveram seus Currículos selecionados, a Convocação para avaliação Psicológica, dos candidatos aprovados na prova técnica e Convocação dos aprovados na etapa psicológica, para assumirem seus cargos pleiteados.

A empresa oferece ótima remuneração, tendo alguns importantes benefícios como: Plano de saúde Unimed para todos os colaboradores, Vale Refeição no valor de R\$ 890,00, Programa de participação nos resultados (PPR), com possibilidade de recebimentos de até 2 (dois) salários extras no encerramento do exercício, Plano de Carreira, Incentivo a graduação, pós-graduação com bolsa de 50% do valor das mensalidades e Treinamentos constantes, ora promovidos pela própria Cooperativa local, ora promovidos pela Central-PR;

A empresa possui além do acompanhamento diário por parte dos Gestores de cada setor, possui um programa de gestão de desempenho (PGD) e o acompanhamento constante de uma Psicóloga contratada. PGD – Programa de Gestão de Desempenho, no qual o próprio colaborador determina suas metas semanais/mensais e anuais, e no pós-encerramento dos prazos retro mencionados, o Programa menciona os resultados atingidos, bem como os não atingidos. Sendo que este Programa serve de base para promoções e/ou Demissões.

A promoção do colaborador é realizada com base nos resultados observados pelos gestores e pelo programa PGD, sendo diagnosticado o mérito de promoção do colaborador, o mesmo é chamado no setor administrativo e convidado a receber sua promoção.

Quanto ao desligamento, ao ser diagnosticado que o colaborador está abaixo da produtividade desejada, o mesmo é chamado no setor administrativo para uma conversa em que terá uma oportunidade de manifestar o porquê de sua baixa produtividade (problemas pessoais, necessidade de treinamento, problemas psicológicos ou de perfil inadequado para a área que atua etc.). Realizado tais procedimentos e não havendo melhoras no desempenho, o mesmo é chamado novamente na administração para o seu desligamento da empresa.

Além do reajuste de convenção coletiva, a empresa possui faixas de progressão salarial por mérito, baseado nos resultados observados pelos Gestores, bem como pelos resultados gerados pelo PGD – Programa de Gestão de Desempenho, mencionado na questão anterior, e para os colaboradores que não se enquadrarem nos quesitos retro mencionados, a cada 2 (dois) anos, estes possuem garantia de progressão de faixa salarial de forma automática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou investigar a instituição estudada, obtendo conhecimento quanto à sua gestão de recursos humanos, podendo assim, realizar um replanejamento para melhor visualizar os fatores não percebidos, criando estratégias específicas para melhor atender aos seus clientes com eficácia, através da compreensão das reais necessidades. Para as autoras, a pesquisa foi importante para averiguar a qualidade dos serviços prestados, bem como a relação funcionários/CEO e o *feedback* em tempo hábil e eficaz.

Respondendo ao objetivo de conhecer a Gestão de Recursos Humanos na empresa. Ivancevich (2011); Chiavenato (2006); Milkovich & Boudreau (2011); Paschoal (2006) e Lacombe & Bendassolli (2004) concordam que a gestão de recursos humanos é uma ciência que trata de pessoas e integra a administração, visa tanto benefícios econômicos, como psicológicos e sociais. Observa-se que a instituição inter-relaciona a gestão de recursos humanos com a psicologia e a administração, tanto nos aspectos de recrutamento e seleção, quanto nos planos de benefícios, promoção, desligamento e progressão salarial. Também utiliza técnicas de seleção de pessoal, através de formulários de inscrição, currículos, históricos, informações de antecedentes e entrevista, sendo essas, algumas das habilidades técnicas de seleção validadas por Milkovich & Boudreau (2011). A instituição também se mostra engajada em promover o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes dos seus colaboradores, inspirando-os e recompensando-os através do PPR (programa de participação nos resultados), medindo e alcançando metas, através da ferramenta PGD (programa de gestão de desempenho), para Fernandes (2013) tais estímulos propiciam um melhor desenvolvimento das competências dos colaboradores. Através do PGD a instituição também “estimula a reflexão, para que as próprias pessoas tracem seu plano de desenvolvimento”, que é um dos papéis do *coaching* dentro das organizações, como afirma Block & Mendes & Visconde (2012, p. 17).

Conclui-se que a instituição possui um bom relacionamento com os seus funcionários, tanto no aspecto humano, quanto no aspecto legal, porém, ainda se encontra em desenvolvimento na área de recrutamento, em que a mesma adota critérios informais para a realização do processo, divulgando as vagas ofertadas por meio dos seus colaboradores e cooperados. Por se tratar de uma instituição financeira de grande porte, que necessita de colaboradores qualificados e eficazes, sugere-se o recrutamento formal, para que a empresa

possa atingir um maior número de interessados qualificados para a vaga, maximizando assim, candidatos que correspondam às expectativas da instituição.

## REFERÊNCIAS

BLOCK, Vichy; MENDES, João; VISCONTE, Luiz. **Coaching executivo: uma questão de atitude.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** 6ª reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7ª Ed. São Paulo: Manole, 2009.

DAFT, Richard L. **Administração** [tradução Robert Brian Taylor]. - - São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas.** Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2009.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** As pessoas na organização. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração.** Ed. Ver. – Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence. **Coaching: o exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** 10ª Ed. – Porto Alegre: AMGH, 2011.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança.** São Paulo: Nobel, 2007.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; BENDASSOLLI, Pedro F. **Fator Humano: cinco décadas de RH.** GV executive. Vol.3. Ago/Out. 2004. Visto em 11/08/2014. <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3486.pdf>>

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6ª Ed. – porto Alegre: Bookman, 2000.

MARQUES, Wagner Luiz. **Recursos Humanos**. Cianorte – PR 1994, 1ª Edição.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1ª Ed. 9ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MORAES, Fábio Cássio Costa. **Formação de Competências**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2008.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Layola, 2002.

SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva; organizadoras. **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.