

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JESUALDO ALVES AVELAR

**UM ESTUDO SOBRE A RELEVÂNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE
PESSOAS EM UMA COOPERATIVA DO RAMO AGROPECUÁRIO**

PIRACICABA

2011

JESUALDO ALVES AVELAR

**UM ESTUDO SOBRE A RELEVÂNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE
PESSOAS EM UMA COOPERATIVA DO RAMO AGROPECUÁRIO**

**Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional em Administração da
Faculdade de Gestão e Negócios da
Universidade Metodista de Piracicaba, como
parte dos requisitos para obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Campo do Conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

**Orientador: Professor(a) Dr(a) Valéria Rueda
Elias Spers**

PIRACICABA

2011

AVELAR, Jesualdo Alves

A relevância dos processos de gestão de pessoas em uma cooperativa do ramo agropecuário/Jesualdo Alves Avelar. – 2011.

145 f.

Orientadora: Valéria Rueda Elias Spers

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios –
Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Processos 2. Gestão de Pessoas 3. Políticas 4. Cooperativa.

I. Spers, Valéria Rueda Elias. II. Dissertação (mestrado) – Universidade
Metodista de Piracicaba. III. Título.

JESUALDO ALVES AVELAR

**UM ESTUDO SOBRE A RELEVÂNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE
PESSOAS EM UMA COOPERATIVA DO RAMO AGROPECUÁRIO**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração da Faculdade de Gestão
e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba,
São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do
título de Mestre em Administração.**

Campo do conhecimento:

Estudos organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Profª Dra. Valéria Ruela Elias Spers

Data de aprovação

____/____/____

Banca Examinadora:

Profª Dra Valéria Rueda Elias Spers

Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Christiano França da Cunha – UNIMEP

Prof. Dr. Evaristo M. Neves - ESALQ

AGRADECIMENTOS

O desafio de escrever uma dissertação de mestrado torna-se um trabalho solitário e extremamente árduo em razão das horas extenuantes, muitas vezes varando as madrugadas. Tentamos dividir esse peso com as pessoas que nos rodeiam, mas nem sempre conseguimos, pois em certos momentos nem mesmo sabemos de qual ajuda necessitamos tão árduo é o caminho ao qual a gente propôs em situações como estas. Mas temos que reconhecer e agradecer a ajuda fundamental de muitas pessoas que foram importantes nesta caminhada.

Primeiramente, agradeço à minha família, minha esposa Rosa Maria, meus pais, meus queridos filhos, Luis Fernando, Maria Laura, João Ricardo e Maíra Regina que vivem me ensinando no dia a dia a arte da paciência e compreensão e que quando se tem objetivos claros, tudo é possível.

Agradeço à Natureza de Deus pela existência da vida e às possibilidades de conquistas.

Aos meus professores do mestrado e em especial à Prof^a Dra Valéria Rueda Spers, minha orientadora por ter sugerido as constantes mudanças no direcionamento da dissertação, em razão das idas e vindas, dúvidas e muita vontade de atingir os objetivos propostos na pesquisa.

Aos colegas professores da Faculdade Atenas, integrantes do grupo de mestrado da UNIMEP, pelas horas de sufoco e dúvidas, inclusive nas estafantes, mas proveitosas viagens à Piracicaba, São Paulo.

À Direção da Faculdade Atenas por me incluir na turma do mestrado e, logicamente, me proporcionar esta preciosa oportunidade de estudos e aprimoramento constante dos conhecimentos que são a base do processo de evolução do homem neste planeta.

Às empresas e organizações com que tive relacionamentos e trocas de experiências e que muito me ajudaram na elaboração e conclusão deste árduo, mas ao mesmo tempo, prazeroso trabalho.

OS QUE LUTAM

*“Há aqueles que lutam um dia; e por isso são bons;
Há aqueles que lutam muitos dias; e por isso são muito
bons;
Há aqueles que lutam anos; e são melhores ainda;
Porém há aqueles que lutam toda a vida;
Esses são os imprescindíveis”*

BERTHOLD BRECHT

RESUMO

Este estudo se propõe a identificar e analisar a relevância dos processos de gestão de pessoas em uma cooperativa do ramo agropecuário, sugerindo como os processos de agregar, aplicar, desenvolver, manter e monitorar podem estabelecer políticas de gestão de pessoas na Cooperativa pesquisada. Além da relevância dos processos de gestão de pessoas, outros pressupostos da pesquisa também foram levantados em relação aos objetivos geral e específicos como a estrutura de RH da cooperativa, os processos de gestão de pessoas compreendidos como políticas, os processos como base de políticas estratégicas e políticas de gestão como força competitiva. Estes processos estrategicamente interdependentes, implantados e bem administrados em uma cooperativa, compreendidos como políticas de gestão confirmam esta relevância como ferramentas de grande valia, podendo estabelecer diferencial necessário na busca de vantagens competitivas. A pesquisa foi realizada através de uma abordagem descritivo-exploratória com a análise qualitativa dos dados. O estudo compreendeu três etapas: realização de pesquisa exploratória inicial visando a coleta de dados como informações mais detalhadas sobre os assuntos pesquisados, a pesquisa sendo caracterizada por entrevistas em profundidade e o estudo de caso compreendendo as entrevistas com oito gestores da cooperativa pesquisada em suas respectivas unidades da estrutura organizacional. As entrevistas da pesquisa exploratória e em profundidade com os gestores da cooperativa propiciaram a partir da apresentação dos dados uma análise e interpretação mais detalhada da relevância dos processos de gestão de pessoas compreendidos como políticas. Os resultados obtidos indicam a relevância desses processos na cooperativa levando em consideração as questões, implicações e relações com as políticas de gestão de pessoas. O estudo é determinante para a gestão de pessoas à medida que demonstra sua relevância para a efetividade das políticas de recursos humanos na cooperativa pesquisada. A política de gestão de pessoas na cooperativa pode não estar clara e definida, mas é preponderante como força competitiva na formulação de suas estratégias, em relação ao ambiente e posicionamento de mercado.

Palavras-chave: Processos. Gestão de Pessoas. Políticas. Cooperativa.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the relevance of the processes of managing people in a branch of the agricultural cooperative, suggesting how the processes of managing people how to add, apply, develop, maintain and monitor can establish policies for managing people in the cooperative branch of the agricultural searched. Besides the relevance of people management processes, some assumptions of the research were also raised in relation to general and specific objectives as the structure of RH cooperative management processes of people understood as political processes as a basis for strategic policy and management policies as a competitive force. These strategically interdependent processes, deployed and managed well in a cooperative, understood as management policies confirm this relevance as a tool of great value, and may establish necessary differential in the search for competitive advantage. The survey was conducted through a descriptive and exploratory approach to the analysis of qualitative data. The study involved three steps: performing initial exploratory research aiming at the collection of data and more detailed information on the subjects studied, the research is characterized by in-depth interviews and case study including interviews with eight managers of the cooperative research in their respective units organizational structure. The exploratory interviews and in-depth interviews with managers of cooperative enabled the presentation of data from a more detailed analysis and interpretation of the relevance of people management processes understood as political. The results indicate the importance of these processes in the cooperative taking into account the issues, implications and relationships with the people management policies. The study is crucial for the management of people as they demonstrate their relevance to the success of human resources policies in the cooperative searched. The policy of managing people in the cooperative can not be clearly defined, but is predominant as a competitive force in the formulation of their strategies in relation to the competitive environment and market positioning.

Keywords: Processes. People Management. Policies. Cooperative.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Classificação das atividades de RH e Gestão de Pessoas, segundo diferentes autores.	20
Quadro 02: Classificação das atividades de gestão de pessoas	21
Quadro 03. Classificação das pesquisas do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados	76
Quadro 04: Estrutura Organizacional da Cooperativa Agropecuária Gama	80
Quadro 05: Entrevistados/categorias e justificativas e relevância.....	81
Quadro 06: Aspectos principais das Unidades Pesquisadas dentro das Categorias	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Processos de Gestão de Pessoas.....	23
Figura 02: Desenho do Modelo de Gestão de Pessoas	71

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AG	Assembléia Geral
ARH	Administração de Recursos Humanos
CCT	Convenção Coletiva de Trabalho
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
EPI	Equipamento de Proteção Individual
GP	Gestão de Pessoas
OCEMG	Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
QI	Quem Indica
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SESCOOP- MG	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Minas Gerais
SESMT	Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 O problema de pesquisa.....	14
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo Geral.....	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
1.3. Pressupostos da Pesquisa	17
1.4 Justificativas e Contribuições da Pesquisa	17
1.5 Estrutura da Dissertação	19
2. PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E IMPLICAÇÕES	20
2.1. O Processo de Agregar Pessoas	29
2.1.1. Recrutando Pessoas	30
2.1.2. Selecionando Pessoas	33
2.2. O processo de Aplicar Pessoas	35
2.2.1. Planejando e Alocando Pessoas	36
2.2.2. Internalizando, Orientando e Integrando Pessoas	38
2.2.3. Empregabilidade e Carreira	40
2.3. Processo de Recompensar Pessoas	42
2.3.1. Componentes da Remuneração	44
2.4. Processos de Desenvolver Pessoas	48
2.4.1. O Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	51
2.5. Processos de Manter e Monitorar Pessoas.....	53
2.5.1. Avaliação do Desempenho	54
2.5.2. A Qualidade de Vida no Trabalho	56
2.6. Políticas de Gestão de Pessoas – Conceitos, Modelos, Evolução e Tendências	59
2.6.1. As Políticas de Gestão de Pessoas e seus Conceitos	60
2.6.1.1. Envolvimento – suporte teórico, definição constitutiva e operacional	65
2.6.1.2. Treinamento e Desenvolvimento – suporte teórico, definição constitutiva e operacional.....	66
2.6.1.3. Condições de Trabalho – suporte teórico, definição constitutiva e Operacional	68
2.6.1.4. Recompensas – Suporte teórico – definição constitutiva e operacional.....	69
2.6.2. Políticas de Gestão de Pessoas – Modelos	70
2.6.3. Políticas de Gestão de Pessoas – Evolução e Tendências	73
3. METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA	75
3.1. Tipologia Geral das Pesquisas – Conceituação	75
3.2. Estudo de Caso – A organização	78
3.2.1. A Cooperativa Pesquisada – Características, História, Estrutura e Produtos	78
3.3. Universo e Amostra do Estudo	80
3.3.1. Coleta de Dados	81
3.4. Categorias utilizadas nas etapas da pesquisa	82
3.4.1. Formulação das Etapas do Estudo Empírico da Pesquisa	83
3.4.2. Primeira etapa da pesquisa – Pesquisa Exploratória – Conceituação e Procedimentos.....	83

3.4.3. Segunda etapa da pesquisa – Entrevistas em Profundidade – Conceituação e Procedimentos	85
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA E ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE – ESTUDO DE CASO.....	88
4.1. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama	89
4.2. A Estrutura de RH da Cooperativa Agropecuária Gama	108
4.3. A Relevância dos Processos de Gestão de Pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama Compreendidos como Políticas	111
4.4. Os Processos de Gestão de Pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama como base de Políticas de Gestão na Formulação das Estratégias	116
4.5. Os Processos de Gestão de Pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama como base de Políticas de Gestão como Força Competitiva.....	120
4.6. Aspectos principais das Unidades pesquisadas dentro das Categorias	124
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
APÊNDICE A	141
APÊNDICE B	142

1. INTRODUÇÃO

Os processos de gestão de pessoas, que estão vinculados a “Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar Pessoas” são fundamentais para as organizações que demonstram competitividade e se modernizam em face da necessidade premente de resultados no ambiente mutável e imprevisível em que atuam (NASCIMENTO; CARVALHO, 2007).

Tal afirmação indica que olhar as pessoas de maneira a comprometê-las no processo e comprometer a empresa com relação a elas passa a ser estratégico nas organizações. Nascimento e Carvalho (2007) salientam, ainda, a importância e prioridade que devem ser prestadas às pessoas neste século, visto que as organizações, além de outros fatores, são orientadas por processos e as pessoas são peças fundamentais para que estes ganhem vida.

Enfatiza-se a importância da gestão desses processos em qualquer segmento econômico, pois eles são de responsabilidade das empresas que desejam atuar em ambientes de alta complexidade. No entender de Oliveira (2011), processos são conjuntamente, atividades sequenciais em uma determinada lógica entre si, com finalidades diversas como atender e suplantando necessidades e expectativas dos clientes externos, no contexto de uma cooperativa (associados e o mercado) e internos da cooperativa (associados ou funcionários).

Criado em 1890 como um departamento totalmente voltado para transações dos processos e trâmites burocráticos, como admissão e demissão, o Departamento de Pessoal nasceu da necessidade em observar e selecionar os melhores indivíduos para atuar na empresa mediante todos os candidatos. Foi nessa etapa, também, que as organizações começaram a enxergar os funcionários como fatores de produção, e como geradores de custos, o que representava e representa um elemento chave na competitividade da empresa (FISCHER, 2002).

Conforme Tanure, Evans e Pucik (2007) há uma concordância na existência de uma variedade desconcertante de práticas de gestão de recursos humanos nas empresas e nos países. O Brasil não foge à regra. É que, ainda segundo esses autores, cultura e contexto influenciam enormemente e de forma complexa na contribuição desta gestão para o desempenho. Esses processos de gestão devem ser dinâmicos e com total interação e alinhamento estratégico com os objetivos plenos da organização.

Com relação às tendências de formatação de cada um dos processos, Fischer (1998), relata a concentração de estudo muito mais em política do que nos processos de gestão de pessoas, levando em consideração as tendências de transformação destas políticas em ações no dia a dia das organizações.

As grandes mudanças, como processos de produção mais amplos com novas estruturas favorecendo a inovação e ajustes às necessidades e exigências do ambiente externo e as inevitáveis transformações no cenário mundial, são a mola mestra para a visualização de uma nova ambiência competitiva, para daí estabelecer a necessidade de uma gestão de pessoas diferente no enfrentamento desta situação. A competitividade, a preocupação com a concorrência, os processos de produção e de prestação de serviços cada vez mais qualificados e inovadores fazem da gestão de pessoas o ponto alto como força diferencial de uma organização (NASCIMENTO; CARVALHO, 2007, ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008).

Conforme Fischer (1998), modelos estratégicos têm o principal objetivo de superar a visão técnica, tornando os mecanismos de gestão de pessoas inerentes aos processos alinhados à estratégia de negócio da empresa. Ainda, enfocando a importância da orientação dos processos de recursos humanos estrategicamente integrados, integrados entre si e desenvolvidos na organização, Fischer (1998) os resume assim:

- Os processos integrados à estratégia definem o caráter competitivo não só para o modelo, mas para cada um de seus processos.
- Os processos devem ser integrados entre si de tal maneira que haja coerência entre os procedimentos e ferramentas adotadas.
- Os processos com orientação prioritária para o desenvolvimento como elemento integrador, fazendo frente a um ambiente organizacional em constante mudança no qual os desafios organizacionais vão se sucedendo.

Percebe-se que nem as funções e sub-funções, nem tampouco as estratégias possíveis de gestão de pessoas representam políticas de gestão de pessoas, ou seja, elas podem estar alinhadas a uma política de gestão de pessoas, mas sozinhas não as representam. Para Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 47) “O modelo político de gestão de pessoas está associado às organizações pós-industriais, ou orgânicas, e diferencia-se do modelo instrumental de gestão de pessoas, associado às organizações industriais ou mecânicas”.

O modelo, segundo os autores, colabora com a emancipação, o desenvolvimento político e cognitivo das pessoas, além disto, permite que esse acesse uma identidade própria e independente da organização. Trata-se de um modelo de gestão, que entende a possibilidade

da experiência dos conflitos na empresa, os quais, através de processo de mediação e negociação, são possíveis de superação e elaboração de proposta de acordo entre as partes.

Assim, pensar nas políticas de gestão passa por possibilitar processos de debates e negociações que podem e devem ser proporcionadas pelas lideranças das empresas, ou seja, evitar fomentar as divergências e sim compreender de que lugar elas vêm (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Desta forma, a participação ativa das pessoas para o alcance dos objetivos propostos em qualquer atividade econômica é fundamental. Neste sentido, insere-se também, uma cooperativa do ramo agropecuário, pois com a globalização dos negócios, o surgimento de novas tecnologias, os fortes impactos da mudança, a necessidade da busca da qualidade na produção de bens e serviços, possibilita constatar que a principal vantagem competitiva das empresas é decorrente de uma moderna gestão de pessoas através de seus respectivos processos, devendo estes, estarem pautados por políticas de gestão de pessoas que são as premissas do estudo em pauta.

1.1. O problema de pesquisa

Do ponto de vista econômico, a gestão das cooperativas do ramo agropecuário tem que ser tão competente ou mais do que as empresas mercantis na corrida pela sobrevivência (SILVA, 2004). Diante dessa situação elas têm que estabelecer estratégias focadas em uma moderna gestão através dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, como principal ferramenta estratégica, exatamente como as demais empresas já o fazem, porém levando em consideração a especificidade do tipo de organização na qual se constitui.

Apesar de serem organizações econômicas e gerenciadas através de outra lógica, não necessariamente a de mercado versus lucro, as cooperativas devem ser financeiramente autossustentáveis para o enfrentamento da concorrência de mercado. Elas precisam ser gerenciadas de forma eficiente, eficaz e efetiva, com objetivos claros e definidos na administração (OLIVEIRA, 2011).

Drucker (1962), afirma que eficácia é a capacidade da organização de determinar e atingir objetivos definidos estrategicamente para si, sendo necessário também entender, que a efetividade de uma gestão representa a capacidade da organização de coordenar constantemente, numa dimensão temporal, esforços e energias, com vistas ao alcance dos

resultados e à manutenção e sustentabilidade da organização no ambiente. Para Maximiano (2008), eficiência e eficácia indicam que uma organização alcança um desempenho de acordo com as expectativas dos clientes e das pessoas na gestão dos recursos.

A efetividade, ainda segundo Oliveira (2007), é a capacidade da organização de se manter no mercado apresentando resultados globais ao longo do tempo e de forma permanente. As cooperativas precisam oferecer produtos e serviços como as demais empresas em um mercado cada vez mais globalizado e em ambientes de competitividade plena, garantindo de forma sustentável resultados positivos aos principais *stakeholders* e seus associados.

Devido a esses fatores críticos de competitividade é que as cooperativas precisam, como as demais empresas implementar políticas de investimento no desenvolvimento de pessoas visando modelos de gestão adaptados à realidade do mercado sem deixar de lado características intrínsecas da doutrina e realidade cooperativista (WAACK; MACHADO FILHO, 1999).

As cooperativas precisam ter planejamento e controle, gestão eficiente dos negócios e estarem sempre atentas às necessidades de seus clientes – cooperados e mercado em geral, pelo qual elas atuam a captam investimentos – e não ancoradas simplesmente em vantagens competitivas baseadas apenas nas leis que sustentam sua constituição (OLIVEIRA, 2011). Fatores como eficiência e eficácia são fundamentais em estratégias para atingir os objetivos propostos. As pessoas em uma organização são peças fundamentais para se atingir esses objetivos.

As atividades relacionadas aos processos de gestão de pessoas em cooperativas precisam ser tão eficazes e estratégicas como em outras empresas, visto que grande parte do público com que se relaciona é associada da organização. As cooperativas que já se deparam com os desafios e tendências dessa nova realidade obtêm diferenciais competitivos e estão à frente na acirrada disputa pela prestação de serviços, produção e comercialização de produtos em relação à concorrência (ZYLBERSZTAJN, 1994).

As distorções na política de gestão de pessoas trazem problemas sérios às cooperativas do ramo agropecuário. De uma forma geral, os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas podem ser na maioria das vezes ineficientes. Muitas vezes esses processos, implantados sem estar alinhados com a estratégia da organização, bem como, o modelo de gestão de pessoas, não possibilitam compreendê-los como políticas (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Assim, a vantagem competitiva quase que inexistente, a sua importância não é reconhecida pelos gestores, dirigentes e até pelo seu quadro social, em alguns casos, por total desconhecimento teórico de uma necessidade tão premente da moderna administração.

Existem algumas limitações, como demonstrar como esses problemas são apresentados às cooperativas em relação à gestão dos processos e a compreensão e distinção entre modelos e políticas de gestão de pessoas e seus resultados (DEMO, 2010; FISCHER, 1998).

Diante do exposto, o problema central da pesquisa é: Qual a relevância que os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas têm em uma cooperativa do ramo agropecuário e qual o peso destes nas políticas de gestão de pessoas?

1.2. Objetivos

O item aborda os objetivos que norteiam o estudo.

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar e analisar a relevância dos processos de gestão de pessoas em uma Cooperativa do ramo agropecuário.

1.2.2. Objetivos Específicos

a) Estudar os processos de gestão de pessoas em suas abordagens levando em consideração as questões, implicações e relações com as políticas de gestão de pessoas para enfatizar a sua relevância.

b) Diagnosticar a estrutura de recursos humanos (RH) da Cooperativa do ramo agropecuário pesquisada visando analisá-la, tomando como base as políticas e processos de gestão de pessoas.

c) Identificar e analisar as políticas de gestão de pessoas, em seus processos, na Cooperativa do ramo agropecuária pesquisada.

1.3. Pressupostos da Pesquisa

Baseando-se no problema principal e objetivos, alguns pressupostos foram formulados:

a) Há relevância dos processos de gestão de pessoas como agregar, aplicar, desenvolver, manter e monitorar, para o sucesso das políticas e planejamento de recursos humanos na Cooperativa do ramo agropecuário pesquisada.

b) A política de gestão de pessoas é na atualidade, encarada pelas cooperativas do ramo agropecuário como uma fundamental força competitiva na formulação de suas estratégias.

c) Os processos de gestão de pessoas são fundamentais para a sustentabilidade da cooperativa.

1.4. Justificativas e Contribuições da Pesquisa

A globalização, aliada a uma crescente e complexa necessidade de atender mercados cada vez mais exigentes na produção de bens e serviços e a relação cliente e empresa, trouxe para as cooperativas uma nova realidade. Mesmo consciente dos princípios que norteiam o cooperativismo sob a égide de um contexto social, elas têm hoje que se preparar para uma concorrência cada vez mais acirrada em ambientes altamente competitivos (SILVA, 2004; OLIVEIRA, 2011).

Os processos de gestão de pessoas (agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas) são fundamentais para as organizações demonstrados claramente na teoria de gestão de pessoas. Em plena era do conhecimento e aumento cada vez maior da competitividade pode-se considerar a importância que a valorização dos colaboradores assume nas organizações (DEMO, 2010).

Estes processos estrategicamente interdependentes, implantados e bem administrados em uma organização, compreendidos como políticas de gestão para sua condução competente, confirmam esta relevância como ferramentas de grande valia, podendo estabelecer o diferencial necessário na busca de vantagens competitivas. A vantagem competitiva é algo que dá à organização um sentido de singularidade, ou seja, o desenvolvimento de uma competência que a distinga das demais e esta vantagem tem que ser naturalmente sustentável (GUEMAWAT, 1998).

Quando estes processos são inexistentes, inconsistentes ou são implantados de forma inadequada, acarretam custos adicionais para as organizações. Daí a sua providencial importância, pois não podem ser atividades isoladas de sua estratégia. A sua importância estratégica está em fazer diferente do concorrente, produtos, serviços e a consequente potencialização da marca e imagem, o que está relacionado com seu escopo de pessoal. Estratégia não é só estar à frente do concorrente, superá-lo ou tentar ser melhor, mas é preciso, antes de tudo, atender os reais desejos e necessidades dos clientes (OHMAE, 1998).

O estudo se justifica em razão da necessidade de identificação e análise da relevância da implantação adequada e estratégica destes processos em uma cooperativa do ramo agropecuário. Estes processos, também nas cooperativas, precisam ser compreendidos a partir das políticas, as quais possam contar com pessoas flexíveis e capazes de se adequarem às mudanças constantes em ambientes cada vez mais mutáveis e desafiadores (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, NASCIMENTO; CARVALHO, 2007). Como qualquer outra empresa, elas visam oferecer produtos e serviços, seguindo a mesma lógica de mercado e competitividade.

As cooperativas, neste ambiente de negócios cada vez mais complexo, convivem com contradições tendo que enfrentar vários pontos críticos. A maior delas é a lógica do mercado versus distribuição dos dividendos ou maximização dos valores investidos. Silva (2004) salienta que, mesmo sendo uma organização econômica, gerenciada através de outra lógica, uma cooperativa deve ser financeiramente autossustentável para permanecer sólida no mercado com eficiência, eficácia e efetividade.

As cooperativas do ramo agropecuário são as que mais demandam mão de obra (OCEMG/SESCOOP-MG, 2010). Elas são responsáveis desta forma, por uma grande participação no PIB Estadual e Municipal reforçando a força do cooperativismo e sua representatividade no crescimento econômico do país. Esta é uma realidade a ser levada em consideração, pois 5,39% do PIB nacional, segundo a OCB (2009) são representados pelo segmento cooperativista, demandando mais qualidade de vida, emprego e renda ao mostrar sua pujança e compromisso social.

Considerando a População Economicamente Ativa (PEA), população com potencial de mão de obra para o setor produtivo, a participação social do cooperativismo em Minas Gerais, aumentou de 8,5% em 2008 para 8,7% em 2009, ou seja, de cada cem pessoas economicamente ativas, mais de oito estão associadas a alguma cooperativa mineira (OCEMG/SESCOOP-MG, 2010).

Para a OCEMG/SESCOOP-MG (2010), o cooperativismo está fortalecido e os números comprovam o crescimento, como a qualidade dos serviços e produtos oferecidos. O cooperativismo mineiro é responsável por uma movimentação anual de R\$ 18,5 bilhões em 2009, um impulso de 14% em relação a 2008, representando 6,4% do PIB estadual.

Desta forma, reforça-se a relevância dos processos de gestão de pessoas compreendida como políticas nas cooperativas do ramo agropecuário neste contexto de mudança e complexidade (OLIVEIRA, 2011; NASCIMENTO; CARVALHO, 2007).

Salienta-se a existência de outros fatores que justificam a importância deste estudo: a) a atualidade do tema, principalmente, levando em consideração os processos como balizadores de políticas de gestão e sua contextualização; b) originalidade do trabalho, em razão de pouco estudo acadêmico e pesquisa sobre o tema, potencializando a relevância do assunto em um contexto econômico e social; c) a importância do tema e sua contribuição para estudos futuros.

1.5. Estrutura da Dissertação

A divisão do presente trabalho apresenta-se em cinco capítulos, sendo que o primeiro se dá contextualmente na introdução, apresentação do problema, objetivos geral e específicos, pressupostos da pesquisa, justificativas e contribuições da pesquisa e estrutura básica da dissertação.

Com base também em uma revisão bibliográfica na fundamentação teórica, enfocam-se conceitualmente os processos de GP – agregar, aplicar, remunerar, manter, desenvolver e monitorar pessoas, seus conceitos e suas implicações, levando em consideração as questões políticas, culturais e sociais desta discussão abordados no segundo capítulo.

No terceiro capítulo, apresenta-se metodologicamente a coleta de dados enfocando as características dos processos de gestão de pessoas através das entrevistas em profundidade com todos os agentes envolvidos na cooperativa pesquisada, apresentando métodos e a indicação dos procedimentos utilizados no decorrer da pesquisa.

A apresentação e análise dos dados com os resultados da pesquisa e sua contribuição para o conhecimento são apresentados no quarto capítulo.

Finalizando, o quinto capítulo contempla as considerações finais, com as principais lições da pesquisa e propostas para estudos futuros.

2. PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E IMPLICAÇÕES

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os processos de gestão de pessoas como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar e sua relevância estratégica no enfrentamento das complexidades e desafios que permeiam o cotidiano das organizações como fundamentais para o sucesso de qualquer negócio.

Segundo Gil (2010), a gestão de pessoas envolve um amplo leque de atividades, como recrutamento e seleção de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. Para melhor classificação, segundo o autor, essas atividades estão agrupadas em um número de categorias amplas muitas vezes chamadas de sistemas. A esta classificação de atividades geralmente vamos denominar os processos de gestão de pessoas conforme quadro abaixo:

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gómez-Mejia <i>et al.</i> (1998)
Procura	Recrutamento	Suprimento
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento
Manutenção	Remuneração	Compensação
Pesquisa	Relação com empregados	Controle

Quadro 01: Classificação das atividades de RH e Gestão de Pessoas, segundo diferentes autores.

Fonte: GIL (2010, p. 24).

Estes processos sistematicamente classificados são bastante amplos envolvendo múltiplas atividades em qualquer um deles (GIL, 2010; AQUINO, 1979; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; GOMÉZ-MEJIA *et al.*, 1998).

Gil (2010) faz uma elucidativa apresentação desses processos sistêmicos com suas múltiplas atividades envolvendo o processo de suprimento ou de agregação, de aplicação, de capacitação ou de desenvolvimento, manutenção ou de recompensa e de controle ou monitoração, conforme quadro abaixo:

Sistemas de RH	Atividades
Suprimentos ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal. • Pesquisa de mercado de recursos humanos. • Recrutamento. • Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos. • Planejamento e alocação interna de recursos humanos • Salários. • Benefícios.
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Carreiras. • Higiene e segurança no trabalho. • Relações com sindicatos. • Treinamento e desenvolvimento de pessoal.
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e mudança organizacional. • Avaliação de Desempenho. • Banco de Dados.
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de informações gerenciais. • Auditoria de recursos humanos.

Quadro 02: Classificação das atividades de gestão de pessoas.

Fonte: GIL (2010, p. 25).

As empresas precisam alcançar resultados dentro de uma lógica normal de sobrevivência. Elas convivem cada vez mais em ambientes de muita imprevisibilidade moldados pelo viés da mudança e pautados pela incerteza, o chamado ambiente complexo. Como é cada vez mais exigida a competitividade e inovação conforme Porter (1998), diante desta realidade, as empresas precisam se preparar para implantar e colocar em prática políticas e planejamento de recursos humanos para uma condução competente de seus processos de gestão de pessoas. Segundo Stewart (1998), o capital humano é o local onde tudo começa, quer dizer, é onde está a verdadeira fonte de inovação.

Se o principal objetivo do capital humano é a inovação – seja sob a forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios –, então o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação. O capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais as coisas úteis para a organização (STEWART, 1998, p. 77-78).

É justamente na área de RH como responsável pela gestão de pessoas na empresa que estão ocorrendo as mais profundas transformações estruturais devido à rapidez e à

imprevisibilidade das mudanças no ambiente atual das organizações. Em decorrência desses e outros fatores, conforme os autores, pode-se inferir que a organização orientada para os processos é prioritária neste século que se inicia. Nascimento e Carvalho (2007) discutem a importância dos processos como interação sistêmica do ponto de vista organizacional, como um conjunto de ações na realização de uma operação qualquer na empresa, “que o caracteriza, pelo menos quanto ao ordenamento lógico dos fatos, como um sistema” (NASCIMENTO; CARVALHO, 2007, p. 18).

Além de abordar a gestão de pessoas contemporânea e seus novos desafios, pretende-se aqui discutir a importância dos processos de gestão de pessoas, modelos, tendências e perspectivas, as metodologias usadas para sua implantação e o seu real funcionamento dentro da estrutura organizacional como importante indutor de políticas de gestão voltadas para a necessidade de sobrevivência em ambientes de alta complexidade (GIL, 2010; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Dutra (2011, p. 49) definindo inicialmente o que é processo, relata-o como sendo um termo emprestado da biologia e que pode significar a transição ou uma série de transições de uma condição para outra; “quando adaptado para a Sociologia, agrega a ideia de interação entre elementos diferentes associados à ideia de mudança e fluxo”. Estes processos interagem dentre as partes em função de um objetivo dentro de parâmetros previamente definidos na estrutura da organização.

Quando falamos em processos de gestão, obviamente temos que nos remeter às práticas, ou seja, aos diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e assim nortear as ações relacionadas à organização e a sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2011). Desta forma, o autor detalha os processos de gestão de pessoas quanto aos seus objetivos e parâmetros, classificando-os em função de sua natureza como: movimentação, desenvolvimento e valorização e todo o conjunto de práticas existentes em cada um desses processos, conforme figura abaixo:

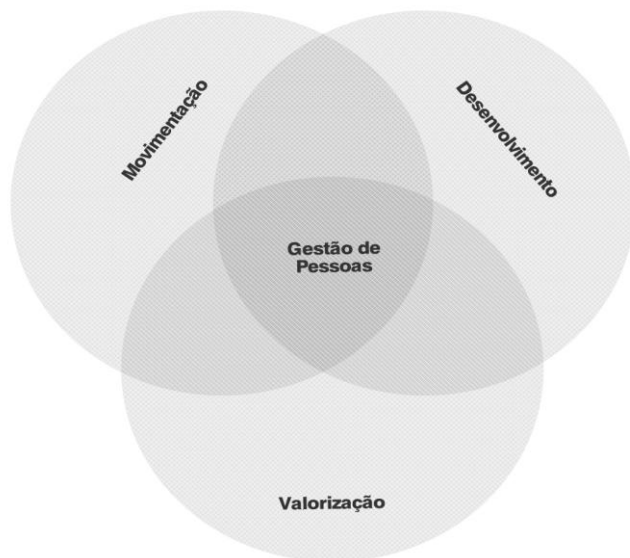


Figura 01: Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: DUTRA (2011, p. 50).

Na categoria de movimentação, esses processos têm como objetivos básicos dar suporte a toda ação de movimentação da pessoa na empresa, independentemente de sua relação empregatícia. Conforme o autor, esta categoria compreende as seguintes práticas: captação; internalização; transferências; promoções; expatriação e recolocação. Ainda segundo o autor, temos nas categorias seguintes os processos e suas respectivas atividades e práticas agrupadas:

- Desenvolvimento: congrega processos, cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização como a capacitação; carreira e desempenho;
- Valorização: processos que têm como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos que possam distinguir e valorizar as pessoas nas suas relações com a empresa como a remuneração; premiação; serviços e facilidades.

Apropriadamente, Fayol em 1916, faz uma consistente analogia da administração de empresas estabelecendo uma comparação dos processos e suas funcionalidades com a anatomia. Nesta analogia, estabelece a compreensão da administração estratificando-a como funções (processos) fundamentais para o funcionamento de qualquer estrutura organizacional em uma base estritamente funcionalista (FAYOL, 1981). Segundo o autor, a administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição e, além disso, a administração compreende cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle no chamado processo administrativo.

Diante da discussão dos Processos, entre outros autores como Toledo (1978); Werther (1983) e Flippo (1970), a gestão de recursos humanos pode ser entendida como um conjunto de atividades essenciais, tais como:

- “atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho” (TOLEDO, 1978, p. 22);
- “prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Para conseguir esse propósito, o estudo da gestão de pessoas revela como empresários obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número e tipo certo de trabalhadores” (WERTHER, 1983, p. 6);
- “interessa-se pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção de pessoas de uma organização, com a finalidade de contribuir para que a mesma atinja suas principais metas ou objetivos” (FLIPPO, 1970, p. 25).

Dutra (2011) faz uma importante discussão sobre o olhar funcionalista da gestão de pessoas, enfocando que ela ajuda a entender o seu posicionamento relativo na organização. Mas é preciso entender a importância da gestão desses processos na interação com as demais funções organizacionais e como as políticas e práticas que a compõem interagem entre si.

Para a compreensão desse processo, temos que levar em consideração a abordagem sistêmica da Gestão de Pessoas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; DUTRA, 2011; MAXIMIANO, 2008; GIL, 2010). Segundo estes autores, há outra forma de pensar a respeito da administração e das organizações, pois nada é simples, aliás, tudo é muito complexo. Para Maximiano (2008), em razão desta complexidade, tudo depende de tudo. Para entender esta complexidade, é preciso nos ater ao pensamento sistêmico. Os processos de Gestão de Pessoas devem ter, pois, esta relação sistêmica na organização.

Nesta abordagem sistêmica, segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 181) “a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados”. O olhar funcionalista da gestão de pessoas enfocando os processos como ferramentas básicas para o funcionamento de uma organização nos remete à tendência de uma ênfase maior nos papéis que as pessoas desempenham na organização do que as próprias pessoas.

Há uma tendência muito grande a enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar cargo (...). A organização acaba por ser entendida como um sistema de conjunto de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 181).

A gestão de pessoas nesta abordagem sistêmica explica a sua interação baseada em subsistemas e a partir destes para o todo organizacional, inserindo-se o ambiente externo e as pessoas (DUTRA, 2011). O autor ainda alerta que essa abordagem ajuda-nos a ver o papel da empresa na gestão e ao mesmo tempo, o movimento da empresa em relação à pessoa faltando, entretanto, a análise mais atenta do papel da pessoa e seu movimento em relação à empresa. A discussão da pessoa como fator principal da gestão de pessoas e as questões políticas, sociais e culturais dessa discussão em decorrência da eficiência e eficácia dos processos compreenderão um tema abrangente para os itens seguintes.

Fischer (1998); Gil (2010); Fischer (2002) revelam que historicamente as pessoas na organização vêm sendo encaradas como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Para Gil (2010), o termo recursos humanos é muito restritivo, levando-nos à percepção das pessoas inseridas dentro da organização apenas como recursos no mesmo nível dos demais recursos materiais e financeiros. Na visão funcionalista da administração, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais, têm ainda como principal fio condutor a efetividade dos processos de gestão no necessário controle sobre as pessoas.

Mas num contraponto, em função de grandes pressões do ambiente e contexto externos, as empresas são forçadas a uma revisão desses processos, denotando e reforçando ainda mais a sua importância na forma de gerir pessoas.

Fischer (1998), dissertando sobre as tendências de remodelação dos processos de gestão de pessoas, mesmo enfocando maior ênfase em políticas em seu estudo, relata que uma análise das mudanças projetadas para cada um desses processos seria suficientemente ampla e complexa justificando um estudo específico para este objetivo. Entretanto, é importante considerar o destaque das tendências mais relevantes em relação a alguns dos processos de gestão, por que elas exemplificam segundo o autor, como as políticas se direcionam para a transformação de ações práticas nas organizações.

Considerando uma síntese das tendências de remodelação de cada um dos processos, Fischer (1998, p. 140) define a sua orientação relacionando-os como: “Geral, Processos de Relações Sindicais, Processos de Aplicação, Processo de Captação, Processo de Remuneração e Processo de Desenvolvimento”. A definição e estudo específicos sobre cada um desses processos na conceituação e visão de vários autores destacando a importância dos mesmos na gestão de pessoas na estrutura organizacional e sua interação com o ambiente externo será objeto dos itens seguintes.

É preciso, pois, gerenciar com as pessoas e não gerenciar pessoas, pois estes processos devem ter a incumbência de potencializar a participação das pessoas nas decisões, utilizando ao máximo a inteligência e o talento, obtendo assim uma sinergia entre os esforços e a ampliação do conhecimento (AVELAR, 2011).

Esses processos devem ser dinâmicos e com total interação com os objetivos plenos da organização. Tanure, Evans e Pucik (2007) falam das quatro faces ou etapas da Gestão de RH, sendo a execução, construção, realinhamento e direção. Estas quatro faces, integradas aos processos, devem estar alinhadas à estratégia de qualquer empresa. A importância desses processos é clara, porque ela envolve a gestão plena, dinâmica e sistêmica de um dos mais importantes ativos que uma organização pode contar para o seu sucesso: as pessoas.

Os autores comentam a convivência das organizações com essas tarefas básicas nesses processos:

Cada organização tem que conviver com várias das tarefas básicas e vitais relativas aos recursos humanos, como as de atrair, motivar e manter pessoas. As pessoas têm de ser recrutadas para fazer frente às necessidades de trabalho ou para preencher vagas. O trabalho deve ser planejado, e essa é a tarefa da gestão de desempenho. Elas não precisam, necessariamente, ter as habilidades exigidas para o trabalho, que podem ser desenvolvidas através de treinamento e orientação. Essas pessoas devem ser remuneradas adequadamente e recompensadas, e seus direitos de aposentadoria respeitados (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p.24)

As organizações quando priorizam, por exemplo, um planejamento estratégico de RH, conforme Carvalho e Serafim (2004), elas o fazem com o objetivo de definir a direção que a empresa deve seguir através da descoberta de objetivos válidos não subjetivos. Desta metodologia surge um documento chamado Plano Estratégico. E dentre as múltiplas vantagens do planejamento estratégico bem elaborado pode-se destacar ainda segundo os autores, a importância do processo de agregar pessoas, pois é necessário um melhor recrutamento e seleção de RH como forma de adaptar a organização para um processo de mudança contínua do ambiente.

O recrutamento e seleção como principais atividades do processo de agregar pessoas estão intimamente ligados (BOUDREAU; RYNES, 1985). Os autores destacam que apesar da existência de uma relação estreita entre estas atividades, elas não podem ser reduzidas a um conceito único, pois é preciso que haja entre elas uma diferenciação. Conforme Gil (2010), as pessoas representam e constituem o mais importante ativo de que as organizações podem dispor, diante desta realidade, elas devem ser selecionadas e recrutadas com a maior competência possível.

O recrutamento e a seleção são processos rotineiros para o preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de provisão de pessoal para uma organização (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Nos processos seguintes como o de aplicar pessoas, podemos ver sua posição na estrutura organizacional, as atividades que elas poderão realizar e formas de orientação do seu desempenho para que a organização possa atingir os objetivos da forma mais satisfatória e planejada dentro da estratégia. O processo de aplicação envolve atividades como a análise e descrição de cargos e o planejamento e alocação interna de recursos humanos. O processo de aplicação sistematicamente “envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho.” (GIL, 2010, p. 25).

Os cargos, a análise e descrição e suas posições dentro da estrutura e organograma são fundamentais para um gerenciamento focado em maior produtividade e conseqüentemente maior diferencial na competitividade com a concorrência. Nascimento e Carvalho (2007) enfocam que:

Administrar cargos e salários propõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em um valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades econômico-financeiras e com o mercado de trabalho concorrente. (NASCIMENTO; CARVALHO, 2007, p.49)

Pode-se afirmar que um dos fatores que mais estimulam as pessoas a produzirem mais e se sentirem compromissadas, conforme Hipólito (2002), com metas e objetivos definidos em qualquer estratégia que se estabeleça, são formas ou modelos de recompensá-las. As pessoas são incentivadas a satisfazerem suas necessidades pessoais e individuais da forma mais elevada e proveitosa possível. Para isto, elas precisam ser recompensadas e remuneradas dignamente, inclusive incluindo benefícios e serviços sociais.

Se já não há mais dúvidas de que o empregado exerce papel fundamental como agente do desempenho organizacional tornando-se obviamente um diferencial, é justa a sua valorização por parte das empresas (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Esta valorização se concretiza por meio de recompensas. Hipólito (2002) relata que as várias formas de recompensas estão atreladas a um valor simbólico representando assim o valor do indivíduo para a organização.

É esse caráter simbólico que reforça a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que *agreguem valor* (HIPÓLITO, 2002, p. 87).

Para produzir bens e serviços, uma organização necessita de pessoas cada vez mais preparadas e capacitadas. Então, no processo de desenvolver observamos o incremento e investimento no potencial profissional e pessoal das pessoas na organização. Segundo Dutra (2011) este processo tem o objetivo de estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Desenvolver pessoas é fundamental para o atingimento dos objetivos em qualquer estratégia organizacional que se estabeleça. São treinamentos contínuos atrelados à gestão do conhecimento, gestão de competências, além do desenvolvimento de carreiras e preparação das pessoas na aprendizagem de um processo contínuo de busca de vantagens competitivas para a organização (DUTRA, 2011; GIL, 2010). Para Senge (2008) à medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, a aprendizagem torna-se fundamental para as organizações.

As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o compromisso e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. As organizações que aprendem são possíveis porque, no fundo, todos somos aprendizes (SENGE, 2008, p. 38).

Em uma estrutura organizacional criam-se diferentes formas de busca da qualidade contínua com as pessoas em constante interação com metas e objetivos traçados estrategicamente na busca de resultados satisfatórios. Mas, para a obtenção desses resultados propostos, é preciso ater às necessidades e bem estar das pessoas e para isso mantê-las de forma satisfatória na organização, assim como, estar atento às condições ambientais, o modo das pessoas trabalharem e entenderem a missão da organização, à sua disciplina, higiene e qualidade de vida (GIL, 2010).

O processo de manutenção em uma organização implica também no desenvolvimento de melhor relacionamento interno e externo de forma que valores compartilhados como ética e respeito mútuos sejam fundamentais para o sucesso estratégico pretendido. Para Limongi-França (2009), a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como:

A capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com

prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 167).

No processo de monitorar pessoas detectam-se atividades que são utilizadas para acompanhar e controlá-las na organização e a consequente verificação e o controle dos resultados nos objetivos propostos. As empresas nesse processo de monitoramento investem em sistemas de informações gerenciais na busca constante de resultados a partir de dados e informações que são continuamente processados em atividades de controle como: avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos (GIL, 2010).

2.1. O Processo de Agregar Pessoas

O processo de agregar pessoas envolve sistemicamente todas as atividades relacionadas ao provimento de pessoas à organização. Conforme Gil (2010); Milkovich e Boudreau (2000); Gómez-Mejia et al. (1998), esse sistema de suprimento ou agregação tem a finalidade de incluir novas pessoas na empresa. Estas atividades, dentre outras, envolve o recrutamento e seleção. Conforme Gil (2010), nos sistemas de RH, o processo de agregação envolve atividades de: identificação das necessidades de pessoal; pesquisa de mercado de recursos humanos; recrutamento e seleção.

Nas rotinas do preenchimento de uma vaga em aberto nas organizações, o recrutamento e a seleção são atividades fundamentais para os procedimentos de admissão de pessoal. Estas atividades devem estar integradas à estratégia de negócios da empresa (FLEURY; FLEURY, 1999). “A escolha de pessoas para trabalhar em uma organização representa um papel estratégico” (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008, p.116).

No processo de agregar pessoas e o envolvimento sistêmico de todas as suas atividades, devemos analisar a cultura como um aspecto a ser considerado (BARNEY, 1986; ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008). Neste processo é importante que se conheça os valores a serem preservados, incluindo também os desejados, de forma que a escolha de alguém que integrará a empresa seja satisfatória. Os autores destacam a cultura organizacional como uma fonte de vantagem competitiva.

A vantagem competitiva organizacional se dá pelo conjunto de competências estabelecidas em sua estrutura. Para Fleury e Fleury (1999), a empresa pode ser vista como um feixe de competências organizacionais. Segundo Prahalad e Hamel (1990) essas

competências tornam-se um diferencial competitivo quando apresentam as seguintes características: dificuldade de imitação; benefícios reais para consumidores e/ou clientes e o acesso a mercados diferentes.

Zaccarelli e Teixeira (2008), discorrendo sobre a influência de outros processos de gestão de pessoas na captação e seleção, comentam que a escolha de pessoas para trabalhar em uma equipe está longe de ser um processo isolado em gestão de pessoas. As autoras ainda destacam a relevância estratégica de sua ligação direta com outros processos determinando políticas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e plano de carreira da organização.

Em razão das mudanças, competitividade acirrada, mercados complexos, uma nova postura em relação à gestão de pessoas está sendo estabelecida pelas organizações na busca de posicionamento estratégico. Em razão desta complexidade, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas, segundo Gil (2010), não vêm sendo mais confiadas a um órgão específico apenas, ou seja, o RH, mas às chefias imediatas (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008; GIL, 2010; LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Em algumas situações, em todo processo de Agregar pessoas, envolvendo a captação e seleção, todos os chefes, supervisores e demais responsáveis pela gestão interna das pessoas na organização estão envolvidos com participação ativa. Em outras, essas pessoas são envolvidas após o profissional de RH pré-selecionar um conjunto de candidatos. Conforme Limongi-França (2009), a decisão de contratação, em geral, ocorre em pelo menos três níveis: junto ao selecionador, à chefia e ao departamento de pessoal. Conforme a autora são estes os níveis básicos de decisão em relação à admissão do novo funcionário, embora haja um elemento fundamental, que na maioria das vezes é esquecido: o candidato.

2.1.1. Recrutando Pessoas

O recrutamento como a fase inicial do processo de agregar, é uma atividade que pode ser definida como um processo ou prática de procura, identificação e atração de candidatos com o objetivo de preencher vagas existentes na organização (LODI, 1986; BOUDREAU; RYNES, 1985; WERTHER; DAVIS, 1983). O recrutamento é anterior ao processo de seleção, pois tem a importante função de determinar o tipo de candidatos aptos a participar do processo seletivo (BOUDREAU; RYNES, 1985). Para Gil (2010), o

recrutamento é um processo que consiste na atração de candidatos potencialmente qualificados e com capacidade de ocupar cargos dentro da organização.

Para Werther e Davis (1983), esta atividade envolve de maneira geral a identificação da necessidade de contratação conforme as vagas oferecidas, a definição de seus requisitos e a divulgação dessas oportunidades através dos canais do recrutamento. Desta forma, segundo Lodi (1986), mede-se o sucesso do recrutamento na relação candidato-vaga. Assim, quanto maior o número de candidatos disponível para cada vaga, maiores são as possibilidades de seleção para um candidato mais adequado.

Entretanto, Boudreau e Rynes (1985), discutem o efeito do recrutamento nas características dos candidatos. Os autores relatam que as estratégias utilizadas pela empresa no recrutamento podem ter influência nas características do contingente dos efetivos candidatos a vaga.

Conforme Limongi-França (2009) o recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. A autora comenta que se não houver candidatos com o potencial para o preenchimento de uma vaga, o processo de seleção fica inviável.

A prática no processo de procurar empregados se dá através da comunicação entre supervisores internamente na organização na emissão de requisição de pessoal e o mercado de trabalho. No mercado de trabalho competem de um lado, os empregadores e, de outro, os próprios profissionais. Conforme Limongi-França (2009), a competição dos empregadores se dá em termos de salários, condições de trabalho e oferta de benefícios. Já os candidatos, conforme a autora, competem em relação à qualificação e perfil pessoal, como habilidades, conhecimentos, experiências e personalidade.

Autores como Gil (2010), Dutra (2011), Zaccarelli e Teixeira (2008) destacam duas formas básicas de recrutamento: o interno e externo. O recrutamento interno atraindo pessoal já contratado pela empresa, mas para outras vagas. O recrutamento externo onde se busca candidatos fora da empresa, no mercado de trabalho, são candidatos que não têm vínculo direto com a empresa. Segundo Gil (2010) o recrutamento interno tem suas vantagens, pois neste caso, os postulantes aos novos cargos na organização já são conhecidos e a relação é familiar. Além disso, constitui um processo bastante econômico (GIL, 2010). Conforme Zaccarelli e Teixeira (2008) com o recrutamento interno têm-se a procura dentro da empresa do candidato mais adequado a um perfil necessário agregando valor a uma competência organizacional.

Esse processo de recrutamento interno estimula e provoca nos funcionários o desejo de buscarem formas de aperfeiçoamento em razão da possibilidade de mudanças e

relacionamento com outros setores. O processo também põe à mostra o desejo e interesse da empresa em promover seus empregados (GIL, 2010).

Apesar das vantagens do recrutamento interno em decorrência das possibilidades de um ambiente motivador com crescimento e desenvolvimento profissional, essa técnica requer alguns cuidados com relação ao gerenciamento de expectativas. Autores como Limongi-França (2009) e Gil (2010) alertam para certos cuidados como prevenir, por exemplo, os efeitos negativos inerentes à competição interna, com vistas ao descontentamento e frustração nos preteridos. Assim, Limongi-França (2009), destaca a importância da existência de normas definidas no processo, sendo essas transparentes e de conhecimento geral com propósito de reduzir problemas que eventualmente venham ocorrer.

Como desvantagem, Gil (2010) destaca a possibilidade de criar dificuldades em relação aos empregados. Por exemplo, o autor ressalta que, o relacionamento com a pessoa preterida no processo de recrutamento interno pode sofrer abalos. Também pode acontecer alguma manifestação de desagrado de um departamento em decorrência da cooptação de seus funcionários por outros.

Já o recrutamento externo tem como atividade e objetivo principal atrair o candidato no mercado de trabalho ou buscar fontes específicas para o preenchimento do cargo. Optar pelo recrutamento externo é uma atitude que deve ser tomada pela empresa, após uma avaliação sobre a alocação das pessoas que nela já estejam empregadas (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Para Zaccarelli; Teixeira (2008, p. 126) “o recrutamento externo se faz necessário quando não se tem dentro da empresa pessoas capazes de atender ao perfil desejado”. Em razão da cultura existem algumas organizações que valorizam mais a captação de novos talentos e, nesta política, acabam por privilegiar o recrutamento externo.

Para Dutra (2011) as formas mais comuns de acesso ao mercado externo pela empresa são: indicações, anúncios e agentes especializados em captação. O autor ainda ressalta a importância do mapeamento das fontes de captação, pois, segundo ele, essa importância se dá em razão da análise da capacidade do mercado em satisfazer as necessidades presentes e futuras da empresa.

Segundo Zaccarelli e Teixeira (2008), conforme o perfil exigido do candidato é necessário que se obtenha informações onde contactá-lo com mais facilidade, podendo este contato ser direto, reduzindo tempo e tornando o processo mais barato. De forma genérica as autoras elencam entre as técnicas de recrutamento externo atividades como anúncios, pois fazer a opção por anunciar uma vaga com o objetivo de atrair candidatos talentosos exige técnica e conhecimentos de marketing.

Entre outras técnicas elencadas podemos citar também o recrutamento via internet (consulta em sites de busca) identificando empresas especializadas em oferta de emprego e consultorias de recolocação (prestação de informação a pessoas em busca de oportunidade no mercado, pagando por esses serviços) (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008; DUTRA, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2009). Ainda que seja pouco explorado, este veículo como forma de acesso ao mercado de trabalho tem suas vantagens em decorrência do seu baixo custo.

2.1.2. Selecionando Pessoas

As atividades relativas à seleção se dão após o processo de recrutamento. No recrutamento, a organização possibilita dispor de um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos (GIL, 2010). Dessa forma, existem as condições reais de selecionar, entre os vários candidatos recrutados, os mais adequados a esses cargos (LIMONGI-FRANÇA, 2009; GIL, 2010). Nessas atividades torna-se real a possibilidade da manutenção e aumento da eficiência na organização. Conforme Gil (2010, p. 98) são utilizados procedimentos para comparar os diferentes candidatos, “com a finalidade de selecionar os potencialmente mais capazes”.

A seleção, conforme descreve a literatura, é mesmo uma sequência de passos que vão desde a descrição das atividades a serem realizadas pelo candidato até a sua contratação e o seu posterior registro no departamento de pessoal (WERTHER; DAVIS, 1983). As atividades de comparação tornam-se fundamentais no processo de seleção. Limongi-França (2009) e Gil (2010) destacam que a seleção é a escolha dos candidatos mais apropriados para a organização, dentre os candidatos recrutados. Os autores ainda afirmam que, diversos instrumentos de análises, avaliação e comparação de dados são utilizados na realização da seleção.

Na seleção devem-se verificar os níveis de conhecimento do candidato, mesmo assim, o fato de conhecer um determinado assunto não há garantia de que seja colocado em prática. É preciso ater-se a habilidades que podem ser verificadas através de testes objetivos. Mas nem sempre isso é o suficiente: “é necessário que haja o comprometimento do indivíduo com a empresa e esse depende de seus valores e atitudes e a percepção dos valores e atitudes compartilhadas na empresa” (TAMAYO, 1998, P. 56-63).

Para Tamayo (1998) e Chatman, (1991), o comprometimento organizacional pode ser influenciado pelos valores da empresa e como são percebidos pelos empregados. Os

autores atestam a importância do processo de seleção em razão da adequação do candidato se dar não apenas em relação ao cargo, mas à organização também. Pois, isto implica, a inclusão não apenas de critérios baseados em habilidades e capacidades de realização de tarefas e atividades específicas. É preciso levar em consideração a interação de valores entre a organização e o indivíduo (CHATMAN, 1991; TAMAYO, 1998). Chatman (1991) observa a necessidade de complementação do processo de seleção na socialização do indivíduo na organização.

Vários autores estabelecem uma providencial discussão a respeito dos critérios para a escolha e técnicas de seleção. Segundo Zaccarelli e Teixeira (2008), quais os critérios a serem utilizados na escolha de métodos de seleção, se em todos há subjacentes níveis de subjetividade, portanto, falíveis? Entre os critérios selecionados pelas autoras estão: o talento do selecionador, o sigilo do processo seletivo e o número de candidatos x tempo a ser gasto x custo.

Segundo Limongi-França (2009), a seleção de pessoal não pode ser feita levando-se em consideração apenas a experiência e o trabalho a ser realizado. Aspectos relacionados à personalidade do candidato também são fundamentais. É preciso verificar se a contratação será proveitosa, tanto para a empresa, como para o empregado. Esta relação positiva entre empresa e empregado na seleção é reforçada por Zaccarelli; Teixeira (2008, p.132) quando as autoras afirmam que “Os critérios apresentados visam atender outros critérios como aproveitar a subjetividade e competência do selecionador, respeito ao candidato e produtividade para a empresa”.

Utilizando as diversas técnicas complementares entre si as possibilidades de erro na escolha do candidato podem ser reduzidas consideravelmente. Estas técnicas estruturadas e aplicadas de forma sistêmica e integradas na organização podem seguir a seguinte ordem: análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevistas e dinâmica de grupo (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008, GIL, 2010; LIMONGI-FRANÇA, 2009; REINERT *et al*, 2010).

As avaliações do candidato seguida da tomada de decisão sobre a contratação afiguram-se como fatores preponderantes nos resultados da seleção de pessoal. Gil (2010) afirma que, os dados obtidos por meio dos instrumentos e técnicas de seleção só se tornam significativos após sua avaliação. Como última etapa do processo de seleção, está a tomada de decisão (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008). Geralmente a decisão ocorre basicamente em três níveis: junto ao selecionador; à chefia, gerência ou coordenador e ao RH. Segundo Limongi-França (2009) estes seriam os principais níveis de decisão responsáveis pela

admissão do novo candidato, sem deixar de ressaltar um importante elemento, muitas vezes esquecido, segundo a autora: o candidato.

É preciso salientar a importância da avaliação no processo de seleção. “Pode-se dizer que avaliar significa prever o comportamento futuro de candidatos pouco conhecidos numa situação de trabalho” (GIL, 2010, p. 110). Segundo o autor, a avaliação constitui uma tarefa bastante delicada. Mesmo quando o recrutamento e os procedimentos de seleção tenham obedecidos os critérios adequados, não se pode ter certeza absoluta de uma avaliação satisfatória. A tomada de decisão em relação à contratação é revestida de grande responsabilidade (GIL, 2010; ZACCARELLI, 2008).

Na tomada de decisão é preciso se ater à importância da estruturação clara de formas de transmissão e informação acerca dos resultados da seleção (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Essas informações, segundo a autora, o candidato deve obtê-las no primeiro contato, onde são esclarecidas, regras, políticas e critérios da empresa para a função em questão. Uma má decisão se origina em razão de vários fatores: “definição incorreta acerca dos critérios desejáveis, fontes pouco adequadas de recrutamento, ou informações corretas insuficientemente coletadas em entrevistas” (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008, p. 137).

O processo de agregar é fundamental para a atividade de movimentação de pessoas na organização. É também compreendido como a atividade de captação de pessoas por diversos autores. Segundo Dutra (2011), a maior parte dos autores trabalha esse tipo de movimento de pessoas como recrutamento e seleção. O autor insere os processos de recrutamento e seleção na denominação de captação de pessoas no âmbito das relações macroeconômicas de obtenção de mão de obra.

Na captação, o recrutamento e a seleção são atividades importantes nas rotinas de admissão de pessoal na organização. Esses processos de forma sistêmica são uma ferramenta importante na integração estratégica aos objetivos da empresa. O modelo de captação com suas respectivas atividades retratam fielmente o perfil e imagem da organização (DUTRA, 2011; GIL, 2010).

2.2. O processo de Aplicar Pessoas

O processo de aplicar pessoas envolve sistemicamente na organização diversas atividades relacionadas ao desenho de atividades que as pessoas irão realizar. Essas atividades terão também o objetivo de orientar e acompanhar o seu desempenho (GIL, 2010). A análise e

descrição de cargos e planejamento e alocação interna de recursos humanos estão também inseridas no processo de aplicar pessoas. Conforme Dutra (2011), as atividades inerentes ao processo de aplicar pessoas são tratadas como movimentação de pessoas. Segundo o autor, são os movimentos efetuados pelas pessoas na empresa ou no mercado de trabalho.

Outros autores descrevem de forma diversificada as atividades inerentes ao processo de aplicar pessoas. Essas atividades em geral abordam aspectos diversos como: a orientação, integração e internalização das pessoas na organização; o processo de socialização com a cultura organizacional e seus componentes; a análise de cargos na estrutura organizacional; avaliação de desempenho; gestão da carreira e planejamento do quadro de pessoas (GIL, 2010; ZACCARELLI; DE DOMENICO; TEIXEIRA, 2008; NASSIF, 2008; LIMONGI-FRANÇA, 2009; MARRAS, 2009; DESSLER, 2005; MAANEN, 1989).

2.2.1. Planejando e Alocando Pessoas

Planejar pessoas é uma atividade estratégica na gestão de pessoas. O planejamento do quadro de pessoas é uma peça fundamental na gestão do movimento ligado ao processo de aplicar. O atual contexto dos negócios marcado pela forte ambiência competitiva decorrente da globalização da economia e dos mercados, tem obrigado as organizações a se estruturarem implantando novas e diferenciadas estratégias, para o enfrentamento dos desafios impostos por esse novo ambiente (FERREIRA; SANT'ANNA; SARSUR, 2010). Os autores enfatizam a emergência de modelos organizativos com arquiteturas mais ágeis e flexíveis, com alocação dinâmica de recursos, trabalhos em equipes e avaliação dos desempenhos organizacionais e pessoais por resultados e competências.

É fundamental que a empresa tenha clareza em relação às suas necessidades de prover e orientar pessoas ao longo do tempo. É uma atividade estratégica, pois tem também o propósito de direcionar e orientar as pessoas ao alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, no de seus próprios (ROTHWELL; KAZANAS, 1988; ARMSTRONG, 1994; LIMONGI-FRANÇA, 2009). O planejamento do quadro de pessoas na movimentação tem a sua importância tanto em termos quantitativos, quanto em termos qualitativos (DUTRA, 2011).

O planejamento de pessoas como atividade importante do processo de aplicar deve estar voltado para objetivos como o planejamento de carreira, apresentando as vantagens de crescimento profissional dentro da estrutura da organização. Segundo especialistas em

recursos humanos, conforme Ferreira, Sant'Anna e Sarsur (2010) em relação ao planejamento e alocação existem a preocupação de se construir uma cultura organizacional adequada ao desenvolvimento e à retenção de jovens talentos, tendo como referência reais expectativas de futuro sustentadas em sólidos valores organizacionais.

Conforme Zaccarelli e Teixeira (2008), quando uma empresa elabora seu planejamento de recursos humanos baseado na estrutura de cargos, ele está sendo fincado em um conjunto de pré-requisitos no qual considera necessário que uma pessoa possa realizar as atividades previstas. As tarefas tradicionais baseadas na descrição de cargos ainda têm o foco em ambientes de estabilidade, segundo as autoras, com pouca necessidade de adaptação. Este modelo de planejamento baseado na utilização de cargos como elemento-chave da gestão de pessoas ocorre com o início da Era Industrial atrelado aos modelos tayloristas e fordistas de produção (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; HIPÓLITO, 2002; GIL, 2010).

Na realidade, os cargos ainda são preponderantes no planejamento de recursos humanos, embora já existam outras empresas que já o elaboram em função das competências. A gestão por competências surge no Brasil a partir dos anos 1990 e começa a se firmar como tendência para a primeira década do século XXI (ALBUQUERQUE; FISCHER, 2000; FISCHER, 1998; HIPÓLITO, 2002).

Fischer (1998) aborda essas mudanças como um novo conceito de espaço ocupacional, uma tendência que vem substituindo a noção tradicional de cargo. Desta forma, o dimensionamento de recursos humanos tem como base as competências necessárias à empresa conforme Zaccarelli e Teixeira (2008):

O dimensionamento de recursos humanos, tendo como base as competências que a empresa precisa manter ou adquirir, assume natureza flexível que permite o acompanhamento da evolução do mercado e a sustentação de vantagens competitivas (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008, p. 121).

As formas normatizadoras tradicionais de alocação de trabalho permitem que as pessoas sejam levadas a reproduzirem um padrão funcional previamente estabelecido pela empresa (FISCHER, 1998).

Planejar e alocar pessoas são atividades que devem estar alinhadas com a estratégia empresarial. O planejamento da gestão de pessoas não pode estar desvinculado das estratégias negociais (DUTRA, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2009). É preciso que haja a interação total e sistêmica entre a gestão de pessoas da empresa e/ou negócio. O planejamento e a alocação estratégica na gestão de pessoas têm de forma explícita ou não linhas de conduta influenciando nos demais processos.

Planejamento e alocação são atividades essenciais do processo de movimentação de pessoas. Elas auxiliam na determinação de lacunas e excessos no presente e no futuro, estabelecendo condições para que a empresa tome decisões inerentes às pessoas e estas podendo se orientar em seu desenvolvimento e carreira.

2.2.2. Internalizando, Orientando e Integrando Pessoas

A internalização é outra forma de movimentação das pessoas na organização. As atividades ligadas à movimentação fazem parte do processo de aplicar. A imagem e identidade que a empresa tem no mercado de trabalho é automaticamente percebida pelo funcionário em seu primeiro contato com a empresa (DUTRA, 2011). O autor relata que, a partir do momento que é estabelecida esta relação entre a pessoa e a organização, expectativas mútuas começam a ser construídas, o que se pode chamar de contrato psicológico.

A relação entre o indivíduo e a organização é central, com repercussão em todos os processos de gestão das pessoas, influenciando no comportamento organizacional (REINERT *et al.*, 2010). Na internalização conforme Mannen (1989) está inserido o processo de socialização da pessoa em seu ambiente de trabalho. Neste processo inicia-se a relação do empregado com os padrões culturais e políticos da organização.

Motta e Vasconcelos (2006) relatam que a internalização, integração e orientação exercem papel fundamental nas modificações do sistema de equilíbrio entre empregados e empregadores. Os autores citam os estudos de Mary Parker Follett, uma importante pesquisadora e precursora da Escola de Relações Humanas em relação aos três métodos de solução do conflito industrial e das divergências entre grupos de trabalhadores e gerentes: o método da força; o método da barganha; o método da integração.

Demo (2010) relaciona estas práticas como ligadas às políticas de envolvimento em sua definição operacional como: relacionamento, reconhecimento, participação e comunicação. Nesta definição operacional de envolvimento do empregado na organização a autora relaciona estas práticas da seguinte forma:

- **Relacionamento:** identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção e realização de eventos para integrar os colaboradores;
- **Reconhecimento:** reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e feedback;

- Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas;
- Comunicação: consideração de idéias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo).

Motta (1993) relata o processo de socialização do indivíduo na organização em três fases distintas:

- A primeira fase: é a chegada do indivíduo na organização. Ele traz consigo para a nova organização seu conjunto de valores, atitudes e expectativas, que serão construídas por essa nova organização;
- A segunda fase: é a fase do confronto. O que o indivíduo traz consigo entra em conflito com os valores e expectativas da organização.
- A terceira fase: esta é a fase da mudança. O indivíduo começa a apreender e adquirir os comportamentos e valores colocados para ele pela organização.

Os resultados do processo de socialização nem sempre são homogêneos na organização. Conforme Berger e Luckmann (1983) ele nunca é completamente bem sucedido. Em relação ao sucesso desse processo, os autores observam os aspectos sócio-estruturais da organização. Quando a socialização é bem sucedida, ela é decorrente de um elevado grau de simetria entre a objetividade e subjetividade da realidade, quando acontece o contrário, ocorre uma assimetria. Dessa forma, o processo de socialização bem sucedido produz identidades bem delineadas representando plenamente a realidade objetiva em que se encontra (REINERT *et al.*, 2010).

Van Maanen e Schein (1979) reforçam que nem todas as aprendizagens ajustam ou se adaptam imediatamente ao indivíduo. O indivíduo traz internamente formas e valores culturais anteriores à sua chegada na organização que podem persistir por muito tempo. Segundo os autores, essa situação acaba dificultando o processo de adaptação do indivíduo e, em alguns casos, podendo até levá-lo ao desligamento da organização. Isto acontece por decisão própria do indivíduo ou da organização.

Conforme Dessler (2005), depois de recrutar e contratar os funcionários, é preciso dar o passo seguinte que é orientá-los. Nesse processo de orientação é preciso treiná-los com o intuito de apreenderem valores, culturas, normas e procedimentos da organização na qual estão sendo entronizados. Segundo o autor, esta atividade consiste em transmitir-lhes as

informações e habilidades necessárias para a realização com sucesso de seu novo trabalho. Para vários autores a orientação é um componente do processo de socialização dos novos funcionários. A socialização é um processo contínuo de transmissão, a todos os funcionários, de atitudes, padrões, valores e modelos de comportamento que são esperados pela organização e seus departamentos (DESSLER, 2005; REINERT *et al*, 2010; MOTTA, 1993; VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; DEMO, 2010; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

2.2.3. Empregabilidade e Carreira

As empresas com suas atividades inerentes ao processo de aplicar direcionadas à empregabilidade e carreira tomam decisões importantes que vão impactar de forma considerável a trajetória das pessoas na organização com reflexos claros em relação ao seu desenvolvimento profissional (DESSLER, 2005; LIMONGI-FRANÇA, 2009). Organizações estruturadas com perspectivas reais de empregabilidade e expectativas de carreiras sólidas para as pessoas impactam de forma consistente o desempenho dos demais processos de gestão de pessoas. “As pessoas sentem-se bastante motivadas ao perceber que a empresa possibilita a construção de carreiras bem-sucedidas” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 235). Tudo isso afeta a satisfação e o sucesso profissional de uma pessoa. Uma carreira pode ser definida como a série de posições ocupadas por uma pessoa no decorrer de vários anos (DESSLER, 2005).

Uma carreira compreende toda a trajetória profissional, todos os passos dados desde a adolescência, sejam em uma relação empregatícia formal, independente ou como autônomo (ZACCARELLI; DE DOMENICO; TEIXEIRA, 2008). Dutra (2011) enfoca a discussão da empregabilidade e carreira no processo de desenvolvimento de pessoas. O autor discute os conceitos de competência e carreira como um componente para dar direção e foco ao desenvolvimento. As pessoas não devem entender a carreira como um caminho a ser seguido de forma rígida, “mas como uma seqüência de posições e de trabalho realizados pela pessoa.” (DUTRA, 2011, p. 102). Um plano de carreira define o desenho de atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como, orientar e acompanhar o seu desempenho (GIL, 2010).

A discussão sobre carreira na literatura toma dois rumos: o foco no papel da pessoa e outro foco no papel da empresa. Esta gestão deve ser feita de forma compartilhada (LIMONGI-FRANÇA, 2009; DUTRA, 2011). É necessário que a carreira seja planejada pela pessoa com o objetivo de garantir uma competitividade duradoura. Do ponto de vista da

empresa deve haver o estímulo e apoio ao desenvolvimento de carreira da pessoa internamente visando o próprio desenvolvimento organizacional.

As pessoas geralmente associam os planos de carreira à ideia de um caminho sem sobressaltos direcionando-as e conduzindo-as a objetivos claros de sucesso e realização profissional e riqueza material. Mas, na realidade das empresas, isso nem sempre acontece. Vários acontecimentos e eventos inesperados ao longo desta trajetória corroboram esta realidade. Dutra (2011) em relação a esta dicotomia entre a visão das pessoas e a realidade das empresas afirma que:

Quando olhamos para a realidade das empresas, verificamos que a carreira das pessoas é uma sucessão de acontecimentos inesperados. As pessoas quando olham para frente, vêem um caminho tortuoso, com várias alternativas e cheio de incertezas. A carreira deve ser pensada, portanto, como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa. Desse modo, se olharmos para frente, vamos sempre ver o caos a ser ordenado e, quando olharmos para trás, enxergaremos a estrada que já construímos. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá diante de si várias estradas em construção (DUTRA, 2011, p. 103).

As empresas implementam processos de administração e desenvolvimento de carreira formalizados com o objetivo de melhor direcionar a capacitação de seus funcionários e fazê-los conscientes da importância do desenvolvimento e crescimento profissional não só para a organização mas para a sua vida pessoal. Mas outras empresas não têm tanta preocupação em implantar esses processos. Complementando esta visão a respeito da administração de carreira nas empresas, Dessler (2005) destaca que:

Algumas empresas instituem processos relativamente formais de administração de carreiras que capacitam os funcionários a entender e desenvolver melhor as habilidades e os interesses de sua carreira e a usar essas habilidades e interesses mais efetivamente na empresa e, se necessário, depois que deixarem a empresa. Outras empresas fazem relativamente pouco (DESSLER, 2005, p. 264).

Vários autores apresentam diferentes posições acerca da caracterização do sistema de administração de carreiras. Gutteridge (1986) caracteriza-o como um conjunto de instrumentos e técnicas que visam permitir a contínua negociação entre a pessoa e a empresa. Para Walker (1980) o sistema é pensado como um conjunto de processos permitindo à empresa a identificação de pessoas mais adequadas às suas necessidades. Esse processo permite às pessoas o planejamento e identificação de suas carreiras.

Já London e Stumpf (1982) embora similares à linha adotada por Gutteridge (1986) enfatizam, no entanto, questões ligadas ao planejamento e acompanhamento das necessidades da empresa. Segundo Leibowitz, Farren e Kaye (1980) o sistema se constitui de diretrizes e instrumentos de gestão de carreiras que são, conforme os autores, integrados aos

demais instrumentos de gestão de RH como a estrutura de carreira aliados a um conjunto de políticas e procedimentos visando conciliar as expectativas das pessoas e empresa.

Quanto à empregabilidade, é um termo relativamente recente e derivado do inglês, *employability* (ZACCARELLI; DE DOMENICO; TEIXEIRA, 2008). Este termo vem sendo utilizado em várias publicações de recursos humanos no Brasil, conforme as autoras, apesar de constar mais dos dicionários da língua inglesa. A inclusão do termo empregabilidade no vocabulário empresarial se deve em decorrência das mudanças nas relações de trabalho. As empresas devem através das atividades do processo de aplicar desenvolver planejamento de carreira com o objetivo de garantir a satisfação de suas necessidades e obviamente a empregabilidade de seus funcionários.

Em razão disso, dois pontos devem ser chamados à atenção conforme Zaccarelli, De Domenico e Teixeira (2008): primeiro, a empregabilidade relaciona-se à capacidade da pessoa em obter trabalho e segundo, o trabalho proporciona a satisfação de necessidades de quem o contrata acompanhado da recompensa financeira.

2.3. Processo de Recompensar Pessoas

Em uma abordagem atual relacionada a recompensas, conforme Hipólito (2002), decisões sobre estruturação, funcionamento e gestão deste sistema na rotina organizacional constituem uma das dimensões críticas em gestão de pessoas. Conforme Gil (2010), na classificação de atividades de gestão de pessoas, o processo de recompensar é tratado como sistema de compensação ou manutenção compreendendo atividades como: salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho e relações com sindicatos. Milkovich e Boudreau (2000) falam de Remuneração. Gómez-Mejia *et al.* (1998) falam de Compensação e Aquino (1979) fala de Manutenção.

Este processo abrange sistemicamente todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas (GIL, 2010). Dutra (2011) trata dessas atividades inerentes ao processo de Valorização das Pessoas. Para o autor, a valorização é realizada através das recompensas recebidas pelas pessoas em contrapartida de seu trabalho para a organização. Limongi-França (2009), comenta que essa valorização é justa, tornando-se obrigatória por parte das empresas, pois ela se concretiza através das recompensas. A autora ainda destaca que, dentre os componentes do sistema de recompensas, o mais importante é a remuneração.

Hanashiro (2008) trata do modelo de remuneração e suas mudanças ao longo das últimas décadas, mesmo assim, ainda dentro de uma lógica muito simples. No mesmo diapasão, Fischer (1998, p. 136) relata que “as políticas, instrumentos e procedimentos de remuneração vêm passando por mudanças bastante significativas.” Quem faz o trabalho é remunerado em troca de um resultado apresentado. A remuneração é uma contrapartida econômico/financeira de um trabalho realizado pela pessoa (DUTRA, 2011; HANASHIRO, 2008; LIMONGI-FRANÇA, 2009). Conforme Hanashiro (2008), como sempre, paga-se por isso. O que está mudando, segundo a autora, é quem se apropria do resultado do trabalho, descrevendo assim essas mudanças:

Antes era absorvido somente pelo dono do negócio. Hoje, e cada vez mais, há uma divisão do ganho com quem participou do resultado. No entanto, atrás dessa simplicidade existe uma rede muito complexa de elementos que caracterizam um sistema de recompensas (HANASHIRO, 2008, p. 176).

De certa forma, pode-se salientar que são várias as terminologias apropriadas na utilização da expressão remuneração. Na literatura dos Estados Unidos, é comum um termo bastante usado como compensação (HANASHIRO, 2008). No Brasil, não há uma terminologia única. Dutra (2011) usa o termo remuneração como forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização, enquanto Gil (2010) fala de compensação ou manutenção enfocando os cargos e salários. Para Hanashiro (2008), utiliza-se o termo “recompensas” em sentido amplo com a inclusão de outros fatores que vão além dos salários e a expressão “remuneração”, referindo-se ao pacote financeiro disponibilizado aos empregados.

Fischer (1998), em tendências de remodelação de cada um dos processos, fala da remuneração como uma atividade que vem sofrendo muitas mudanças. Nelas, vem em primeiro lugar, a preocupação das empresas com a gestão dos custos e a relação com a concorrência; em segundo lugar, a alta incidência de encargos; e em terceiro lugar, a diversificação de políticas de remuneração dentro de uma mesma empresa. A configuração de uma quarta tendência ainda se delineia para os processos de remuneração como sistemas de remuneração flexível, variável, por performance, desempenho, competências ou por objetivos. Ferreira, Sant’Anna e Sarsur (2010), discorrendo sobre a gestão de carreira, remuneração e outros benefícios, concordam que a primeira compreensão deve ser a da dimensão da remuneração como algo que inclui salários, remuneração variável, bônus, participação acionária e pagamentos por habilidades e, também, formas variadas de incentivo individual ou de grupo.

É importante se ater às diferenças entre os termos recompensa, remuneração e salário. Conforme Limongi-França (2009), esses termos muitas vezes são confundidos e tratados como sinônimos. Salário é basicamente a parte fixa da remuneração, incluindo o pagamento em dinheiro e de forma regular geralmente mensal. O salário é definido como o valor que se paga aos profissionais de uma organização (LIMONGI-FRANÇA, 2009; GIL, 2010; DUTRA, 2011). Como sendo um dos mais importantes componentes do sistema de recompensas, a remuneração envolve além do salário, a remuneração variável e os benefícios (GIL, 2010; LIMONGI-FRANÇA, 2009; HANASHIRO, 2008; DUTRA, 2011).

É preciso ater-se aos critérios utilizados pela organização para estabelecer esta diferenciação. Esses critérios têm como referência o mercado de trabalho e padrões internos de equidade. As referências baseadas no mercado de trabalho têm origem nas informações obtidas através de pesquisas específicas, ou através de contatos com o mercado (DUTRA, 2011; HANASHIRO, 2008; LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Para Limongi-França (2009), os padrões internos de equidade são mais relevantes que a referência de mercado, pois a sensação de injustiça acaba sendo mais danosa do que uma provável inadequação da recompensa em relação ao mercado. Em razão disso, as empresas acabam priorizando como critério para as recompensas os padrões internos de equidade em detrimento dos padrões externos (LIMONGI-FRANÇA, 2009; DUTRA, 2011).

2.3.1. Componentes da Remuneração

Dutra (2011) divide a remuneração, como componente importante do processo de valorização, em categorias distintas como remuneração direta e remuneração indireta. No processo de valorização, conforme o autor, a forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização mais importante e mais complexa em termo de gestão é fazê-lo pela remuneração. Hanashiro (2008) relata que, como importante componente do sistema de recompensas, temos a remuneração direta – o salário-base – e a remuneração indireta – os benefícios.

Dutra (2010) destaca em sua definição operacional as práticas de remuneração e incentivos como integrantes das políticas de recompensas da seguinte forma:

- Remuneração: salário compatível com competências e formação e salário competitivo (compatível com os oferecidos no mercado para a função).

- Incentivos: promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.

De forma geral a remuneração direta pode ser representada pelo dinheiro que as pessoas recebem diretamente na organização e a remuneração indireta é representada pelo dinheiro que não retiramos do nosso bolso (DUTRA, 2011). Para vários autores como Limongi-França (2009), Hanashiro (2008) e Hipólito (2002), a remuneração pode ser classificada em categorias da forma como se apresenta e do seu objeto como: remuneração básica; remuneração por senioridade; remuneração por performance e remuneração indireta. Para estes autores, a remuneração está relacionada ao tipo de contribuição da pessoa para a empresa. A forma de distinguir as pessoas se dá em função do quanto elas agregam de valor para a empresa (DUTRA, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2009; HIPÓLITO, 2002). Hipólito (2002) comenta que:

A estruturação de um sistema de recompensas deve considerar, dentre as inúmeras possibilidades de composição, as formas mais alinhadas à “filosofia” de gestão da organização e ao que se quer, de fato, valorizar e estimular. (HIPÓLITO, 2002, p.92).

A remuneração fixa é o principal elemento de diferenciação das pessoas nas empresas. O básico da remuneração fixa é o salário que é definido conforme o valor dos profissionais para a organização (HIPÓLITO, 2002). É por meio dessa remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho, considerando-se política salarial, legislação e condições financeiras da organização e setor de atividades etc. (DUTRA, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2009). Segundo os autores, a remuneração fixa reflete normalmente a equidade interna e externa.

O salário-base segundo Hanashiro (2008), no modelo tradicional, apesar das críticas que lhe são endereçadas pode ser determinado por diferentes metodologias. Essas metodologias têm sempre como referência as atribuições do cargo, independente de quem o desempenha.

Em razão das constantes mudanças em decorrência de novos tempos, marcados pela instabilidade, constantes desafios têm pautado a vida dos profissionais na busca de maior autonomia, poder de decisão, obrigando-os a construir espaços organizacionais, antes pautados pela empresa através dos cargos. A partir de então começa a cair por terra o sistema remuneratório tradicional (LIMONGI-FRANÇA, 2009; GIL, 2010; DUTRA, 2011).

Em função da complexidade, é preciso situar a remuneração em uma base estável no tempo. Dutra (2011) destaca esta estabilidade em um padrão baseado na complexidade das entregas esperadas das pessoas para a organização. As entregas das pessoas podem mudar através do tempo, mas o que importa é o grau de complexidade delas. Gil (2010, p. 189), destaca que, em razão das novas estruturas, estratégias e processos de trabalho, “muitas empresas passaram, então, a procurar soluções de remuneração mais compatíveis com a nova ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade”.

A busca de modelos de remuneração que substituam o modelo tradicional baseado em cargos é sem sombra de dúvida, um grande desafio para as empresas. Conforme vários autores, novas medidas têm sido propostas, com o objetivo de tornar as políticas salariais das empresas mais coerentes com o ambiente e realidades em que estão inseridas e baseadas nos princípios da moderna administração (GIL, 2010; DUTRA, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2009; HIPÓLITO, 2002; HANASHIRO, 2008; DESSLER, 2005).

Segundo Dessler (2005), a nova remuneração baseada em competências e habilidades vem ganhando valor e importância. Para os especialistas, conforme o autor, a nova remuneração significa geralmente o uso de uma combinação de elementos tradicionais e não-tradicionais de remuneração que permita à organização o alcance de seus objetivos e à implementação da estratégica.

Para Limongi-França (2009), enquanto o salário é definido em função do conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho esperado do profissional e pago de forma regular, a remuneração variável tem diversas formas. Segundo a autora, ela está atrelada à performance, podendo existir ou não, com suas diferentes variações de intensidade, em relação aos resultados alcançados. A remuneração variável tem como objetivo principal fomentar no profissional a superação dos níveis tradicionais de desempenho (LIMONGI-FRANÇA, 2009; GIL, 2010; DUTRA, 2011; HIPÓLITO, 2002; HANASHIRO, 2008; DESSLER, 2005).

Hipólito (2002) destaca os vários motivos para o crescimento da remuneração variável como:

- A busca por parte das organizações, da redução dos custos fixos, substituindo-os sempre que possível por custos variáveis;
- A possibilidade oferecer maiores ganhos aos profissionais em anos de bons resultados, pois ao contrário do salário, não existe o compromisso de sustentação do nível de pagamento, dado a título de variável em anos subsequentes;

- É uma prática bem aceita por trabalhadores, entidades representativas de classes e empresas, reforçando a competitividade em relação ao mercado de trabalho;
- A remuneração variável através da Participação de Lucros e Resultados – PLR – Lei Federal nº 10.101, de 19/12/2000 e seus incentivos fiscais. A regulação desta lei estimula as empresas a se prepararem para seu cumprimento.

Para Hipólito (2002) fica clara a complementação entre a remuneração fixa e variável ao reconhecerem aspectos diferentes nos profissionais. Segundo o autor, enquanto o salário se vincula à competência, e esta se demonstra aditiva ao longo do tempo, não diminuindo, a não ser em casos excepcionais, a parcela variável da remuneração foca principalmente o acompanhamento de resultados, em sua essência, caracterizados por circunstancialidades. Conforme as tendências de remuneração, segundo Limongi-França (2009), elas podem ser determinadas em razão de todas as mudanças que estão ocorrendo no ambiente, nas organizações e nas pessoas.

Para Wood Jr. e Picarelli (1999), a remuneração estratégica já é uma grande tendência, pois ao contrário da tradicional, faz-se uso de todos os componentes remuneratórios como salário, benefícios e remuneração variável de forma mais equilibrada. Esse sistema de remuneração estratégica, conforme os autores pode se caracterizar como:

- Considera a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial, ou seja, todo o contexto organizacional. Parte-se não somente do que empresa é na atualidade, mas do que ela deseja ser amanhã, ou seja, sua visão de futuro;
- A remuneração de vários fatores que medem a contribuição da pessoa para o sucesso do negócio – conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.

Os benefícios são formas de remuneração indireta (DUTRA, 2011; Gil, 2010; LIMONGI-FRANÇA, 2009; HIPÓLITO, 2002; HANASHIRO, 2008; DESSLER, 2005; NASCIMENTO; CARVALHO, 2007). Eles representam parte importante da remuneração de praticamente todos os trabalhadores complementando a remuneração direta com o objetivo de dar mais segurança e conforto às pessoas em sua relação com a organização.

No Brasil, os benefícios tendem a ser uma forma simplista de remuneração complementar. Para Dutra (2011, p. 197), essa composição entre remuneração fixa e benefícios “deve ser efetuada com cuidado para otimizar os recursos utilizados na satisfação das necessidades dos empregados abrangidos por eles”. Segundo o autor, muitas empresas procuram destacar o valor dos benefícios oferecidos aos empregados para que eles possam avaliar sua importância em comparação com a remuneração fixa.

Os custos com remuneração indireta têm crescido ultimamente, constituindo dessa forma um custo progressivo e significativo. Em razão dessa situação, as empresas preferem tratar de um pacote inteiro quando se discute benefícios (HANASHIRO, 2008; NASCIMENTO; CARVALHO, 2007). Para Nascimento e Carvalho (2007), o ideal é que esse pacote de benefícios oferecido atenda aos interesses das pessoas na organização. Dessa forma, a empresa pode obter retornos em termos de melhoria dos desempenhos profissionais e dos resultados organizacionais, aumentando assim a sua competitividade.

Além de se tornar comum a prática de concessão de benefícios nas empresas, em muitos casos, substituindo aumentos salariais como forma de evitar a tributação, é preciso reconhecer que essa medida torna-se bastante adequada para a saúde financeira da empresa (GIL, 2010). A política de benefícios deve ser bem orientada, pois ao contrário, corre o risco de ser percebida pelo funcionário como algo dado apenas para substituição ou troca de um aumento no salário.

As recompensas como práticas importantes do processo de valorização é hoje a questão mais delicada na gestão de pessoas. É um tema dotado de muita controvérsia. Temos hoje, um conjunto significativo de conceitos e propostas instrumentais para lidar com as pessoas e suas diferenças (HANASHIRO, 2008; HIPÓLITO, 2002). Hanashiro (2008) comenta que:

O planejamento de programas, políticas e práticas de remuneração requerem a consideração de vários fatores do ambiente organizacional: desde o desenho organizacional, a cultura da empresa, o setor no qual ela atua, entre outros. Isso significa uma série de decisões a serem tomadas para tornar a remuneração um instrumento eficaz de gestão. (HANASHIRO, 2008, p. 201).

Em relação à pessoa, a valorização tem muito a ver com o desenvolvimento profissional. As recompensas e suas práticas e sua crescente importância sistêmica nos processos de gestão de pessoas, tornam-se um desafio para a atuação dos profissionais da área de recursos humanos (HIPÓLITO, 2002). Para Dutra (2011), a organização que oferece condições viáveis e concretas de crescimento para a pessoa, viabiliza também, condições para a sua valorização tanto na empresa quanto no mercado.

2.4. Processos de Desenvolver Pessoas

As organizações se situam em ambientes cada vez mais dinâmicos e essa situação requer o desenvolvimento de ações direcionadas à constante capacitação das pessoas. Esse

processo tem o objetivo óbvio de torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Em razão disso, as empresas vêm desenvolvendo com frequência cada vez maior programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Essas necessidades se fazem tão prementes, que muitas empresas, além de decidirem pela instalação de centros de treinamento e desenvolvimento, preparam sua estrutura organizacional voltada para verdadeiros centros educacionais e universidades corporativas (GIL, 2010; EBOLI, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2009; DESSLER, 2005; MARCONDES, 2008).

De acordo com a classificação das atividades de gestão de pessoas, Gil (2010) relaciona o treinamento e desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento e mudança organizacional como atividades sistêmicas do processo de desenvolvimento ou capacitação. “O sistema de capacitação ou de desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização”. (GIL, 2010, p. 25).

As organizações estão cada vez mais pressionadas tanto pelo ambiente externo, quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano. Para Limongi-França (2009), em virtude das constantes mudanças macroambientais, alta competitividade, tanto interna como externa e maior competição na carreira, é senso comum nas organizações a percepção da importância do treinamento nos diferentes níveis da estrutura organizacional.

Em seus estudos sobre a racionalização do trabalho, a padronização de tarefas, a redução de tempo e de movimentos em relação à linha de produção, Taylor (1966) já enfatizava a necessidade de treinar uma quantidade crescente de trabalhadores. Em razão dessa significativa necessidade, começaram a surgir “programas de treinamento com o objetivo de “ajustar” as pessoas às necessidades dos processos produtivos e também aos administrativos” (MARCONDES, 2008, p. 262).

O desenvolvimento de pessoas nas organizações é sem sombra de dúvida um grande desafio a ser enfrentado na atualidade, pois a sua orientação tem que ser dada em um ambiente extremamente volátil hoje, e provavelmente amanhã. Nesse enfrentamento é preciso que se encontrem referenciais que sejam estáveis para equilibrar o desenvolvimento das pessoas e da empresa. Independentemente de cenários futuros, as organizações e toda a sociedade caminham para maior complexidade tecnológica e das relações. Contextos cada vez mais exigentes e complexos refletindo o dinamismo dos ambientes requerem a preparação das pessoas em sua relação com as organizações e mercado (GIL, 2010; MARCONDES, 2008).

Mas o conceito de desenvolvimento atrelado à complexidade não é suficiente na construção de instrumentos para sua gestão. Ainda falta um importante componente na

direção e foco do desenvolvimento. Os conceitos de competência e carreira são fundamentais para a complementação da gestão do desenvolvimento (DUTRA, 2011). O termo competência no âmbito organizacional aparece associado à competitividade e vantagem competitiva. Conforme Gomes *et al* (2008) a competência é um assunto tratado com diferentes nomenclaturas, dentre elas, podemos destacar: a competência essencial, competência distintiva, capacidade essencial e capacidade organizacional.

Levando em consideração as múltiplas variações para o termo competência, no âmbito organizacional, vários autores o conceituam no foco das competências organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; STALK; EVANS; SHULMAN, 1992; ULRICH, 2000). Para Prahalad e Hamel (1990), a competência organizacional é um conjunto de habilidades e tecnologias gerador de fonte de vantagem competitiva que dificilmente pode ser copiada, podendo ser percebida como valor para o cliente.

Segundo Stalk, Evans e Shulman (1992), a competência organizacional estabelece uma integração intencional de funções com as atividades e processos operacionais de uma empresa, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes. Ulrich (2000) complementa que, a competência organizacional é formada por um conjunto de competências individuais, sendo competências organizacionais estáveis, não podendo ser facilmente copiadas pelos concorrentes.

No âmbito individual, o termo competência está atrelado à capacidade de entrega da pessoa em sua relação com a organização. Para Dutra (2011, p. 102) “uma pessoa é competente, quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive”. Sendo assim o foco no desenvolvimento se dá na definição do que a pessoa deve entregar para a empresa. Em função disso, depreende-se que, a competência organizacional está associada à competência das pessoas. Gomes *et al* (2008), alinhavam o raciocínio de que o tema competência organizacional não pode se dissociar do tema pessoas, e, conseqüentemente, de competências individuais. São dois assuntos que se complementam (GOMES *et al.*, 2008; ANSOFF, 1983; ULRICH, 2000).

Para Ansoff (1983), em se tratando de capacidades organizacionais e sua relação com as estratégias de negócios, a competência, neste caso, resulta-se da interação e complementação das habilidades e conhecimentos das pessoas e grupos da organização. Seguindo esse raciocínio, a competência organizacional acaba sendo mais que a simples somatória da competência de indivíduos e equipes. Para Gomes *et al.*, (2008), nesse processo

de interação entre pessoas e grupos fica latente a potencialização sinérgica entre os recursos, capacidades e qualificações. Dessa interação resulta a competência coletiva.

Sendo assim, os conceitos de competência organizacional e individual são pilares fundamentais para a instrumentalização das ações de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas com o claro objetivo de orientar e conduzir a organização em suas ações estratégicas (DUTRA, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2009; GOMES *et al.*, 2008; MARCONDES, 2008; GIL, 2010; ULRICH, 2000; ANSOFF, 1983).

2.4.1. O Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Treinamento e desenvolvimento têm conceitos distintos (MARCONDES, 2008; GIL, 2010; DESSLER, 2005; MARRAS, 2009). Conforme Marcondes (2008), o treinamento é entendido como o aprimoramento do desempenho do empregado com vistas ao aumento da produtividade dos recursos, sejam físicos, financeiros, informações, sistemas, etc. Ele tem ao seu alcance esses recursos para realizar o seu trabalho. Para Limongi-França (2009), é importante acentuar essa diferença entre treinamento e desenvolvimento, na medida em que se torna necessário a consideração de diferentes níveis de aprendizado fundamentais para a capacitação do ser humano no trabalho.

De forma geral, o treinamento é de curto prazo. Está ligado à aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes em um processo sistemático objetivando a busca de adequação entre as características do empregado e suas atividades funcionais (LIMONGI-FRANÇA, 2009). No treinamento, deparamos com o um processo de assimilação cultural de curto prazo. Nesse processo, objetiva-se repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas com a execução de tarefas e produtividade no trabalho (MARRAS, 2009; GIL, 2010). As pessoas na organização têm uma bagagem particular de conhecimentos. Para Marras (2009), o treinamento produz um estado de mudanças nesta bagagem que é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, “uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”(MARRAS, 2009, p. 145-146).

Para Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é um processo sistemático na promoção de aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes com objetivos de melhora na adequação entre as características dos empregados e as exigências de suas atividades funcionais. Os autores reforçam que o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento incluindo todas as experiências “que fortalecem e consolidam as

características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 338-339).

Para Gil (2010), o treinamento é mais centrado na posição atual da organização em relação às suas atividades diárias. Neste contexto refere-se a um conjunto de experiências de aprendizagem. Para o autor, é um processo educacional de curto-prazo, envolvendo todas as ações que visam de forma determinante a ampliação das capacidades das pessoas para o melhor desempenho de suas atividades relacionadas ao cargo que ocupam na organização.

O treinamento traz resultados importantes para as empresas, principalmente com o objetivo de solucionar problemas. Para Limongi-França (2009), de uma forma geral, o departamento responsável pelo treinamento, incluindo o seu planejamento nas empresas, é um dos que têm mais visibilidade quando produzem resultados positivos. Essa área da empresa, muitas vezes é vista como a solucionadora de problemas. É um dos departamentos que ficam mais em evidência, quando trazem resultados positivos, “chegando a ser indicado como a solução dos problemas” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 88).

A Administração de Recursos Humanos em seu enfoque sistêmico, principalmente, a partir da década de 60, passa a conceituar o treinamento como um de seus sistemas básicos. Para Gil (2010), esse processos sistêmicos do treinamento devem atuar de forma integrada e relacionada com os demais órgãos e suas diversas atividades da área de recursos humanos como o recrutamento e seleção; acompanhamento e avaliação; administração de cargos e de remuneração; controle pessoal e administração de benefícios. Todas estas áreas devem ter uma interação contínua com o processo de treinamento (LIMONGI-FRANÇA, 2009; GIL, 2010).

Segundo Gil (2010), com o enfoque na Gestão de Pessoas, o termo treinamento passa a ser menos utilizado para designar um subsistema de Recursos Humanos, não deixando, obviamente de ser considerado, mas em razão de ter menos representatividade em relação às potencialidades humanas. Para Limongi-França (2009) e Gil (2010), as organizações necessitam de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas e inovadoras. Na realidade complexa e moderna das organizações, o que se depara atualmente, é que, na abordagem dos processos relacionados à capacitação, “a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.” (GIL, 2010, p. 121).

Dessa forma, para os autores, o desenvolvimento envolve processos que transcendem ao treinamento de pessoal, envolvendo componentes que o aproximam do processo educativo. Partindo desta premissa, conceitos como o de treinamento e

desenvolvimento, para muitas empresas evoluem contextualizando para a educação no trabalho. Assim, profissionais da área de treinamento, passam a ser conhecidos como educadores organizacionais (GIL, 2010).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento envolve um processo mais longo. É necessário o aperfeiçoamento de capacidades e motivações dos empregados com objetivos de torná-los futuros parceiros com mais valor para a organização. “O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências” (MILKOVICH; BOUDREAU, p. 338).

Outro aspecto importante são as questões relacionadas aos sistemas de avaliação de desempenho, pois é uma das mais difíceis na gestão de pessoas. Para Dutra (2011, p. 161-162) define-se o “desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”. Para o autor, ao olharmos para o desempenho da pessoa de forma atenta, podemos verificar sua divisão em três dimensões sendo o desenvolvimento, esforço e o comportamento que interagem entre si devendo ser avaliadas de forma diferente.

2.5. Processos de Manter e Monitorar Pessoas

Muitos autores abordam o processo de Manter e Monitorar Pessoas definindo-o com classificações distintas. Mesmo que essas classificações sejam distintas, fica claro que as diferenças referem-se de uma forma geral à nomenclatura ou à demarcação dos limites das categorias. Na verdade, a moderna gestão de pessoas tem nas empresas hoje múltiplas atividades. Analisando algumas dessas atividades definidas por Milkovich e Boudreau (2000), Dutra (2011) e Limongi-França (2009) conclui-se que algumas delas poderão ser mais difíceis de classificar, gerando assim controvérsias.

Esses processos apresentados sistemicamente, incluído o de manter e monitorar pessoas englobam um grande número de atividades. Gil (2010), na classificação das atividades de gestão de pessoas, define o sistema de controle ou monitoração como atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho, incluindo a avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos. O autor ainda fala da manutenção como um processo envolvendo atividades como a higiene e segurança no trabalho e relações com sindicatos.

Neste processo de manter e monitorar pessoas conforme Gil (2010), Limongi-França (2009), Lacombe e Heilborn (2003), Marras (2009), Milkovich e Boudreau (2000), Zaccarelli e Teixeira (2008) e Robbins (2000), de uma forma geral devemos nos ater a uma abordagem de monitoração ou controle envolvendo as atividades diversas como segurança e qualidade de vida, relações sindicais, cultura e clima organizacional, avaliação de desempenho e sistemas de informações gerenciais.

Algumas dessas atividades ligadas ao processo de manter e monitorar são também denominadas por Dutra (2011) como processos de apoio. Para o autor, os processos de apoio englobam interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas são importantes para a sua efetivação, podendo influenciá-la significativamente. Dutra (2011) relaciona essas atividades ligadas aos processos de apoio como informações; comunicação; relações sindicais e relações com a comunidade.

2.5.1. Avaliação do Desempenho

O propósito da avaliação de desempenho nas empresas é realizar atividades que consistem no diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos funcionários. Ela pode ser definida como sendo a avaliação do relacionamento entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho (DESSLER, 2005). Araujo e Garcia (2006) conceituam o desempenho de uma pessoa como o equivalente em princípio, ao efeito de sua atividade no âmbito da estrutura organizacional. Já para Hipólito e Reis (2002), a avaliação das pessoas e suas formas de praticá-la no ambiente empresarial é frequentemente associada a um instrumento de gestão: a avaliação de desempenho.

A avaliação do desempenho, ou o gerenciamento do desempenho das pessoas em suas diversas atividades na organização, não é uma coisa nova. “As organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa”. (GIL, 2010, p. 148). Nessa expectativa de papel dá-se origem à descrição de cargos. Na descrição dos cargos estão relacionados além das especificações inerentes às atividades e tarefas, os deveres e responsabilidades que compõem o papel do trabalho que deve ser cumprido por seu ocupante (GIL, 2010). Conforme o autor existe uma diferença entre o desempenho real e o desempenho esperado, que acaba sendo definido como uma discrepância de desempenho.

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação que seja elaborado de forma técnica. Segundo Dutra (2011) a avaliação do desempenho como parte do processo de desenvolvimento constitui um meio de desenvolvimento dos recursos humanos na organização.

Dutra (2011) discute a avaliação de desempenho como atividades sistêmicas relacionadas ao processo de desenvolvimento. Segundo o autor, uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é a definição de desempenho e formas de avaliá-lo. Dessa forma, ele pode ser definido como um conjunto de entregas e resultados da pessoa para a empresa ou negócio.

Hipólito e Reis (2002) destacam os tipos de avaliação embasados em quatro dimensões, que segundo os autores, cada uma delas traduz aspectos importantes para a determinação da contribuição do profissional à organização, devendo dessa forma ser monitorada. Estas dimensões podem ser assim descritas como: o foco na aferição de potencial, o foco na análise comportamental, o foco no desenvolvimento profissional e foco na realização de metas e resultados.

Já Limongi-França (2009) relata que a avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos informações importantes sobre decisões administrativas a serem tomadas. São decisões ligadas à política salarial; como nível de salários; bonificações; promoções; demissões; necessidades de treinamento e planejamento de carreira (DUTRA, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2009; NASSIF, 2008; DESSLER, 2005; ARAUJO; GARCIA, 2006). O feedback na avaliação de desempenho é fundamental, pois as informações devem ser divulgadas aos funcionários.

Dessler (2005) relaciona os métodos básicos de avaliação. Segundo o autor a avaliação em si geralmente é conduzida com o uso de um ou mais métodos formais como: Método de escala gráfica, Método de comparação entre pares, Método de classificação alternada, Método de distribuição forçada, Método de incidentes críticos, Escalas de avaliação baseadas em comportamento, Método de avaliação por objetivos.

Limongi-França (2009), dissertando sobre qual melhor sistema de avaliação, destaca que cada sistema tem suas peculiaridades com pontos fortes e fracos. É necessário se ater a um sistema que se adapte a objetivos relacionados às necessidades estruturais de cada empresa. Cada um dos sistemas de avaliação tem suas qualidades e limitações e suscetíveis a críticas (LIMONGI-FRANÇA, 2009; NASSIF, 2008).

A avaliação de desempenho com seus sistemas, métodos e suas atividades diversas relacionadas ao processo de aplicar tem implicações importantes para o negócio da

empresa (NASSIF, 2008; DESSLER, 2005; ARAUJO; GARCIA, 2006; LIMONGI-FRANÇA, 2009). As empresas tornam-se competitivas atingindo seus objetivos e adquirindo vantagens em relação à concorrência, quando adotam práticas que assimilam a importância da gestão do desempenho (NASSIF, 2008).

A avaliação de desempenho é essencial no processo de desenvolvimento dos recursos humanos na organização, pois quando elaborada levando em consideração princípios científicos, possibilita uma abordagem mais racional do ser humano sem as distorções inerentes a uma avaliação com base apenas no senso comum (GIL, 2010).

2.5.2. A Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) envolvendo a higiene e segurança, saúde e bem-estar é parte integrante do processo de compensação ou manutenção. Durante muito tempo, ao abordar o aspecto qualidade nas empresas, dava-se ênfase, principalmente à produção, relegando a um segundo plano o bem-estar das pessoas. Para Gil, (2010, p. 46), “hoje, fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados”. Existe por parte de um significativo contingente de empresas uma preocupação maior com a felicidade das pessoas.

Este comportamento como um compromisso de manutenção de talentos na organização vai muito além da simples preocupação com os aspectos relacionados à segurança e medicina no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2009; GIL, 2010). Para que sejam produtivos, os empregados devem ter a percepção de que as atividades executadas sejam exequíveis com suas habilidades e assim, tratados como pessoas. Afinal, elas passam parte significativa de suas vidas envolvidas e dedicadas ao trabalho, sendo que para muitos, o trabalho constitui uma verdadeira fonte de identificação pessoal (GIL, 2010).

Muitas mudanças aconteceram desde o advento da Revolução Industrial. Dentre elas podemos perceber a separação entre o trabalho e a casa. Mas, esta separação rígida, decorrente da economia do conhecimento começa a ser questionada. Os empregados de uma forma geral exigem atividades em ambientes mais agradáveis. Desta forma, as empresas são desafiadas a investir mais em ambientes propícios, tanto para a atração de novos talentos, quanto ao claro objetivo de melhorar a produtividade no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2009; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

As pessoas na organização têm necessidades diversas junto aos desafios relacionados ao trabalho, provocando nas empresas a estruturação de atividades ligadas à qualidade de vida, o que acaba definindo em sua estrutura uma nova competência com especialização gerencial. A estruturação destas atividades na empresa, como uma nova competência segundo Limongi-França (2009), envolve todo um processo de gestão que pode ser definido como:

“A capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 167).

Werther e Davis (1983, p.70-87) afirmam a importância do QVT como um dos grandes desafios da administração e do desenvolvimento das pessoas afetados por fatores como, “supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo... uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador”.

Teixeira e Zaccarelli (2008) abordam o tema qualidade de vida no trabalho como desafios da atuação socialmente responsável das empresas, envolvendo abordagens relacionadas à ética e responsabilidade social. As autoras questionam se as empresas têm realmente atuações com comportamentos éticos ou não, principalmente no que se refere às relações com os empregados envolvendo saúde, segurança e bem-estar. “A saúde, o bem-estar e o trabalho são fenômenos que se relacionam, podendo afetar não apenas o empregado, mas também as organizações”. (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 99). Convivemos realmente com um tema em constante evolução conforme a criação de novas funções no mundo do trabalho, gerando novos desafios.

Demo (2010) aborda o tema qualidade de vida no trabalho como ligadas às Políticas de Condições de Trabalho em sua definição operacional como: benefícios, saúde, segurança e tecnologia. Nesta definição operacional de condições de trabalho do empregado na organização, a autora relaciona estas práticas da seguinte forma:

- Benefícios: grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los, como por exemplo, flexibilidade no horário de trabalho, creches e transporte; um bom plano de saúde, estacionamentos, convênios diversos em vários estabelecimentos, opções de lazer e facilidades de acesso ao local de trabalho, atendimento médico e psicológico.

- Saúde: programas de qualidade de vida no trabalho que visam a promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas com prevenção de doenças e stress no trabalho, ambiente propício às atividades, bem arejado e ergonômico.
- Segurança: medidas de proteção aos empregados, como acesso controlado às instalações e circuitos internos de TV, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e aquisição e manutenção de equipamentos de segurança
- Tecnologia: acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações, integração e relação dos empregados.

Na qualidade de vida no trabalho, é importante considerar o impacto das políticas da empresa nas relações pessoais ampliadas do funcionário. O acelerado ritmo de transformação exigido pela tecnologia, globalização, crescimento lucrativo e demandas do consumidor coloca em cheque a competência da força de trabalho e as capacidades da organização. Em razão desses fatores complexos, diversas iniciativas se tornaram imprescindíveis ao sucesso sustentável como: “programas de melhoria de qualidade, reengenharia, melhoria de processo, competência essencial, aprendizado, disciplina de mercado e liderança fundamentada” (ULRICH, 1998, p. 9).

As demandas do trabalho em decorrência das múltiplas exigências profissionais do dia-a-dia, muitas vezes interferem no relacionamento com a família. Elas acabam se tornando também demandas da família. Para Ulrich (1998), os profissionais de RH podem transformá-las em recursos levando em consideração questões que afetam diretamente as famílias dos funcionários. As organizações que adotam políticas de bom relacionamento com as famílias dos funcionários valorizam envolvimento de caráter social e de reconhecimento de várias formas.

Marras (2009) define especificamente as atividades de higiene e segurança no trabalho como integrantes do subsistema de higiene e segurança no trabalho. Para o autor, é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa no trabalho. Esta atuação se dá tanto na área de prevenção quanto na de correção, incluindo estudos e ações constantes onde envolvam acidentes de trabalho e a saúde do trabalhador (MARRAS, 2009). As três linhas de trabalho mais importante neste subsistema da ARH, segundo o autor, são: a segurança no trabalho, higiene do trabalho e medicina do trabalho.

Em razão da internacionalização dos mercados e as pressões por produtividade e capacidade competitiva que são fatores inerentes à chamada sociedade do conhecimento, as

organizações são pressionadas cada vez mais a demandarem das pessoas mais conhecimento, inovação e produtividade. Conforme Oliveira e Limongi-França (2005), elas sentem cada vez mais os efeitos de um ambiente de trabalho, onde a exigência dos profissionais é uma premissa. “Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho passa a ser uma preocupação cada vez mais presente nas organizações” (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005, p. 2).

Este cenário é pontuado pelas abordagens sistêmicas, a administração participativa, diagnósticos de clima organizacional, educação alimentar, promoção da saúde, prevenções diversas, ações ergonômicas, saúde mental do trabalho e valorização de atividades de cultura e lazer (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Alia-se também a este cenário, questões ligadas à cidadania e responsabilidade social que já integram propostas complementares aos programas de qualidade vida das empresas.

Nos programas de QVT, objetivam-se criar organizações mais humanas com maior grau de autonomia e responsabilidade no trabalho com retorno real sobre o desempenho, maior variedade e adequação nas tarefas com ênfase no desenvolvimento individual das pessoas. Portanto, para Gil (2009), estes programas constituem uma das mais eficazes formas de obtenção do comprometimento das pessoas para ações direcionadas à obtenção da qualidade dos produtos e serviços, ficando clara a tendência do envolvimento dos empregados em decisões influenciando suas áreas de trabalho.

2.6. Políticas de Gestão de Pessoas – Conceitos, Modelos, Evolução e Tendências

A Gestão de Pessoas nas organizações, tem pautado suas ações envolvidas em processos rotineiros diversos com atividades e práticas seguindo modelos em sua maioria rígidos, burocráticos e instrumentais direcionados apenas para a otimização das atividades rotineiras na busca de resultados na maioria das vezes de curto prazo e sem alinhamento com a estratégia organizacional. Essa situação requer das organizações a adoção de políticas direcionadas a encarar as pessoas comprometendo-as de forma estratégica nesses processos. Quando falamos em política abordamos modelos de diretrizes e ação moldados para encarar as pessoas como atores fundamentais nesses processos com participação ativa para o alcance de objetivos propostos em qualquer atividade econômica, o que é fundamental.

Este tópico além de discutir as Políticas de Gestão de Pessoas, abordará também as políticas em seu viés conceitual e prático nas organizações envolvendo os modelos, a sua evolução e tendências. Conforme Dutra (2011) é preciso analisar o papel da empresa na

gestão e ao mesmo tempo, o movimento da empresa em relação à pessoa, sem deixar de atentar, pois, para o papel da pessoa e seu movimento em relação à empresa. A pessoa como fator principal da Gestão de Pessoas, as questões políticas, sociais e culturais dessa discussão com implicações na eficiência e eficácia dos Processos de Gestão de Pessoas justificam a abrangência e importância deste tópico.

2.6.1. As Políticas de Gestão de Pessoas e seus Conceitos

As organizações são compostas de pessoas, elas são fundamentais para o seu funcionamento, de outra forma não sobreviveriam. Toda organização depende em graus variados da importância do desempenho humano para o seu sucesso (FISCHER, 2002). Desta forma, visando obter resultados melhores em ambientes cada vez mais competitivos, a gestão das políticas e suas práticas através dos processos de recursos humanos, enquanto dimensões norteadoras da filosofia de uma gestão de pessoas contemporânea tornam-se relevantes. Para Dutra (2011), esses processos, decisórios e ágeis devem ser focados nas exigências do mercado, descentralizados e articulados entre si, com pessoas comprometidas e em total envolvimento com o negócio da qual fazem parte com postura autônoma e empreendedora.

As políticas compreendem diretrizes e ações explicitando e direcionando como as organizações efetuam a gestão de pessoas, principalmente, em razão das grandes transformações em todo mundo. A política orienta a tomada de decisão nas organizações. Para Oliveira (2011, p. 317) contextualizando as cooperativas, ela representa a “definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades-limites e de abrangência de estratégias para a consecução das metas e dos objetivos da cooperativa”. Em razão dessas transformações, a organização do trabalho é enormemente afetada, principalmente se levarmos em consideração as relações das pessoas com a organização, não só em relação ao mercado, mas como elas encaram sua própria relação com o trabalho.

Esse quadro gerado por estas pressões ambientais já mencionadas faz com que as organizações comecem a repensar novas formas de encarar as pessoas e a sua gestão como uma questão antes de tudo política. As Políticas de Gestão de Pessoas devem ser consideradas como ponto estratégico e nevrálgico das organizações.

Dutra (2011) refere-se a políticas como princípios e diretrizes. Elas balizam decisões e comportamentos tanto da organização como das pessoas de forma inter-relacionada. Já as práticas, segundo o autor, relacionam-se aos diversos tipos de

procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões que nortearão as ações organizacionais e em sua relação com o ambiente externo. Esta dinâmica se dá de forma processual.

Na literatura de Gestão de Pessoas, observam-se diversas referências a políticas. São nomenclaturas que em sua diversidade referem direta ou indiretamente a políticas de gestão de pessoas (DEMO, 2010). Alguns autores usam o termo políticas de Gestão de Pessoas ou abordam o termo RH em práticas ou ações de forma subdivididas. French (1974, p. 36) utiliza o termo processos de RH, definindo processo como “um fluxo identificável de eventos inter-relacionados que se movem em direção a um objetivo, proposta ou fim”. Devanna, Fombrun e Tichy (1984) usam os termos atividades e sistemas de RH.

Entretanto, para Abbad, Pilat e Borges-Andrade (1999), alguns itens de suporte organizacional são chamados de políticas de gestão de pessoas. Os autores consideram como definição para suporte organizacional as percepções que o trabalhador adquire em relação à qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço despendido no trabalho. Para Demo (2010), uma percepção favorável de suporte organizacional, considerando essa perspectiva, fortalece o envolvimento e comprometimento do empregado em relação à organização resultando um maior esforço na busca dos objetivos organizacionais. Nesta escala de percepção de suporte organizacional podem-se elencar as principais como: benefícios e saúde; conforto, condições de trabalho e bem-estar; desenvolvimento e carreira; incentivos, remuneração e gestão de desempenho; justiça; treinamento; relacionamento, comunicação e participação; e demais características relativas ao comportamento organizacional (ABBAD; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

Ulrich (1998) descreve as atividades de GP englobando a contratação; desenvolvimento; remuneração; eficácia organizacional; comunicações; planejamento organizacional; relações com empregados, sindicatos e segurança e tecnologia. De forma mais sintética estas atividades podem ser: contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, plano organizacional e comunicação.

Osborn, Hunt e Schermerhorn (2001) falando de política organizacional relatam duas tradições diferentes na análise deste termo: a política em termos de interesse próprio e do uso de meios não sancionados e a política como uma função necessária resultante das diferenças nos interesses das próprias pessoas. Na primeira tradição segundo Osborn, Hunt e Schermerhorn (2001) tem-se a perspectiva de que uma política organizacional pode ser formalmente definida como a gestão da influência para atingir fins não sancionados pela organização ou para atingir fins sancionados por meios de influência não sancionados. Na

segunda tradição, conforme os autores, uma política da organização é considerada como a arte do relacionamento criativo de interesses conflitantes ou o uso do poder com objetivos de desenvolver fins socialmente aceitáveis e meios para atingir um equilíbrio dos interesses individuais e coletivos.

As pessoas têm interesses e desejos divergentes e diversos. Então, elas trabalham ou permanecem juntas na organização na condição de que esses interesses e desejos sejam total ou parcialmente atendidos. Robbins (2000) relaciona a política ao conceito de poder. “A política está estreitamente ligada ao conceito de poder. Quando os gerentes (ou qualquer membro da organização) convertem seu poder em ação, estão se dedicando à política”. (ROBBINS, 2000, p. 443). O termo política para Singar e Ramsden (1972) está relacionado ao estabelecimento de um “tom geral”. Nesta perspectiva certas práticas são trabalhadas, segundo os autores, em conjunto, de maneira construtiva para atingir determinados objetivos.

Assim, Demo (2010, p. 54) utiliza o “termo política na acepção de habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados”. Já Robbins (2000) relata que as pessoas em decorrência de suas boas habilidades políticas adquirem capacidades para usufruir eficazmente das bases de seu poder. Demo (2010) relaciona o termo política como o mais utilizado pelos autores clássicos da área e por parecer sintetizar bem suas idéias.

Utiliza-se também o termo práticas, pela mesma razão da escolha do termo política, “na acepção de hábito, rotina, ou ação, ou, ainda, atividades inseridas nas políticas” (DEMO, 2010, p. 54). Por conseguinte, conforme a autora, em uma política de treinamento e desenvolvimento pode se inserir práticas de treinamento com vistas ao trabalho, de desenvolvimento de carreira, de incentivo à formação, dentre várias outras.

Em alguns pressupostos teóricos sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas podemos nos ater à produção de alguns autores internacionais como Singar e Ramsden (1972), Devana *et al.* (1984), Berry e Parasuraman (1992) e Dessler (2002), assim como alguns estudos empíricos realizados sobre o tema.

Singar e Ramsden (1972) destacam as quatro razões para justificar a necessária formulação de políticas de GP com o objetivo de promover o movimento sinérgico entre as organizações e seus membros:

- Tornar público aos membros da organização os tipos de treinamento, condições de trabalho, assim como as recompensas e oportunidades esperadas da organização;
- Determinar direcionamento e normas comportamentais para as pessoas responsáveis pelo controle do trabalho de outras pessoas, como gerentes e supervisores;

- Definir oportunidades, responsabilidades e autoridades da GP em relação a outras áreas e gerências como marketing, engenharia e produção;
- Definir objetivos da GP relacionados e interligados aos objetivos estratégicos da organização.

Estas políticas de GP devem se tornar públicas a todos os integrantes da organização, constituindo-se em um documento com informações úteis e eficazes, devidamente compreendidas e conhecidas por todos. Para os autores, significa que, a declaração das políticas deve ser clara, simples, objetiva e, obviamente, em uma linguagem de fácil acesso aos empregados.

Devanna *et al.* (1984), tratam basicamente da seleção e do desenvolvimento das pessoas. Os autores as relacionam como políticas ou sistemas de GP para desempenhar as funções definidas pela estrutura formal da organização e cujo desempenho deve ser avaliado e recompensado objetivando a manutenção da produtividade.

Neste constructo, selecionam-se pessoas capazes de desempenhar funções exigidas na organização, avalia-se seu desempenho para uma distribuição equitativa das recompensas, que devem estar relacionadas ao desempenho e desenvolvendo-as na incrementação de seu desempenho no trabalho.

Berry e Parasuraman (1992) abordam o que seria chamado de marketing interno, um modelo apresentando pontos essenciais. Este modelo seria um conjunto de práticas de GP com vistas à manutenção e retenção dos melhores empregados nas organizações. Trata-se da atração, desenvolvimento, motivação e retenção dos empregados preparados para tal. Estas políticas para os autores são consolidadas através de práticas de GP como: conhecer o cliente, disputar e escolher os melhores talentos, treinar e desenvolver as pessoas para o comprometimento e cumprimento de suas incumbências, dando ênfase ao trabalho de equipe, proporcionar autonomia, avaliar e recompensar.

Dessler (2002), entendendo a GP como uma importante função organizacional, define como políticas a seleção, alocação, treinamento, recompensas e avaliação de pessoas nas organizações sem deixar de relacionar também a gestão de questões mais modernas, como segurança, saúde, bem-estar e relações no trabalho. O autor se refere à estratégia definindo-a como um planejamento de longo prazo na organização onde estarão sendo balanceadas suas fraquezas e forças internas, oportunidades e ameaças externas na busca e criação da vantagem competitiva. Na discussão das políticas de GP e estratégia, Dessler (2002), complementa que as políticas de GP devem estar integradas com as metas e objetivos da organização, na busca

da performance empresarial e no desenvolvimento de uma cultura empresarial encorajando a flexibilidade e inovação.

Segundo Demo (2010), no final da década de 80, a situação da gestão de pessoas estratégica no Brasil ainda era incipiente. A autora considera que, apesar do reconhecimento de se tratar a GP de forma estratégica, “na prática, a participação da área se restringia à administração dos processos operacionais”. (DEMO, 2010, p. 63). Na década de 90, essa situação ainda se confirma, pois o país acaba sofrendo profundas modificações em decorrência da ordem econômica mundial. Este cenário acaba afetando diretamente o padrão de competitividade das organizações (DEMO, 2010).

As funções mais importantes na área de GP, conforme Vennosa e Abud (1995) em pesquisa realizada eram as de recrutamento, seleção, benefícios e treinamento, privilegiando-se as atividades essencialmente burocráticas. Para os autores, grande número de empresas não possuía atividades já formalizadas como o planejamento de pessoal, e outras sequer tinham compromisso com a avaliação de desempenho, sem preocupação com os aspectos sociais e tampouco faziam pesquisa salarial.

Para Curado, Wood e Lins (1995), no Brasil, as políticas de GP ainda eram pouco sofisticadas e diversificadas, sem formulação e sistematização claras. Na maioria das organizações eram estruturas de um Departamento de Pessoal, com a maioria das atividades e funções centralizadas neste departamento. Para os autores não se privilegiavam políticas como recrutamento interno, treinamento e administração de carreiras. Sendo estas políticas pouco privilegiadas, obviamente, não se tinha a preocupação da tradução do planejamento estratégico em ações, objetivando o longo prazo.

Em uma pesquisa relacionada a políticas de gestão de pessoas, Demo (2010) selecionou-as apresentando seu suporte teórico e as definições constitutivas (políticas) e operacionais (práticas que as compõem). A autora definiu na pesquisa os critérios de seleção das políticas conforme os seguintes parâmetros atendidos:

- Políticas que pareceram ser mais citadas e/ou fazer maior diferença na visão dos membros organizacionais descritas na literatura teórica e empírica;
- Políticas que estão sendo mais estudadas em estudos empíricos relacionais das áreas de GP e comportamento organizacional, em nível nacional e internacional;
- Políticas que foram mais citadas em entrevistas realizadas com diversos colaboradores visando complementar a revisão de literatura já realizada e obter melhor compreensão da visão dos colaboradores em contextos organizacionais diversos quanto às

políticas de GP consideradas por eles mais desejadas, adequadas e eficazes para seu bem estar, valorização e realização profissional e pessoal.

Desta forma, Demo (2010) denominou quatro categorias como:

1. Envolvimento;
2. Treinamento e desenvolvimento;
3. Condições de trabalho;
4. Recompensas;

Para Pasquali (1999), definição constitutiva se refere a aquela que aparece em definição de termos em dicionários e teorias. São conceitos que se definem em termos de outros conceitos. Para o autor, os conceitos são realidades abstratas e definidas em termos de realidades abstratas. Já a definição operacional, para Pasquali (1999) deve ser realmente operacional em um construto que deve ser definido em termos de operações concretas e comportamentos físicos, através dos quais se expressa e se traduz o construto.

Neste raciocínio, Demo (2010) define que as políticas de GP são as definições constitutivas e as práticas de GP são componentes das políticas de GP com suas definições operacionais. A autora ainda ressalta a carência de definição em termos de política e também das práticas de GP na produção literária, observando desta forma, que ambas são praticamente definidas a partir de exemplos. Reforça-se, desta forma, a necessidade de se elaborar suporte teórico e definição constitutiva e operacional de cada política.

2.6.1.1. Envolvimento – suporte teórico, definição constitutiva e operacional

Como suporte teórico destas políticas Devanna *et al.*, (1984) o definem como reconhecimento em forma de *feedback* (resposta, retorno) positivo, elogio a partir de clientes, colegas, subordinados e superiores. Para Guest (1989) em relação à troca de informações fundamentais para o desempenho e envolvimento dos empregados, a comunicação deve ser livre e eficaz objetivando a tomada de decisões e solução de problemas. Para Ulrich (1998), o ambiente de trabalho deve propiciar oportunidades para o desenvolvimento de bons relacionamentos através de comemorações, atividades de integração com projetos multidisciplinares.

Pfeffer (1994), argumenta que a integração com os empregados trata-se de recompensa social. Esta recompensa social pode ser traduzida através do volume dos relacionamentos internos na organização. Dessler (2002) complementa que o envolvimento é

qualquer programa formal que permita aos funcionários a participação na formulação de importantes decisões de trabalho, ou seja, um empoderamento através de atividade e funções com supervisão total ou parcial. A comunicação deve ser feita de duplo sentido para o envolvimento dos empregados. Um ambiente de trabalho propício à integração dos funcionários com tratamento equânime e adequado. Empregados dignos de confiança são tratados com respeito e justiça (DESSLER, 2002).

Como definição constitutiva, o envolvimento pode ser definido da seguinte forma:

Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional. (DEMO, 2010, p. 78).

Como definição operacional, Demo (2010) cita o relacionamento, o reconhecimento, participação e comunicação com as seguintes definições:

- Relacionamento: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção e realização de eventos para integrar colaboradores.
- Reconhecimento: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e *feedback*.
- Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
- Comunicação: consideração de idéias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo).

2.6.1.2. Treinamento e Desenvolvimento – suporte teórico, definição constitutiva e operacional

Como suporte teórico, autores como Singar e Ramsden (1972) defendem que sejam fundamentais nestas políticas uma avaliação constante das prioridades de treinamento, tanto da organização, como de grupos e dos indivíduos. Os gerentes em primeiro lugar devem ser responsabilizados pelo treinamento e desenvolvimento de seus empregados. Por sua vez, os empregados devem compartilhar com colegas e superiores suas necessidades, aspirações e

desejos quanto a treinamentos para as funções com objetivos ao desenvolvimento pessoal de suas carreiras.

O treinamento e desenvolvimento para French (1974) compõem um processo de várias práticas, tendo o objetivo de potencializar as capacidades das pessoas, direcionando-as para o alcance das metas organizacionais. Estas práticas, para o autor são: identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, o aconselhamento aos empregados e o diálogo relativo á avaliação de desempenho. Devanna *et al.* (1984) definem o desenvolvimento como práticas implementadas na garantia de prover e apropriar as pessoas de conhecimento e habilidades no desempenho das funções. Para um desenvolvimento efetivo, os autores consideram aspectos importantes como: rotação de atividades, formalização de treinamentos com programas educacionais sob responsabilidade da organização em parcerias com instituições de ensino com vistas ao desenvolvimento e pessoal dos empregados.

Dessler (2002), no treinamento e desenvolvimento relaciona a importância dos métodos tradicionais de treinamento, treinamento eletrônico, treinamento direcionado ao trabalho em equipe, atendimento direcionado ao cliente, desenvolvimento de gerências, desenvolvimento na organização, avaliação de desempenho e gerenciamento de carreira.

Na definição constitutiva define-se o treinamento e desenvolvimento como:

Conjunto de práticas que visam, principalmente, desenvolver competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais. (DEMO, 2010, p. 80).

Na definição operacional, Demo (2010) relaciona o treinamento e desenvolvimento com as seguintes definições:

- Treinamento: ofertas de treinamentos internos e externos, treinamentos de aprendizado (sendo uma mistura de treinamentos internos e instruções em sala de aula), treinamento com o uso de computadores e internet, treinamento a distância e palestras.
- Desenvolvimento: promover o incentivo à formação dos colaboradores através do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação; cursos de línguas e participação em eventos externos, como congressos e seminários.

2.6.1.3. Condições de Trabalho – suporte teórico, definição constitutiva e operacional

Singar e Ramsden (1972) e Limongi-França (2009) em condições de trabalho, relacionam as condições físicas de trabalho, bem-estar, saúde e qualidade de vida, assim como a segurança e benefícios, como inspiração para as melhores práticas organizacionais, levando em consideração os valores e expectativas dos empregados. Osborn, Hunt e Schermerhorn (2001) relacionam os benefícios como: semana de trabalho comprimida, flexibilização do horário com período parcial de trabalho, incluindo a possibilidade de trabalhar em casa, e de se comunicar com a organização através da internet.

Ulrich (1998) fala da segurança física para os colaboradores. Neste caso, os funcionários podem ter acesso à tecnologia (ex: canais de comunicação internos) facilitando seu trabalho. As organizações podem oferecer benefícios e facilidades aos empregados auxiliando-os em suas múltiplas demandas da atualidade. Para o autor, esses benefícios podem ser: banco, academia de ginástica, locadora de vídeo e vários outros em um espaço onde se localiza a organização.

Recompensas indiretas dadas a um empregado ou a um grupo de empregados inserem-se também nas condições de trabalho. Um bom plano de saúde pode ser estendido à família, seguro de vida, serviço de creche e plano flexível de benefícios (MATHIS; JACKSON, 2003). Limongi-França (2009), relaciona saúde como: o estado geral do bem-estar físico, mental e emocional. Segurança: conjunto de práticas e medidas com o objetivo de proteção dos empregados em seu local de trabalho incluído a prevenção de acidentes.

Na definição constitutiva das condições de trabalho, Demo (2010, p. 81) a define como “conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia”.

Na definição operacional das condições de trabalho, Dessler (2002) e Ulrich (1998) definem benefícios, saúde, segurança e tecnologia da seguinte forma:

- Benefícios: grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los, como flexibilidade no horário de trabalho, bons planos de saúde, estacionamento, convênios com academias, creches e outros estabelecimentos, atendimento médico e psicológico, dentre outros.
- Saúde: programas de qualidade de vida no trabalho com vistas à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, prevenção de doenças e stress no trabalho, instalações ergonômicas e ambiente físico propício ao trabalho.

- Segurança: medida de proteção aos empregados, acesso a ambientes controlados por circuitos de TV, Comissão Interna para Prevenção de Acidentes – CIPA, aquisição e manutenção de Equipamentos de Proteção Individual – EPIs, ambientes com saídas de emergência e pisos antiderrapantes.
- Tecnologia: acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho das atividades funcionais com canais de comunicação, circulação de informações e integração dos empregados.

2.6.1.4. Recompensas – Suporte teórico – definição constitutiva e operacional

Em relação ao suporte teórico, Singar e Ramsdem (1972), se referem a recompensas como um conjunto de práticas que têm o objetivo de satisfazer o motivar os empregados. Esta política reflete tanto o valor do trabalho, quanto a qualidade da contribuição das pessoas e de grupos. Gil (2010) se refere às recompensas diretas como remuneração e às indiretas como incentivos. Para Singar e Ramsden (1972), as recompensas devem ser determinadas levando em consideração a produtividade e desempenho dos empregados.

French (1974) refere-se às recompensas financeiras também como salários competitivos. As recompensas incluem salários que podem e devem ser diferenciados em razão de níveis de escolaridade, relação de desempenho e habilidade, incluindo logicamente um plano de carreiras que deve ser conhecido de todos. Nas recompensas inserem-se também promoções, bônus por desempenho, participação nos lucros, incluindo opções por ações. As recompensas não financeiras são relativas a incentivos como planos de carreira, incluindo também prêmios e viagens (DUTRA, 2011).

Dessler (2002) refere-se a recompensas como toda forma de remuneração e incentivos aos empregados. O autor relaciona os salários, comissões, remuneração baseada em desempenho, incluindo os bônus anuais como incentivos de curto prazo e opções de ações como incentivos de longo prazo. Devanna *et al.*, definem as recompensas como remuneração aliada a um bom plano de carreira que viabilize promoções, tanto laterais, quanto crescentes para posições desejadas.

Na definição constitutiva, Demo (2010, p. 83) define recompensas como “conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização”.

Na definição operacional relativa a recompensas, Dessler (2002) e Mathis e Jackson (2003) relacionam práticas de remuneração e incentivos da seguinte forma:

- Remuneração: compatibilidade do salário com competências e formação e salário competitivo (compatibilidade com os oferecidos no mercado em relação à função).
- Incentivos: viabilização de promoções por planos de carreira definidos de forma clara e de conhecimento de todos, incluindo bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros e comissões.

2.6.2. Políticas de Gestão de Pessoas – Modelos

Para trabalhar a gestão de pessoas, é preciso acima de tudo, saber compreendê-las. Esse processo de compreensão deve ser permanente em toda a sua extensão e profundidade (DUTRA, 2011). Para Gil, (2010), o termo gestão de pessoas reflete uma concepção acerca das pessoas e das organizações. E esta concepção, para o autor, poderá ser compreendida de forma mais clara através do estudo da evolução histórica do processo de gestão de pessoas.

O processo de conhecimento e compreensão da gestão de pessoas passa obviamente, pelo estudo de modelos. É preciso, pois, nos ater aos modelos de gestão. Mas esse conceito de Modelo de Gestão de Pessoas, não se reduz praticamente ou exclusivamente em seu caráter instrumental. “Para entendê-lo, é imprescindível considerar que os procedimentos e práticas institucionais são parte dele e não a sua totalidade”. (FISCHER, 1998, p. 46). Dutra (2011) elege a balança como representação do contínuo equilíbrio entre pessoas e empresas em razão da importância de ambas. Os processos de gestão de pessoas são importantes nesse equilíbrio, mas não são suficientes. É necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que sirvam de bases estruturais na sustentação tanto do equilíbrio quanto dos processos, conforme figura abaixo:

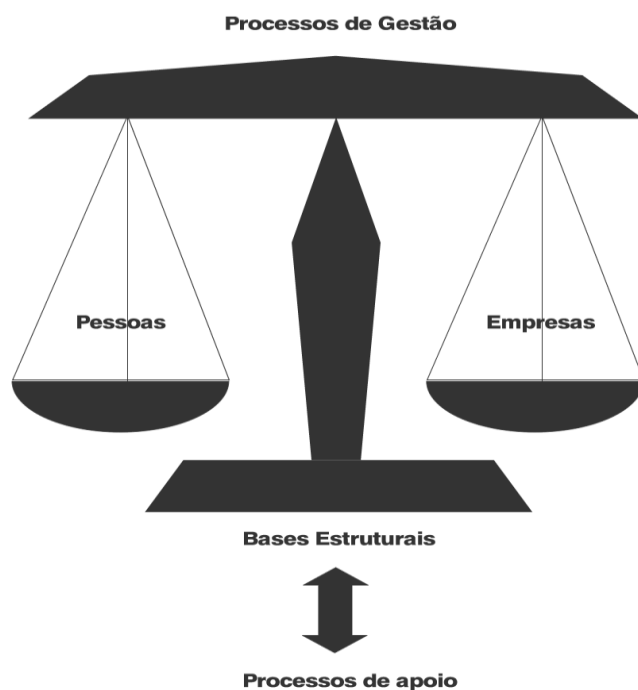


Figura 02: Desenho do Modelo de Gestão de Pessoas.

Fonte: Dutra (2011, p. 47).

Para Oliveira (2011), a conceituação de um modelo se dá em torno de uma representação, abstrata e simplificada de uma realidade no contexto de uma cooperativa no seu todo ou de suas partes. O autor ainda destaca a conceituação de gestão, no caso de uma cooperativa, como um processo de interação entre o desenvolvimento e operacionalização de atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados.

Substituindo o termo Sistema, Área ou Setor, o uso do termo modelo tem, ao contrário, o objetivo de ampliar o conceito. Considera-se, neste caso, não apenas a estrutura, os instrumentos e práticas normatizadoras da gestão de pessoas, mas tudo aquilo que interfere de forma significativa nas relações entre os indivíduos e a organização. Esta relação gera um padrão de comportamento tornando-se uma característica daquela empresa (FISCHER, 1998).

Define-se assim a necessidade de análises e estudos da compreensão de diferentes modelos. Para Dutra (2011, p. 41), “o modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão”. Desta compreensão, podemos ter notícias apenas em decorrência de seus efeitos. Portanto, para Oliveira (2011):

Modelo de gestão pode ser conceituado como um processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa. (OLIVEIRA, 2011, p. 42).

É necessário um modelo de gestão que ofereça suporte não apenas com o objetivo de compreensão da realidade, mas também que seja útil na construção de diretrizes com instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo. É preciso que esse modelo seja fundamental para a reversão de um quadro de “crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da gestão de pessoas” (DUTRA, 2011, p.42). Muitos dos equívocos em relação à gestão de pessoas são originados do ranço taylorista que ainda hoje permeia a gestão de pessoas, principalmente no Brasil.

A concepção sobre o ser humano torna-se complexa. De um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos dentro de uma lógica racional e instrumental e medidas punitivas, em um processo evolutivo, pouco a pouco, passou-se a conceber um ser humano dotado de vontade própria. As organizações se deparam hoje com pessoas que buscam ativamente a realização no trabalho, com poder de escolha e capacidade de ação política. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). A expressão recursos humanos para muitos, não mais faz referência a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas dimensões. Esse indivíduo não deve ser mais considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização (FISCHER, 1998; GIL, 2010).

Assim, a expressão administração de recursos humanos mais identificada ao modelo instrumental de gestão, gradualmente, foi sendo deixada de lado, surgindo então, a expressão gestão de pessoas. Neste processo de evolução, para Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), o modelo instrumental de gestão de pessoas está sendo progressivamente substituído pelo modelo político. No modelo instrumental de gestão de pessoas, valoriza-se um perfil gerencial mais conservador e burocrático com ênfase em práticas e processos direcionados aos resultados em uma lógica racional e objetiva.

Já no modelo político, o gerente age como um árbitro, ouvindo e envolvendo as diversas partes promovendo a gestão em um processo de participação e debate. Neste modelo, a capacidade de coordenar debates e gerir conflitos e relações interpessoais tem cada vez mais importância e valor com a politização dos indivíduos nas organizações (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001).

2.6.3. Políticas de Gestão de Pessoas – Evolução e Tendências

Ulrich (2000) fala de uma nova ordem para Recursos Humanos. Na verdade, nunca houve tanta necessidade de gerir pessoas nas organizações. As forças competitivas que os profissionais da área enfrentam hoje em dia, e continuarão a enfrentar no futuro exigem excelência organizacional. Os esforços para alcançar tal excelência devem advir da ênfase no aprendizado, na qualidade e no trabalho em equipe. Para o autor, todos esses esforços devem ser direcionados pelo modo como as empresas conseguem fazer com que tarefas e diversas atividades sejam realizadas e como elas tratam seu pessoal. Criar modelos de gestão solidificados por políticas com objetivos de alcançar a excelência organizacional é o grande desafio da gestão de pessoas.

Conforme Fischer (1998), um novo modelo de gestão se delinea com suas tendências principais verificando, obviamente, suas manifestações em algumas organizações ou setores de atividade. O autor descreve o modelo denominado como competitivo ou de gestão de pessoas que aparece nas organizações onde o desempenho humano faz a diferença para o negócio

Este novo modelo que se delinea caracteriza-se por uma nova lógica coerente com o direcionamento para novas práticas de gestão. Nesse contexto, as organizações mais sintonizadas com as pressões advindas do mercado e tendo acesso a técnicas e conceitos inovadores com maior facilidade, certamente chegarão primeiro e passarão a ser consideradas modelos da área (FISCHER, 2002).

Em pesquisas relativas às tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil, Fischer e Albuquerque (2001), com o objetivo de criar um modelo de referência útil para orientar pesquisadores e profissionais da área, observaram profundas alterações no modelo organizacional da função RH. Essas alterações foram também observadas em boa parte das políticas e processos de gestão. Para os autores, temas como a gestão de competências, e processos de aprendizagem organizacional vêm sendo, e deverão ser gradualmente assimilados pelo novo modelo de gestão de pessoas. Conclui-se que esse processo de mudança vem deixando de ser reativo. Para Fischer e Albuquerque (2001, p. 1), “o profissional de RH deverá se preocupar mais intensamente no futuro com a identificação, a captação e a retenção de talentos”.

Para Gil (2010), prever o futuro dos recursos humanos, não constitui tarefa fácil, assim como o de qualquer outra coisa. Todos os demais recursos das organizações (materiais, financeiros, tecnológicos etc.) são administrados por pessoas. Entretanto, parece razoável

argumentar que o fim da Administração de Recursos Humanos ou da Gestão de Pessoas só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração. Entretanto, a ciência da Administração vem sendo desafiada de forma intermitente a superar um número cada vez maior de problemas advindos das mudanças do mundo contemporâneo.

Essas mudanças e transformações se dão em razão do declínio de uma economia baseada na indústria “e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento” (GIL, 2010, p. 31). Justificam-se dessa forma, os desafios da Gestão de Pessoas, mais do que qualquer ramo da ciência da Administração. A matéria-prima da Gestão de Pessoas é exatamente o conhecimento.

Pode-se prever que as empresas aprenderão com seus erros e, em razão disso, estarão preocupadas com o desenvolvimento das pessoas e “nesse momento, as empresas com experiências mais bem-sucedidas e levadas a sério, serão paradigmáticas para todo o mercado”. (DUTRA, 2011, p. 206). As empresas nessa situação terão clara vantagem em relação às concorrentes com diferencial competitivo na atração e manutenção das pessoas e agregação de valor para seus negócios. Haverá por parte das empresas a necessidade de um número crescente de trabalhadores especializados. A atualização contínua das pessoas será fundamental para a manutenção de sua competitividade no trabalho e aumentando, obviamente, suas exigências na relação com as empresas (ULRICH, 2000).

Em um mercado cada vez mais exigente e complexo é possível prever, portanto, transformações na ética das relações entre pessoas e organizações. Pessoas e organizações que não derem importância aos princípios éticos dessa relação, certamente terão dificuldades de mobilização e ação nesse ambiente. Para Dutra (2011), caso sejam confirmadas as previsões de crescimento econômico do Brasil na primeira década deste milênio podemos antever um crescimento cada vez maior da demanda por profissionais mais bem preparados. As organizações e as pessoas mais bem preparadas, neste caso, terão clara vantagem sobre as demais.

3. METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo a caracterização de sua metodologia referente ao presente estudo. De início temos a apresentação do delineamento da pesquisa envolvendo as teorias abordadas e suas conceituações. Em seguida, são apresentadas as técnicas e métodos adotados para a realização da pesquisa de forma a atender seus objetivos.

3.1. Tipologia Geral das Pesquisas – Conceituação

Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa é fundamental para as atividades comerciais e acadêmicas, embora não haja um consenso na literatura sobre sua definição básica. Mas, para os autores, entre tantas definições oferecidas, pode-se haver um consenso de que:

- A pesquisa é um processo de perguntas e investigação;
- Ela é sistemática e metódica;
- A pesquisa aumenta o conhecimento.

Teoria e método são interdependentes. Para Vergara (2010), ambos buscam realizar o objetivo da pesquisa, descrevendo, explicando, descobrindo, compreendendo e predizendo determinado fenômeno. A teoria gera e dá forma ao método e vice versa. A metodologia estabelece o processo de integração entre o método e a teoria. Teoria e método são interdependentes (VERGARA, 2010).

O método tem o objetivo de aproximar o investigador do fenômeno investigado. As metodologias têm como função esquematizar formas de resolver problemas com o objetivo de diminuir a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno (MORGAN, 1983). Para Collis e Hussey (2005), o termo metodologia refere-se ao método geral do processo de pesquisa. Através da metodologia estabelecem-se regras e procedimentos que vêm operacionalizar a posição epistemológica do pesquisador (VERGARA, 2010).

A classificação dos tipos de pesquisas do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados é apresentada no quadro 03:

Pesquisa	Definição
Bibliográfica	Elaborada a partir de material publicado em particular livros e artigos científicos.
Documental	Assentada em material que não receberam tratamento analítico, ou ainda, documentos de arquivos, de instituições, etc.
Experimental	Ao determinar-se um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que poderiam influenciá-lo, definem-se as formas de controle e observação dos efeitos que a variável causa no objeto.
Levantamento	A pesquisa abrange a interrogação direta das pessoas comportamento o qual se almeja conhecer.
Estudo de caso	Implica estudo aprofundado de um ou poucos objetos de forma que se possibilite o seu conhecimento amplo e detalhado. Caracterizado por um estudo intensivo.
Ação	Criada e efetivada associada a uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Há envolvimento de modo cooperativo ou participativo entre os pesquisadores e participantes representantes da situação ou do problema.
Estudo de campo	Busca o aprofundamento de uma dada realidade. É realizada através da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes visando capturar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

Quadro 03. Classificação das pesquisas do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados

Fonte: Sacadura (2010, p. 93-94).

No que tange ao problema de pesquisa, o presente estudo estabelece a abordagem qualitativa na análise dos dados levando em consideração a importância estratégica dos Processos de Gestão de Pessoas em uma sociedade cooperativa do ramo agropecuário, compreendidos como políticas. A abordagem qualitativa de uma pesquisa está ligada ao paradigma fenomenológico (COLLIS; HUSSEY, 2005, GODOY, 2008).

Segundo Vergara (2010), a fenomenologia tem origem no campo da filosofia. Consiste no estudo do fenômeno. O fenômeno é compreendido como aquilo que se manifesta como é. A pesquisa fenomenológica baseia-se na descrição da experiência vivida da consciência das pessoas, “mediante o expurgo de suas características empíricas e sua consideração no plano da realidade essencial” (GIL, 2010, p. 39).

Para Collis e Hussey (2005) a proposta qualitativa enfoca os aspectos subjetivos da atividade humana dando importância ao significado, e não a mensuração, de fenômenos sociais. O estudo dos processos de gestão de pessoas levando em consideração as questões, implicações e relações com as políticas demandarão técnicas interpretativas, descrevendo, traduzindo e, de outro modo, entendendo o significado e não a frequência de determinados

fenômenos que acontecem com mais ou menos naturalidade no ambiente social da cooperativa pesquisada.

Quanto ao objetivo do estudo, a pesquisa deve ser caracterizada como exploratória e descritiva. A opção por este tipo de pesquisa se dá em razão de haver ainda pouco estudo sobre os processos e políticas de gestão de pessoas no foco das cooperativas do ramo agropecuário.

Segundo Gil (2010) as pesquisas exploratórias estabelecem o objetivo de buscar maior familiaridade com o problema, buscando explicitá-lo de forma mais clara ou construir hipóteses. Seu planejamento é mais flexível considerando os mais variados aspectos em relação ao fato ou fenômeno estudado. O estudo dos processos e políticas de gestão de pessoas em sociedades cooperativas do ramo agropecuário demanda esta possibilidade.

Já as pesquisas descritivas segundo Godoy (2008), objetivam-se pela descrição das características de determinada população ou fenômeno. Sob essa denominação é encontrada uma variedade de estudos que englobam interesses onde o fundamental é identificar as características de um grupo ou suas opiniões, atitudes e crenças, até aqueles que se propõem a verificar a existência de correlações entre variáveis.

Para Collis e Hussey (2005) esta pesquisa descreve o comportamento dos fenômenos. Ela é usada na identificação e obtenção de informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Para Gil (2010) as pesquisas descritivas podem ser elaboradas com a finalidade de identificação de possíveis relações entre variáveis.

A pesquisa exploratória e descritiva se justifica em razão do objetivo geral do presente estudo que é identificar e analisar a relevância dos processos de gestão de pessoas em uma cooperativa do ramo agropecuário.

A abordagem qualitativa na análise dos dados em uma pesquisa exploratória e descritiva será utilizada nos estudos e compreensão dos processos de gestão de pessoas levando em consideração as questões, implicações e relações com as políticas de gestão de pessoas e outros objetivos secundários relacionados ao objetivo geral da pesquisa como:

- A descrição dos processos de gestão de pessoas em uma sociedade cooperativa do ramo agropecuário pesquisada.
- O diagnóstico da estrutura de Recursos Humanos (RH) da sociedade cooperativa do ramo agropecuário pesquisada visando analisá-la, tomando como base as políticas e processos de gestão de pessoas.
- A identificação e análise das políticas de gestão de pessoas, em seus processos, na sociedade cooperativa do ramo agropecuário pesquisada.

3.2. Estudo de Caso – A organização

No tópico seguinte em um estudo de caso, são abordados temas exclusivos da cooperativa do ramo agropecuário objeto da pesquisa que tem como estudo a identificação e análise da relevância na gestão dos processos e suas relações com as políticas de gestão de pessoas. Um dos tipos de pesquisa qualitativa mais representativa da área de administração é o estudo de caso. *“O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objetivo central de análise é o exame detalhado de um determinado fenômeno que é investigado em profundidade”* (GODOY, 2008, p. 367).

Para Collis e Hussey (2005), o estudo de caso é um exemplo de metodologia fenomenológica, sendo o exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse. Envolve também a reunião de informações detalhadas sobre a unidade de análise, geralmente em um período de tempo mais longo, objetivando a obtenção de um conhecimento aprofundado.

Este estudo tem como objetivo principal a análise intensiva de uma determinada unidade social, que pode ser uma organização, no caso uma cooperativa do ramo agropecuário envolvendo seus processos e as políticas de gestão de pessoas. O objeto do presente estudo denominará Cooperativa Agropecuária Gama.

3.2.1. A Cooperativa Pesquisada – Características, História, Estrutura e Produtos

A Cooperativa do ramo agropecuário como objeto do estudo, assim denominada Cooperativa Agropecuária Gama se situa na região Noroeste do Estado de Minas Gerais. A citada organização foi fundada em 20 de julho de 1963, contando atualmente em média com 500 funcionários diretos. Suas atividades estão baseadas em uma estrutura de captação, beneficiamento, industrialização e comercialização dos produtos agrícolas produzidos pelos seus associados, sendo principalmente o segmento leiteiro e grãos, constituindo fonte de renda para os Estados e Municípios onde suas atividades abrangem, gerando mais de R\$ 22 milhões em tributos e encargos sociais (COOPERVAP, 2010).

Esta estrutura é composta por uma indústria de laticínios, um hipermercado, postos de combustíveis, unidades armazenadoras de grãos, entrepostos com armazenagem e comercialização de produtos nos municípios da Região Noroeste do Estado de Minas Gerais e Distrito Federal, loja agro veterinária, drogaria, assistência técnica e veterinária. Seu quadro

social é composto atualmente de 2.109 associados ativos, sendo seu negócio principal focado nas áreas agrícolas e comerciais, produção e processamento de derivados do leite.

A Cooperativa Agropecuária Gama desenvolve importantes serviços em vários segmentos econômicos da Região Noroeste do Estado de Minas Gerais. A Unidade de Indústria Láctea fabrica vários produtos derivados do leite e recebe de seus associados mais de 200 mil litros de leite por dia processando 2,7 milhões de litros por mês. Em 2010 foram industrializadas 1.600 toneladas de derivados do leite como queijos, manteiga, doce de leite, requeijão cremoso e em barra e iogurtes. Foram também produzidos nesse período 14,6 milhões de litros de leite pasteurizado e longa vida, comercializados nas regiões do Noroeste do Estado de Minas Gerais, Distrito Federal e algumas cidades do Estado de Goiás (COOPERVAP, 2010).

Pela qualidade oferecida ao consumidor, os produtos da Cooperativa Agropecuária Gama são reconhecidos em todo o país e já conquistaram lugares de destaque em 22 congressos por todo o Brasil. Com os novos investimentos que fomentaram a produção somados aos recordes de captação leiteira, em 2010, foi possível proporcionar aos associados a maior recuperação do preço do leite na história da Cooperativa Agropecuária Gama. Foram 3,5 milhões de reais repassados aos produtores que participaram da produção da Cooperativa contribuindo para o crescimento do município, aquecendo o comércio e economia da região (COOPERVAP, 2010).

A estrutura de armazenagem de grãos, outra importante atividade exercida pela Cooperativa é composta de duas unidades de armazenamento, ambas com capacidade para armazenar aproximadamente 70 mil toneladas de grãos. São serviços de classificação, padronização, armazenamento, beneficiamento, industrialização e comercialização de grãos como arroz, feijão, soja, sorgo, milho e café. A fábrica de rações, outra atividade da cooperativa, alcança uma produção mensal de mais de 1.500 toneladas. São produzidos 22 tipos de ração, sendo parte desta produção destinada ao rebanho leiteiro com concentrado de qualidade e alto valor nutritivo (COOPERVAP, 2010).

Na Unidade de Suprimentos, a Cooperativa Agropecuária Gama atua no setor comercial varejista oferecendo produtos e serviços essenciais para a comunidade. Esta unidade absorve um moderno e amplo hipermercado com açougue, lanchonete, loja de confecções e hortifruti. São mais de 10 mil itens disponíveis a todos os clientes internos e externos à organização. Nesta mesma unidade de suprimentos, a Cooperativa conta com uma drogaria oferecendo medicamentos e perfumaria em geral. Outra atividade varejista está

relacionada ao comércio de combustíveis e derivados. Os postos de combustível levam a marca Petrobrás oferecendo qualidade e segurança nos serviços (COOPERVAP, 2010).

Cumprindo o sétimo princípio do cooperativismo, a Cooperativa Agropecuária Gama participa com ações de interesse da comunidade. São atividades envolvendo ações ligadas à Responsabilidade Social, respeito ao ser humano, ao consumidor e à ética nos relacionamentos com o mercado. A Cooperativa apóia entidades filantrópicas através de patrocínios e doações durante a realização da exposição agropecuária, industrial e comercial que se realiza anualmente na região. O evento, que já é tradição, gera emprego e renda, aquece a economia da região, fomentando o comércio e turismo, tornando-se referência no agronegócio de toda a região (COOPERVAP, 2010).

A Cooperativa Agropecuária Gama é dirigida por um Conselho de Administração, composto por 7 (sete) associados efetivos e 2 (dois) suplentes, sendo designado 1 (um) Diretor Presidente e 1 (um) Diretor de Negócios e 5 (cinco) Conselheiros Vogais, eleitos pela Assembléia Geral (AG), sempre para um mandato de 3 (três) anos. A diretoria atual foi eleita em 12 de março de 2011 com mandato até março de 2014.

3.3. Universo e Amostra do Estudo

O universo de pesquisa na Cooperativa Agropecuária Gama, objeto do estudo, caracterizado quanto ao seu objetivo como exploratório e descritivo teve como foco unidades de sua estrutura organizacional como as administrativas, comerciais e operacionais e como a amostra os gestores ligados às referidas unidades conforme o quadro abaixo:

UNIDADE	ESTRUTURA	RESPONSABILIDADE
Unidade Administrativa	Organograma	Gerente Administrativo
Unidade Indústria de Produtos Lácteos	Organograma	Gerente de Produção
Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas	Organograma	Gerente de Produção e Comercialização.
Unidade de Negócios e Suprimentos	Organograma	Gerente Comercial

Quadro 04: Estrutura Organizacional da Cooperativa Agropecuária Gama

Fonte: Elaboração própria.

Neste universo foram entrevistados os seguintes gestores, incluindo nesta categoria os gerentes e coordenadores ligados às respectivas unidades mencionadas no quadro

acima. No quadro abaixo estão relacionados em suas respectivas unidades os seguintes entrevistados/categorias e a justificativa e relevância em relação à área envolvida:

UNIDADE	ENTREVISTADOS/ CATEGORIA	JUSTIFICATIVA
Unidade Administrativa	Gerente Administrativo Coordenador de RH Coordenador Financeiro	Gerenciam e coordenam as áreas administrativas, incluindo RH, finanças, contabilidade e sistemas de informação.
Unidade Indústria de Produtos Lácteos	Gerente de Produção Coordenador de Produção	Gerenciam e as de produção incluindo a coordenação de equipes e desenvolvimento de produtos.
Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas	Gerente de Produção	Gerencia a área de produção e comercialização de produtos.
Unidade de Negócios e Suprimentos	Gerente Comercial Coordenador Comercial.	Gerenciam e coordenam as áreas de suprimentos incluindo hipermercado e outras áreas do varejo.

Quadro 05: Entrevistados/categorias e justificativas e relevância

Fonte: Elaboração própria.

3.3.1. Coleta de Dados

Segundo Marcone e Lakatos (2010), a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta de dados previstos. Para os autores, são vários os procedimentos utilizados para a realização dessa etapa. Esses procedimentos variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação.

No campo organizacional existem várias técnicas para se obter informações. Para Godoy (2008) as três técnicas mais frequentemente utilizadas são o questionário, a entrevista e a observação direta. Todas estas técnicas tanto para obtenção de dados qualitativos quanto para quantitativos podem ser usadas, todas elas, dependendo de sua maior ou menor estruturação. Em relação à natureza do problema optou-se por utilizar a técnica de entrevistas em profundidade junto aos gestores da Cooperativa pesquisada.

As entrevistas são técnicas relacionadas à coleta de dados associadas a metodologias positivistas e fenomenológicas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Neste método de coleta de dados, as perguntas são feitas a participantes selecionados com o objetivo de descobrir o que fazem, pensam ou sentem.

A coleta de dados na Cooperativa Agropecuária Gama objeto do estudo se deu através de entrevistas em profundidade com roteiros pré-estabelecidos e como dados

primários em sua classificação envolvendo os gestores em suas respectivas categorias e unidades da estrutura organizacional. Os dados secundários foram coletados pela análise documental – relatórios da Cooperativa pesquisada referentes às atividades inerentes às unidades envolvidas na pesquisa.

O dimensionamento do quadro de pessoal da Cooperativa Agropecuária Gama em toda a sua estrutura organizacional compreende um número aproximado atualmente de 500 funcionários diretos em suas diferentes unidades. A amostra da pesquisa compreendeu uma quantidade definida de 08 (oito) gestores da Cooperativa em suas unidades assim definidos:

- Unidade Administrativa: 01 (um) Gerente Administrativo, 01 (um) Coordenador de RH, 01 (um) Coordenador Financeiro.
- Unidade Indústria de Produtos Lácteos: 01 (um) Gerente de Produção, 01 (um) Coordenador de Produção.
- Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas: 01 (um) Gerente de Produção
- Unidade de Negócios e Suprimentos: 01 (um) Gerente Comercial e 01 (um) Coordenador Comercial.

3.4 Categorias utilizadas nas etapas da pesquisa

Foram utilizadas como categorias de análise nas etapas da pesquisa, conforme os objetivos geral, específicos e pressupostos do presente estudo em relação à relevância dos processos de gestão de pessoas em uma Cooperativa do ramo agropecuário cinco categorias, a saber:

1. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama;
2. A estrutura de RH da Cooperativa Agropecuária Gama;
3. A relevância dos processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama compreendidos como políticas;
4. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama como base de políticas de gestão na formulação das estratégias;
5. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama como base de políticas de gestão como força competitiva.

3.4.1. Formulação das Etapas do Estudo Empírico da Pesquisa

O estudo empírico da pesquisa constituiu-se através das seguintes etapas:

- ✓ Realização de *pesquisa exploratória* inicial visando à coleta de dados com informações mais detalhadas sobre os assuntos pesquisados, auxiliando na delimitação do tema de pesquisa e orientando na definição dos objetivos e categorias de análise.
- ✓ Com vistas ao aprofundamento do conhecimento sobre o objeto de estudo, realizou-se uma segunda etapa de pesquisa sendo caracterizada por *entrevistas em profundidade*.
- ✓ Essas entrevistas foram realizadas com oito gestores da cooperativa pesquisada, incluindo nesta categoria os gerentes e coordenadores ligados às respectivas unidades da sua estrutura organizacional.
- ✓ As entrevistas da *pesquisa exploratória e em profundidade* com os gestores da Cooperativa pesquisada propiciaram a partir da apresentação dos dados uma análise e interpretação mais detalhadas da relevância dos processos de gestão de pessoas compreendidos como políticas.

3.4.2. Primeira etapa da pesquisa – Pesquisa Exploratória – Conceituação e Procedimentos

A pesquisa exploratória marcou o princípio do estudo em campo do pesquisador permitindo-lhe o levantamento das primeiras percepções em decorrência das observações a respeito da metodologia do trabalho e a coleta dos dados primários. Este início de trabalho proporcionou ao pesquisador uma maior proximidade e familiaridade em relação ao assunto tornando propício o desenvolvimento de insights (GIL, 2010).

A pesquisa exploratória permitiu a adoção de um método de relações e impressões muito aberto a partir do momento em que o campo de pesquisa foi desvelado, sendo possível reunir uma ampla gama de dados e impressões extraídos inicialmente através de uma apresentação do seu objetivo aos coordenadores e gerentes da Cooperativa objeto do estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O início da pesquisa se deu a partir do dia 22.10.11, sábado, nas instalações da Cooperativa Agropecuária Gama em suas diferentes unidades. Em primeiro plano foi apresentada uma programação das visitas às áreas através das solicitações via telefone junto

aos gerentes e coordenadores de todas as unidades da Cooperativa, tanto nas áreas operacionais, como nas áreas comerciais e administrativas.

Os gerentes e coordenadores da Cooperativa Agropecuária Gama receberam com antecedência o roteiro de perguntas da pesquisa exploratória embasado nos quesitos constantes das categorias utilizadas nas etapas da pesquisa, conforme os objetivos geral, específicos e pressupostos apresentados no Apêndice A.

Após a confirmação pelos gerentes e coordenadores do recebimento do roteiro de perguntas, a programação de visitas de forma sequencial nas unidades da Cooperativa foi definida em diferentes datas, mas de uma forma prática e em comum acordo com os entrevistados. Esta programação foi possível em decorrência das negociações dos horários mais apropriados para as entrevistas entre o pesquisador e os entrevistados de forma flexível, objetivando não prejudicar a rotina de trabalho em suas diferentes unidades.

Junto aos gerentes e coordenadores da Cooperativa foram discutidos em primeira instância alguns aspectos relativos ao roteiro de entrevistas, quanto à quantidade de perguntas, objetivos e relevância principais do estudo, obviamente acrescidos de outros questionamentos a respeito da realidade organizacional.

As entrevistas foram gravadas informalmente com a participação dos entrevistados em aparelho de voz digital, com o objetivo de coletar dados a respeito do problema investigado segundo Acevedo e Nohara (2004), tendo em média cada uma delas a duração de trinta minutos, sendo fielmente transcritas posteriormente.

Durante o início de cada entrevista, os coordenadores e gerentes foram questionados se haveria algum impedimento, inibição ou dificuldade da parte de cada um em responder as perguntas. Em caso afirmativo, o pesquisador fez novos esclarecimentos em relação às dúvidas que porventura surgissem. Assim as entrevistas transcorreram de forma tranqüila, sendo interrompidas pelo entrevistado ou entrevistador sempre que necessário para mais esclarecimentos a respeito do tema.

Junto aos participantes da entrevista foi informada a questão ética e a confidencialidade a respeito do tema relativo ao estudo. A necessidade de preservação do nome da Cooperativa pesquisada e de seus participantes foi salientada em função de sua importância no contexto econômico e social da região sendo estas as condições pertinentes ao pleno êxito da pesquisa, inclusive relacionadas na carta de solicitação enviada à empresa em 01.08.11 e prontamente atendida.

As categorias relacionadas no roteiro de entrevistas conforme os objetivos geral, específicos e pressupostos do presente estudo foram formuladas da seguinte forma: os

processos de gestão de pessoas na Cooperativa; a estrutura de RH da Cooperativa; a relevância dos processos de gestão de pessoas na Cooperativa compreendidos como políticas; os processos de gestão de pessoas na Cooperativa como base na formulação das estratégias, e os processos de gestão de pessoas na Cooperativa como base de políticas de gestão como força competitiva.

Em razão dos objetivos e pressupostos da pesquisa as entrevistas com os coordenadores e gerentes da Cooperativa como coleta de dados principal se deu pelo conhecimento dos mesmos da estrutura da organização e experiência prática nas rotinas inerentes à gestão das pessoas em suas diferentes unidades (GIL, 2010). Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória raramente fornece respostas conclusivas para problemas ou questões, mas indica outras pesquisas que poderão ser realizadas futuramente.

Desse modo, estabeleceu-se posteriormente a realização das entrevistas em profundidade, propiciando sondagens e percepções mais aprofundadas em relação ao estudo da relevância dos processos de gestão de pessoas junto aos gerentes e coordenadores da Cooperativa pesquisada em suas respectivas unidades.

3.4.3. Segunda etapa da pesquisa – Entrevistas em Profundidade - Conceituação e Procedimentos

Conforme Gil (2010), na maioria dos estudos de caso bem conduzidos, a coleta de dados é feita mediante entrevistas, observação e análise de documentos. No caso de uma entrevista em profundidade, a tomada de múltiplos cuidados em sua condução faz-se necessária em razão das questões abertas e a ampla liberdade para os respondentes. Dentre alguns cuidados podemos relacionar a definição da modalidade de entrevista (entrevistas em profundidade).

A entrevista é uma técnica geralmente empregada no processo de trabalho de campo para a coleta de dados tanto objetivos, quanto subjetivos especificamente no caso do presente estudo da relevância dos processos de gestão de pessoas junto aos coordenadores e gerentes de uma Cooperativa. Para Sacadura (2010), a obtenção dos dados objetivos podem ser através de estatísticas, censos, etc. Por outro lado, os dados subjetivos são coletados através das entrevistas, em razão de sua relação com as atitudes, percepções, valores e opiniões dos entrevistados.

De acordo com Collis e Hussey (2005), em uma entrevista em profundidade, quando fizer as perguntas, o pesquisador deve determinar que “papel” os entrevistados devem estar interpretando, e se estão dando suas próprias opiniões ou fazendo uma declaração com prudência. Nas entrevistas em profundidade, o entrevistador pode fazer perguntas mais complexas e perguntas de seguimento, o que não é possível em um questionário.

Dessa forma, mais informações podem ser obtidas. Um grau mais alto de confiança pode ser alcançado nas respostas das entrevistas em profundidade do que respostas de questionários “e pode levar em conta comunicações não-verbais do entrevistado, como sua atitude e comportamento” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 162).

Para Marconi e Lakatos (2010), a entrevista, pelo fato de visar obter respostas válidas e informações pertinentes, revela-se uma verdadeira arte, que se aprimora com o tempo, com treino e experiência. A entrevista exige habilidade e sensibilidade, em razão disso, não é uma tarefa fácil, mas básica. Os autores relacionam algumas normas básicas para o êxito das entrevistas, dentre elas requisitos importantes como a profundidade. A profundidade “está relacionada com os sentimentos, pensamentos, lembranças do entrevistado, sua intensidade e intimidade” (MARCONE; LAKATOS, 2010, p. 183).

Levando em consideração os cuidados recomendados pelos diversos estudiosos na realização de entrevistas, elas foram efetivadas de forma mais aprofundada e abrangente com os gerentes e coordenadores da Cooperativa Agropecuária Gama. Estas entrevistas foram conduzidas de forma individual pelo próprio pesquisador, mediante um roteiro pré-estabelecido apresentado no Apêndice B.

Dessa forma, através da realização das entrevistas em profundidade, objetivou-se a identificação e análise da relevância dos processos de gestão de pessoas na Cooperativa pesquisada junto aos gerentes e coordenadores em suas respectivas unidades na estrutura organizacional. A pesquisa teve o objetivo de verificar o nível de conhecimento dos entrevistados sobre os processos de gestão de pessoas na Cooperativa, suas atividades rotineiras, as descrições de como são realizadas essas atividades e o respectivo conhecimento do funcionamento da estrutura de RH na Cooperativa.

Além de questões sobre a relevância dos processos de gestão de pessoas (como os coordenadores e gerentes percebem e analisam os processos de RH para o desenvolvimento da Cooperativa?) como mola propulsora para o estabelecimento de políticas de recrutamento e seleção, desenvolvimento, remuneração, carreira, benefícios e bem-estar, outros aspectos foram ainda analisados em relação à relevância desses processos, discutidos e percebidos

pelos atores como o papel das pessoas nas estratégias da Cooperativa e a sua gestão como força competitiva no enfrentamento do mercado.

Finalizando, os gerentes e coordenadores em suas unidades fizeram considerações sobre suas análises e percepções a despeito das dificuldades e problemas geralmente enfrentados por eles na administração das pessoas na Cooperativa pesquisada.

Da mesma forma que as entrevistas da pesquisa exploratória, os dados foram coletados sendo registrados através de um gravador digital, após a autorização prévia dos entrevistados, sendo esses dados transcritos posteriormente com fidelidade. As entrevistas tiveram duração aproximada em média de uma hora. Também da mesma forma que nas entrevistas da pesquisa exploratória, os gerentes e coordenadores tiveram por parte do pesquisador a garantia do tratamento ético na preservação da identidade dos entrevistados e da Cooperativa pesquisada.

É importante salientar que todos os participantes têm conhecimento de suas responsabilidades em suas respectivas unidades na estrutura organizacional. Todos os gerentes e coordenadores convivem diariamente com os problemas e desafios da gestão de pessoas na Cooperativa e em razão da relevância do estudo se fizeram solícitos em colaborar com todo o processo das entrevistas que transcorreram em um clima de harmonia entre o pesquisador e os entrevistados.

As categorias para essa etapa da pesquisa encontram-se relacionadas no item 3.4.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA E ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE – ESTUDO DE CASO.

Segundo Patton (2002), a análise pode ser considerada como o processo de classificação e organização dos dados em padrões, categorias e unidades básicas descritivas. Já a interpretação envolve desde a imputação de significado à análise, esclarecendo os padrões descobertos e buscando relação entre as dimensões descritivas.

Neste item realizam-se a análise dos dados primários, relacionados à primeira etapa da pesquisa através de entrevista realizada no estudo exploratório e à segunda etapa da pesquisa constituída de entrevistas em profundidade, todas essas etapas envolvendo os gerentes e coordenadores da Cooperativa pesquisada.

A estruturação da análise depende da maneira como os dados foram sistematizados em sua coleta. Tal estrutura atua como um direcionador, auxiliando o pesquisador na seleção dos dados e organização da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005; MACONE; LAKATOS, 2010). Após a manipulação dos dados e a obtenção dos resultados, “o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa” (MARCONE; LAKATOS, 2010).

Para determinar a estrutura da análise dos dados relativos às etapas da pesquisa constantes no item 3.4.1., foi adotada a divisão em categorias instituídas na elaboração do roteiro de entrevistas relacionadas aos objetivos geral, específicos e pressupostos do presente estudo, a saber:

1. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama;
2. A estrutura de RH da Cooperativa Agropecuária Gama;
3. A relevância dos processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama compreendidos como políticas;
4. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama como base de políticas de gestão na formulação das estratégias;
5. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama como base de políticas de gestão como força competitiva.

4.1. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama

Conforme o universo e amostra de estudo do item 3.3., as entrevistas da pesquisa exploratória e em profundidade compreenderam os gestores da cooperativa pesquisada, tendo como foco as unidades de sua estrutura organizacional como as administrativas, comerciais e operacionais e como amostra os gestores ligados às referidas unidades sendo os coordenadores e gerentes inseridos em sua estrutura organizacional.

Neste universo foram entrevistados os seguintes gestores, incluindo nesta categoria os gerentes e coordenadores conforme quadro do item 3.3., na seguinte ordem: Unidade Administrativa (gerente administrativo, coordenador de RH e coordenador financeiro); Unidade Indústria de Produtos Lácteos (gerente de produção e coordenador de produção); Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas (gerente de produção); Unidade Negócios e Suprimentos (gerente comercial e coordenador comercial).

✓ **Unidade Administrativa:**

O **gerente Administrativo** da Cooperativa Agropecuária Gama é um profissional que trabalha na empresa há mais de 26 anos. Durante este período, grande parte dele foi dedicada à área de contabilidade, iniciando no setor como assistente e em seguida passou a exercer o cargo de coordenador deste setor há mais de vinte anos. Atualmente, por decisão do Conselho de Administração da Cooperativa como gerente administrativo, passou a exercer um cargo de importância estratégica na organização.

O referido profissional tem conhecimento das atividades relativas aos processos de gestão de pessoas na cooperativa, inclusive, em razão de que esses processos, atualmente, demandam atividades que dependem de sua decisão. Ao ser questionado sobre o conhecimento destas atividades, respondeu afirmativamente que: “*sim, conheço estas atividades*”, relatando individualmente cada uma delas e como são realizadas, relacionando a seleção, recrutamento, desenvolvimento e outros diversos procedimentos relativos aos processos. Mas ao declarar o conhecimento dessas atividades, o entrevistado considera que em relação às condições e necessidades atuais da empresa, esses processos deveriam ser melhorados:

“Essas atividades são realizadas pelo RH da nossa empresa, nas condições que nós temos aqui hoje, mas elas deveriam ser melhoradas, inclusive os nossos

procedimentos relativos ao recrutamento, seleção e desenvolvimento, faltando principalmente um departamento relativo ao treinamento.”

Ao declarar ter conhecimento destas atividades o entrevistado tem uma nítida preocupação com os processos relativos ao recrutamento, seleção e desenvolvimento, colocando ênfase nesta preocupação ao relacionar, segundo ele, principalmente a falta de um *“departamento relativo ao treinamento”*.

Questionado sobre as dificuldades e problemas gerais enfrentados na administração de pessoas, o gerente relatou as questões referentes ao processo de recrutamento e seleção de pessoas da Cooperativa, para ele em decorrência da falta de uma gestão. Existem indicações que interferem no processo, segundo ele, os famosos *“QIs (quem indica).”* De forma clara e inequívoca de quem convive diariamente com o problema, o entrevistado confirma em sua fala:

“A falta de gestão para se fazer uma boa seleção... a maioria são QI ... indicados pela diretoria, pelos associados... por parentes.. Não tem uma política clara de recrutamento e seleção.”

Complementando outras dificuldades e problemas nessa gestão, o gerente relaciona as questões salariais, o que ele denomina de *“definições salariais”* na Cooperativa. *“Falta uma política salarial na Cooperativa, entendeu?”* Dessa forma, os processos de gestão revelam mais atividades instrumentais do que políticas definidas. Em decorrência desses problemas, o entrevistado se preocupa com a perda de talentos para o concorrente. *“E tem as empresas concorrentes na região que estão levando os nossos funcionários melhores.”*

Os processos de contratação de pessoas na Cooperativa ocorrem segundo o entrevistado, através da solicitação de pessoal que é feita pelos demais gerentes e coordenadores ao Rh. O Rh se *“encarrega”* de procurar no mercado ou internamente essas pessoas. Para o gerente, essas atividades são *“rotineiras...é contratação só mesmo”*.

Entretanto, o nível de relacionamento dos gerentes e coordenadores é bom. Este relacionamento é necessário, pois os processos de gestão na organização interagem entre si. O nível de interação é bom, mas para o entrevistado, independente disso *“tem o QI”*, que acaba prejudicando *“muito”* o recrutamento. O gerente em sua fala, afirma com preocupação: *“alguns têm que descer goela abaixo... e a gente tem que aceitar.”*

O recrutamento interno acaba sendo uma prioridade da Cooperativa. *“Nós adotamos bastante o recrutamento interno hoje, eu acho.”* É comum envolver diferentes setores administrativos no recrutamento interno. Quando a empresa não tem alternativa, adota o recrutamento externo. Para o entrevistado, *“aconteceu uma revolução aqui”*, se referindo a

remanejamentos que foram feitos em relação às oportunidades surgidas nas áreas: financeira, de produção, jurídico e administrativo de uma forma geral. Quando inquirido sobre essa importância, relata que *“como prioridade, temos que valorizar o recrutamento interno”*.

Em relação ao processo de remuneração de pessoas, o gerente admite haver diferenças em relação ao mercado. Para o entrevistado a remuneração *“está baixa”*, e em razão disso é necessário que se faça uma *“revisão”* dos processos salariais na Cooperativa, segundo sua afirmação. Processos de remuneração mal geridos ou implantados de forma inconsistente provocam perda de vantagem competitiva nas empresas. Este problema é confirmado na fala do gerente deixando clara essa preocupação: [...] *“Estamos perdendo muitas pessoas para concorrentes na cidade.”* Em relação a esses processos, fica claro que alguns gerentes e coordenadores da Cooperativa participam tomando conhecimento deles, alguns com mais e outros com menos interesse, conforme o entrevistado: *alguns discutem mais e fazem mais reivindicações, outros nem tanto”*.

Quando se fala de processos de remuneração, é preciso se ater à necessidade de planos de cargos e salários aliado a um plano de carreira nas organizações. Para o entrevistado, na Cooperativa existe um plano de cargos e salários, mas sem estar aliado a um plano de carreira para os funcionários. O gerente confirma em sua fala que existe na Cooperativa um plano de cargos e salários, mas ele é *“meia-boca”* e os gerentes não participam da gestão desse plano. Para o entrevistado *“eles deveriam participar.”*

Em relação ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, existe na Cooperativa um índice baixo dessas atividades por parte dos gerentes e coordenadores. O treinamento e desenvolvimento são atividades fundamentais no processo de valorização das pessoas. Para o gerente entrevistado, *“hoje esse índice é baixo.”* Confirmando sua fala, ele acha que os gerentes e coordenadores *“participam muito pouco dos processos de treinamento e desenvolvimento.”*

A avaliação de desempenho também são atividades inerentes aos processos de desenvolvimento e valorização das pessoas em qualquer organização, além de serem atividades de controle e monitoramento. O gerente entrevistado confirma a importância desse processo relatando que uma avaliação mais criteriosa *“dessas atividades”* é necessária, embora não esteja sendo feita, *“mas pretendemos fazer.”* Além disso, o entrevistado ainda confirma que essas atividades são realizadas pelo Rh de forma simples e *“rotineira.”*

Os benefícios são importantes para a manutenção, motivação e melhoria de qualidade de vida dos funcionários em qualquer organização. Para a Cooperativa, essas atividades também são importantes. Mas, segundo o entrevistado, elas estão *“bem reduzidas”*

na Cooperativa. Quando se fala em benefícios, o gerente relata algumas atividades que se relacionam mais com as obrigações fiscais e trabalhistas, como por exemplo: “*o vale transporte.*” Outros benefícios na Cooperativa para os funcionários são geridos pela “**Associação dos Funcionários da Cooperativa**”, como alguns convênios médicos e odontológicos. Questionado se a Cooperativa dá algum suporte a esses benefícios, o gerente foi taxativo: “*não dá.*”

Com relação às atividades relativas às condições de segurança e bem-estar dos empregados, o entrevistado relata ter conhecimento apenas das atividades relacionadas ao **Sesmt (Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho)**. Para o gerente, essas atividades definem apenas rotinas normais na Cooperativa. O que existe hoje na Cooperativa, em relação a outras atividades é “*bem pouco*”, conforme revela o entrevistado. São atividades eventuais de “*final de ano*”. [...] *pretendemos fazer festas natalinas... essas coisas só*”.

O **atual coordenador de RH** da cooperativa se viu por questões éticas e profissionais impossibilitado de participar das entrevistas tanto da pesquisa exploratória, como da pesquisa em profundidade, justificando seu impedimento em razão de ser o autor do presente estudo. Em seu lugar definiu que poderia participar das entrevistas seu auxiliar imediato que é um profissional graduado em administração e que faz parte do quadro da empresa há um ano e seis meses.

O **funcionário auxiliar** imediato do coordenador de Rh, apesar de seu pouco tempo na empresa, fez comentários mais abrangentes sobre os quesitos que norteiam a pesquisa exploratória, concordando em respondê-los. Em princípio afirmou ter conhecimentos das atividades relativas aos processos de gestão de pessoas na Cooperativa, inclusive podendo descrevê-las da seguinte forma:

“Sim conheço essas atividades, essas atividades são realizadas com a orientação do nosso coordenador que dá prosseguimento às relações de cadastros das pessoas, são processos de admissão, demissão, incluindo toda a avaliação de cada ser humano e das pessoas que venham a agregar esta conceituada empresa.”

O funcionário do RH relaciona outras atividades rotineiras como o controle, ao citar que: “[...] *O controle é rigorosamente feito nas áreas, buscando melhor informar o funcionário e orientar sobre as leis trabalhistas*”. Esta afirmativa do funcionário demonstra que as atividades rotineiras envolvem uma preocupação com o controle do ponto eletrônico, informando e direcionando os funcionários das diversas áreas neste controle e outras informações a respeito da jornada de trabalho.

Dentre outras atividades, citou também o treinamento e desenvolvimento, mas deixando claro que essas atividades partem principalmente de orientações direcionadas pelo Rh da empresa. *“O treinamento, na verdade, ele é feito pelo Rh”*. Com esta afirmação, o funcionário demonstra claramente que tem informações genéricas a respeito das atividades de treinamento e desenvolvimento na Cooperativa. Este conhecimento genérico e não específico, ele define ao citar que: *“O RH, ele mostra para os gerentes e coordenadores de que forma fazer estes treinamentos”*.

Quando inquirido sobre as dificuldades e problemas enfrentados na gestão de pessoas na Cooperativa, afirma que a principal delas está relacionada à *“qualidade da mão de obra e sua captação.”* Estas dificuldades, para ele, também podem estar relacionadas à *“estrutura”* de RH da Cooperativa. Existem para o entrevistado, outras dificuldades inerentes ao processo de movimentação de pessoas na Cooperativa. Sem deixar claro, relata a preocupação com a *“valorização dos talentos”*. O entrevistado fala da *“preocupação”* com uma *“política mais clara”* de desenvolvimento de pessoas. Para o entrevistado, essa preocupação também é *“percebida pelos funcionários e gerentes.”*

O funcionário do RH da Cooperativa relata o processo de contratação de pessoas na Cooperativa relacionando-o à solicitação de emprego, preenchimento de dados dos candidatos, testes de avaliação e entrevistas com os coordenadores e gerentes em suas respectivas áreas. São todas atividades rotineiras inerentes ao processo de contratação. O entrevistado relata o seguinte: *“eles conversam com as pessoas para saber o que elas têm de bom para nos oferecer.”* As entrevistas de seleção são atividades importantes na captação de pessoas nas organizações, são atividades inerentes ao processo de agregar. A escolha final no processo de seleção tem participação importante dos gerentes e coordenadores, segundo o entrevistado. No seu relato ele enfatiza que a escolha final é, *“quem determina quem vai ficar na área para trabalhar.”* Finalizando, ele confirma que o RH realiza todo o processo com a *“participação das gerências e coordenadores na escolha.”*

Quanto ao nível de responsabilidade dos gerentes e coordenadores e do Rh no processo de recrutamento e seleção, o funcionário afirma que *“é um nível que eu vou até dar uma nota 8”*. O *“encaminhamento”*, segundo ele, das gerências junto ao RH é *“bem feito.”*

Crítérios de recrutamento e seleção de pessoas são importantes para as organizações estabelecerem políticas de motivação, valorização e desenvolvimento internos. A Cooperativa tem essa preocupação, conforme o funcionário do RH. A Cooperativa, segundo o funcionário, adota como *“prioridade”* o recrutamento interno. Para ele: *“na hora de*

buscar, em vez de buscar fora, ela prioriza o recrutamento interno” e quando não tem ela “busca fora no mercado.”

Em relação ao processo de remuneração das pessoas na Cooperativa, segundo o entrevistado, ele se dá com o envolvimento de todos os gerentes e coordenadores. Os gerentes reconhecem necessidades de melhorias para os funcionários. “[...] *os gerentes participam desse processo buscando melhorias.*” São melhorias relacionadas ao pagamento dos funcionários, como salários, horas extras e outros adicionais. Em seu relato, enfatiza que essas melhorias *“são melhorias solicitadas junto ao RH.”*

A cooperativa tem um plano de cargos e salários, segundo o funcionário. Ele declara que *“o conhece”* – apesar de seu pouco tempo na Cooperativa, considera que este plano de cargos e salários *“pode estar alinhado a um plano de carreira”*, mesmo tendo obviamente pouco conhecimento do assunto. Assim, o entrevistado considera que os gerentes e coordenadores participam da execução e gestão deste plano *“junto à diretoria.”*

O funcionário do RH relaciona as atividades dos gerentes e coordenadores no treinamento e desenvolvimento primeiramente com a integração. A empresa realiza atividades de integração mostrando o comportamento do funcionário em relação a todas as suas atividades e relações no dia a dia com a Cooperativa. Para o entrevistado são processos que, *“mostram ao funcionário como se pode crescer dentro de uma organização”* e são maneiras específicas das pessoas *“poderem trabalhar corretamente”*. O entrevistado ainda relata que, essas atividades se dão em decorrência do levantamento de necessidades das áreas junto ao RH da Cooperativa. Para ele, essas *“são atividades rotineiras no RH.”*

Com relação aos benefícios, o entrevistado demonstrou dúvidas sobre o assunto. Não tendo muito conhecimento, fala vagamente sobre o assunto como: “[...] *Vale transporte...plano de saúde*” sem muita certeza. Apesar da dúvida, o funcionário relata ter conhecimento da (associação de funcionários da Cooperativa) e o *“suporte da Cooperativa.”*

Condições de trabalho, benefícios, qualidade de vida, todos são fatores preponderantes para a manutenção e retenção das pessoas na organização. Com relação à Cooperativa, o entrevistado relata essas atividades relacionando-as às obrigações rotineiras e legais como: pagamento dos salários, jornada de trabalho e descanso semanal. “[...] *Ela dá ao funcionário descanso semanal em relação à jornada de trabalho... pagamento em dia dos salários*”. O funcionário conclui relacionando vagamente alguns outros eventos, principalmente esportivos, concluindo que *“isso é muito importante na Cooperativa para motivar o funcionário”*.

O **coordenador da área financeira** é um profissional graduado recentemente em administração, mas tem uma experiência de trabalho muito grande na cooperativa, pois trabalha nela há mais de trinta anos e está no cargo há mais de onze. Perguntado se conhece as atividades relativas aos processos de gestão de pessoas na cooperativa, disse que sim. O entrevistado ainda deixa claro que essas atividades são de responsabilidade do coordenador de Rh afirmando que: *“Sim, conheço essas atividades e em primeiro passo, elas têm a coordenação do responsável pelo RH”*.

O coordenador da área financeira faz afirmações a respeito do conhecimento das atividades com firmeza, quando afirma que: *“Com essas atividades o RH, procura dentro do possível e do conhecimento que tem aplicar as técnicas do recrutamento, seleção e treinamento pra que a pessoa com o perfil adequado venha produzir o esperado para a empresa”*.

Quando inquirido sobre as dificuldades e problemas gerais enfrentados na administração de pessoas na Cooperativa, o gerente fez referências em primeiro plano ao recrutamento e seleção de pessoas (principalmente o interno). Segundo ele o RH procura através deste processo sempre treinar e encaixar os funcionários com seus “perfis adequados” em áreas específicas. O RH está sempre atuando na área que se propõe, segundo o entrevistado, mas faz referências ao problema das “indicações” de associados e parentes na hora da contratação, deixando claro esta preocupação em seu relato:

“Os associados buscam na cooperativa um emprego pro filho... pro parente e isso nem sempre tem alguma qualificação, mas pressiona a diretoria... a diretoria pressiona o RH, o gerente do setor é obrigado a aceitar esse funcionário por indicação... por pressão, porque na Cooperativa, ele é o dono e ele cobra isso sem se preocupar se essa pessoa tem o perfil adequado. Ele quer é uma colocação pro filho... ou um parente.”

Estas pressões, conforme relato do coordenador financeiro são em decorrência de um processo cultural na cooperativa, pois segundo o próprio, os gerentes acabam absorvendo uma mão de obra *“que nem sempre é a ideal”* e complementa: *“[...] Este é um lado político que os diretores têm que administrar da melhor maneira possível.”* Complementando, o gerente faz referências também às dificuldades relativas à qualidade da mão de obra *“disponível”* no mercado.

A respeito do processo de contratação das pessoas na Cooperativa, ele ocorre através do recrutamento interno e externo. Para o entrevistado, o recrutamento interno “custa menos”. No recrutamento interno tem-se uma análise do funcionário que já está trabalhando e pode ocupar uma função em razão de uma oportunidade na estrutura. Segundo o entrevistado

existe uma valorização desse processo, e conforme ele mesmo declara que, “*o recrutamento interno, eu valorizo muito e peço ao RH que me dê esse suporte e isso tem acontecido.*” O coordenador financeiro da Cooperativa ainda cita como exemplo, muitos dos funcionários de sua unidade que são egressos de “*outras áreas da Cooperativa.*”

Quando se refere ao nível de relacionamento e responsabilidade do Rh, das gerências e coordenadores em todo o processo de recrutamento e seleção, ele declara que esse processo tem critérios e responsabilidades. Entre o recrutamento interno e externo deve haver “*um equilíbrio*”, apesar desses critérios e responsabilidades dos gerentes esbarrarem em outras questões como o “*atendimento a parentes de cooperados.*” Existem na Cooperativa pessoas com muitos anos de “*casa*” e essa longevidade se explica também pelos processos de recrutamento interno, embora de uma forma geral ele considere que a Cooperativa acaba priorizando o “*recrutamento externo*”. Mesmo assim, declara: “*embora nós tenhamos pessoas com muitos anos de casa na Cooperativa... muitos têm oportunidades internas*”.

A respeito do processo de remuneração na cooperativa, o coordenador da área financeira fala do plano de cargos e salários que na Cooperativa é “*indefinido*”, segundo ele. Esse processo se dá através de comparações com o mercado, como o próprio entrevistado diz: “*com o que está acontecendo na cidade.*” Segundo ele, os gerentes e coordenadores participam desse processo “*com liberdade e suporte do RH.*” Quando inquirido se o plano de cargos e salários da Cooperativa está aliado a um plano de carreira, foi taxativo e disse que “*não*”. Para o coordenador, o plano de cargos e salários não define de forma clara um plano de carreira, por isso mesmo ele “*deve ser estruturado na Cooperativa.*”

Algumas mudanças na estrutura administrativa da Cooperativa devem ocorrer para que a participação dos coordenadores e gerentes possa ser mais efetiva em relação a esses processos. Essa expectativa é relatada pelo coordenador da área financeira, da seguinte forma: “*Com a mudança na estrutura administrativa da Cooperativa, a gente espera mais uma participação na formatação e execução desse plano*”.

Quanto ao treinamento e desenvolvimento com suas respectivas atividades, o coordenador declara que a sua área preocupa com as novas leis relacionadas ao mercado, em razão de ser uma área que lida com finanças, por isso, novos procedimentos e regras devem ser implantados e geridos no setor como, por exemplo: “*regras de faturamento e recebimento de cheques*”. Então, a partir dessas necessidades a comunicação e informação aos gerentes de outras áreas, principalmente as comerciais, são importantes. Em razão destas necessidades, segundo o entrevistado, “*eventualmente*” marcam-se mini-cursos com a participação de todos e em horários alternados.

Já a avaliação de desempenho, segundo o coordenador, se dá a partir de cada gerente e coordenador. Esse processo tem um instrumento próprio de avaliação. As avaliações de desempenho dão oportunidades aos empregados de serem avaliados e ao mesmo tempo, condições para a Cooperativa ter uma gestão voltada para a valorização e oportunidades para todos na estrutura. Para o coordenador, os funcionários devem saber das informações a respeito de sua avaliação, declarando que *“participa, sim, desse processo em sua elaboração”* em uma relação direta com o Rh, administração e diretoria. Para ele, esse é um ponto importante, quando se participa em todo o processo de avaliação *“diretamente”*.

O coordenador financeiro, também faz referência aos benefícios dos funcionários da Cooperativa, se referindo de uma forma geral à gestão da *“Associação de Funcionários”* à frente dessa questão. *“[...] A associação de funcionários se encarrega de cuidar dos convênios como Laboratório, médicos, odontológicos, e outros.”* Interrogado sobre as atividades relativas às condições de segurança e bem-estar dos empregados em toda a cooperativa, o coordenador menciona de forma genérica atividades mais ligadas às exigências legais, como a segurança no trabalho. Questionado sobre outras, declara reconhecer que as *“condições de estrutura e tecnologia para as condições de trabalho dos funcionários estão melhorando...”*

✓ **Unidade Indústria de Produtos Lácteos:**

O **gerente de produção** ligado à indústria de laticínios onde processam todas as atividades da produção do leite e seus derivados está na empresa há mais de 20 anos, ocupando o atual cargo de gerente industrial há mais de 16 anos. O entrevistado declara conhecer as atividades relacionadas aos processos de gestão de pessoas na Cooperativa, citando genericamente a admissão, demissão, convênios, cargos e salários e outros quando afirma que: *Conheço sim, essas atividades geralmente são admissão e demissão, convênios com dentista, classificação salarial, treinamento, entre outros.* O gerente da Indústria de Laticínios declara também que a sua unidade participa destas atividades, quando questionado sobre sua responsabilidade neste processo, apesar de reconhecer que essas são atualmente atividades básicas do Rh da Cooperativa quando afirma que são realizadas apenas pelo Rh afirmando que:

“Essas atividades são realizadas basicamente pelo RH da Cooperativa, mais especificamente, mas nós aqui no caso da indústria participamos também”.

Quando questionado a respeito das dificuldades gerais enfrentadas na administração de pessoas na Cooperativa, o gerente de produção relaciona a *rotatividade de pessoal*. Para ele em razão de ser uma “*área de produção*”, a rotatividade é muito grande. A rotatividade é um problema sério para as organizações, pois eleva o custo de produção e compromete o processo de retenção e manutenção das pessoas. Esta rotatividade, segundo o gerente está relacionada aos processos de remuneração da Cooperativa. Segundo seu relato: “*temos pisos salariais fora da realidade*”.

Esta realidade está relacionada à política salarial dos concorrentes que segundo o gerente é mais “*arrojada*”. “[...] *A gente concorre é com mineradoras da região, inclusive uma de ouro ... multinacional.*” Existem também na região outros concorrentes como empresas ligadas ao agronegócio, inclusive usinas de álcool. Em razão destas dificuldades já relatadas pelo gerente de produção, acaba existindo na cooperativa uma perda de talentos para os concorrentes, conforme seu próprio relato: “*então a gente acaba perdendo muita mão de obra boa para outras empresas.*”

Para o gerente de produção da indústria, o processo de contratação de funcionários na Cooperativa ocorre basicamente através de “*indicações*” como ferramenta principal de captação de funcionários em sua unidade. Essas indicações, para o entrevistado são as decorrentes de “*reivindicações*” principalmente de “*cooperados*”, para ele os donos da “*cooperativa.*” Além disso, o gerente cita outras atividades processuais e rotineiras como a avaliação e análise de currículos junto ao RH quando solicitadas pelos gerentes. Essas atividades envolvem ainda, testes de seleção e análises de perfil. Segundo declaração própria, são atividades em que apesar das indicações, “*a gente consegue filtrar.*”

Em um processo de contratação normal, é comum haver uma interação entre o Rh e as áreas que demandam pessoas. Uma relação interativa entre RH e gerências. Para o gerente existe uma relação intensiva entre as áreas, onde todos participam, conforme seu próprio relato: “[...] *O RH, faz a parte dele, as decisões são tomadas em consenso.*” Para o gerente, os critérios de recrutamento e seleção na Cooperativa são tanto “*internos*” quanto “*externos*”. “*Primeiro fazemos o interno, se não temos, buscamos fora. Na prática, os dois.*”

No processo de remuneração, o gerente faz referências ao plano de cargos e salários da Cooperativa como adoção de níveis e progressão de faixas salariais no plano. Através dessas declarações, o gerente confirma que essas atividades se dão de forma “*processual e rotineira.*” Para ele, o plano é bom, mas é uma pena que ele foi “*represado*” pelas políticas da Cooperativa. Mesmo assim, confirma que toma conhecimento do processo

de remuneração: *“participo, sim com certeza, desde a seleção até o próprio enquadramento salarial.”*

Quando inquirido a respeito de um plano de cargos e salários aliado a um plano de carreira, o gerente declara que a seu ver *“não”*. Na opinião dele, a Cooperativa tem um plano de cargos e salários, mas não está aliado a um plano de carreira, embora os gerentes, segundo afirma, *“participam deste plano com solicitações e análise de desempenho dos funcionários encaminhados ao RH.”*

No processo de treinamento e desenvolvimento, a indústria de laticínios realiza atividades constantes com seus funcionários. Segundo informações do próprio gerente, esses treinamentos são realizados e monitorados pelos supervisores *“nas reuniões de equipe.”* Estes treinamentos estão ligados à qualidade de produção e certificação de produtos. Com relação à avaliação de desempenho, o entrevistado confirma que *“essas avaliações são importantes para o processo de desenvolvimento da cooperativa”* e que participa delas de *“forma direta.”* Esta participação se dá de uma forma abrangente e criteriosa com todos os funcionários em uma coordenação direta dos supervisores e coordenadores das áreas de produção, quando são encaminhadas em seguida para avaliação do RH, mas declara que: *“elas precisam melhorar.”*

O entrevistado quando questionado sobre as atividades inerentes aos benefícios na Cooperativa, fez referências gerais aos convênios, que segundo afirmação são geridos pela *“Associação de Funcionários”*, como médicos, dentistas, etc. Em relação às condições de segurança e bem estar dos empregados, confirma que elas *“existem”* fazendo referências ao **Sesmt** e os técnicos de segurança. Complementando, em relação ao bem estar dos empregados, declara que em sua unidade existe um *“ambiente propício”* às atividades da fábrica, relacionando *“a iluminação, arejamento e banheiros em ótimo estado”*.

O coordenador de produção da Indústria de Laticínios está subordinado diretamente à gerência de produção e está na empresa há aproximadamente 16 anos, e cinco anos exercendo a função de coordenador de produção. O entrevistado por estar ligado mais com a área de produção na relação diária com os funcionários tem mais conhecimentos e detalhes das atividades relacionadas aos processos de gestão de pessoas da sua unidade quando relaciona as atividades diárias e rotineiras em seus vários setores.

Fato confirmado na fala do coordenador, ao dizer que: *“[...] Conheço, tenho conhecimento. São atividades relativas a cada setor. É uma gestão diária que está sobre minha responsabilidade e do gerente”* Ele descreve as relações de cada setor da indústria e a conversa com os funcionários procurando a solução de problemas que acontecem no dia-a-dia

com a afirmação de que o RH coordena todas estas rotinas nas referidas áreas sobre o seu comando quando afirma que:

“Nesta gestão diária, a gente sempre está conversando com os funcionários solucionando problemas que aparecem no dia-a-dia. Esta é uma área que também é de responsabilidade do RH que é quem está contratando os funcionários. O RH faz todo o processo de seleção dos funcionários, ponto, horário e reclamação dos funcionários sobre horas extras e horário de trabalho”.

O coordenador relaciona as dificuldades e problemas da gestão de pessoas na cooperativa com questões de remuneração. Esta preocupação é a mesma do gerente de produção. Entre estas preocupações, tal qual o gerente de produção, ele enumera o piso salarial e a perda de talentos para os concorrentes da região que são muitos em sua opinião. “[...] isto gera rotatividade de funcionários em um processo que afeta diretamente a nossa gestão”. Para o coordenador, a Cooperativa tem um piso salarial que está abaixo do que o “mercado oferece.”

Esta mão de obra da Cooperativa é rotineiramente treinada para se adaptar aos processos de produção exigidos na indústria de laticínios. Mas para o coordenador, “o custo acaba ficando alto”, pois a evasão de funcionários para outras empresas é alta. Para o coordenador essa é uma das maiores dificuldades da gestão de pessoas na Cooperativa. Para o coordenador, falta também uma política clara de remuneração e carreira. Segundo seu relato: “o funcionário quando entra, deve também visualizar pra frente”.

Quando questionado sobre o processo de contratação de pessoas em sua área, declarou que ele ocorre basicamente a partir de solicitação ao RH a partir das necessidades de cada área para prover pessoas. Processos normais e rotineiros de preenchimento de fichas de solicitação de pessoas e análise de currículos, segundo o entrevistado são feitos pelo coordenador e o RH. “fazemos as avaliações conforme o que temos em mãos e de comum acordo com o RH.” O entrevistado afirma, em seguida, que o nível de responsabilidade é de todos no recrutamento e seleção de pessoas em sua área, pois segundo ele, “todos que estão dentro do processo são responsáveis”.

O coordenador de produção da indústria considera a adoção do recrutamento e seleção internos como prioritário. Esta prioridade se confirma para ele, pois as “oportunidades” devem ser direcionadas primeiramente aos candidatos disponíveis internamente. Se esse processo não é preenchido, passa-se para o “externo.” Com relação ao processo de remuneração, o entrevistado considera como base o plano de cargos e salários. E que segundo ele, os gerentes e coordenadores participam e tomam conhecimento desse

processo através de reivindicações e acompanhamento constante. *“isso faz parte do desenvolvimento da empresa”*.

Mas ao abordar o plano de cargos e salários como instrumento de remuneração na cooperativa, o coordenador entende que este plano de cargos e salários ainda não está *“aliado a um plano de carreira.”* Pois, o próprio declara que: *“falta pouca coisa para avaliar, mas ainda não”*. Ele entende que, em razão de não haver ainda um plano de carreira, *“o processo de desenvolvimento na Cooperativa não é claro, não é transparente”*. Em relação à sua participação na execução e gestão do plano, declara que é feito no dia a dia da indústria uma observação dos funcionários, orientando-os, treinando-os, dando condições para o seu real *“crescimento na empresa.”*

O entrevistado aborda as atividades de treinamento e desenvolvimento na Cooperativa fazendo referências à *“orientação dos funcionários”* em suas respectivas áreas, com informações sobre procedimentos e normas na área de produção. Para o coordenador este processo é *“rotineiro”*, como as análises de erros encontrados nos setores. A indústria conta com uma boa estrutura de treinamento, incluindo espaço amplo e equipamentos apropriados.

Quando inquirido sobre a avaliação de desempenho como parte do desenvolvimento das pessoas, o entrevistado concorda com esta avaliação confirmando que: *“o gerente e coordenador devem participar como avaliador e observador do funcionário no decorrer do ano”*. Estas atividades devem envolver as avaliações individuais incluindo os pontos fortes e pontos fracos do funcionário avaliado. O objetivo dessas avaliações segundo ele serve dentre outros, de ponto de partida para *“outras políticas de remuneração”*

Nas atividades relativas aos benefícios dos empregados, o entrevistado relaciona de forma genérica os convênios médicos com o suporte da **Associação dos Funcionários**. E no quesito segurança e bem estar declara existir *“sim”* essas atividades, relacionando-as geralmente às questões de segurança no trabalho, ao *“departamento do sesmt e uso de EPIs”*.

✓ **Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas:**

O **gerente de produção** da unidade agrícola trabalha na Cooperativa há 24 anos e há mais de 8 anos está no cargo de gerente da referida unidade. Questionado sobre o seu real conhecimento das atividades relativas aos processos, disse não ter conhecimento total dos mesmos na gestão de pessoas. Demonstrando alguma dúvida em relação à pergunta, o entrevistado confirmou assim no seu relato: *“[...] Vamos dizer assim talvez que eu não conheça 100%, mas vamos dizer que 80% a 90% dos processos eu conheço”*.

Ao descrever as atividades, o entrevistado as relatou de uma forma geral, todas elas ligadas às rotinas do dia-a-dia na unidade que gerencia, dando ênfase à seleção e contratação e as relações do RH com o setor na definição do perfil específico para as áreas solicitantes. Esta descrição solicitada pelo entrevistador é afirmada pelo entrevistado da seguinte forma:

“A gente analisa na hora da contratação com o coordenador da área ou o gerente solicita ao gerente de RH o perfil da pessoa que tem necessidade este departamento. Automaticamente, o RH vai no mercado, procura e apresenta prá nós as diversas soluções. Automaticamente, a gente faz a entrevista pra ver o perfil adequado. Os currículos são colocados em ordem de 1º, 2º e 3º com todas as opções para análise do RH. O recrutamento e seleção é feito em conjunto com o Rh e o gerente do setor.”

Em relação às outras atividades, quando instado pelo entrevistador, o gerente relatou genericamente o treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, e alguns benefícios. Confirmou dessa forma, o conhecimento genérico das rotinas e procedimentos de gestão inerentes à sua área de atuação. Em relação às dificuldades e problemas enfrentados na Administração de pessoas na Cooperativa, respondeu que a *mudança* periódica de gestão (mudança de diretoria), interfere na movimentação de pessoas. Para o entrevistado, as indicações e intervenções da diretoria na contratação de funcionários é um problema, conforme seu relato:

“[...] Colocando filho de associado. “Este é um grande problema”. Os gerentes e coordenadores perdem um pouco sua autonomia..., são interferências dos diretores para atender fulano e beltrano. Eles acabam não tendo total condições de desenvolver melhor os processos por causa disso.”

Em relação ao processo de contratação de pessoas na Cooperativa, o gerente de produção da área agrícola, descreveu-as como um *“processo rotineiro”* já relacionado em declarações anteriores, como a solicitação de pessoas junto ao RH e a análise do perfil adequado para a área. Além da documentação exigida pelo RH no processo de contratação, ele ainda relata os treinamentos internos de *“integração para adaptação ao ambiente de trabalho.”*

Em relação ao nível de responsabilidade e relacionamento do RH e gerências no processo de recrutamento e seleção, o gerente o considera de um *“bom nível”*. O relacionamento com o RH se dá de forma *“processual”* no cumprimento de normas e regras exigidas para o recrutamento e seleção. O gerente faz referências às comunicações e solicitações, todas por escrito. Quando abordado sobre os critérios de recrutamento e seleção de pessoas, declara que primeiramente é o *“interno”*, quando não se acha vai ao mercado e

procura. Para o entrevistado, mesmo esse “*critério interno*”, sendo mais utilizado, ainda tem como política a “*prioridade*” de contratação de “*filhos e parentes de cooperados.*”

A avaliação interna das pessoas de cada departamento, segundo o gerente de produção são algumas das atividades que fazem parte do processo de remuneração das pessoas na Cooperativa. Estas atividades, segundo o entrevistado, compreendem a “*avaliação direta com os funcionários*” e a análise do mercado de trabalho para dar “*subsídio à remuneração dos funcionários.*” A Cooperativa tem um plano de cargos e salários e sempre o atualiza conforme os índices indicados pela **Convenção Coletiva da Categoria (CCT)**. Nestas atividades, segundo declara, “*o gerente geralmente senta e conversa com o RH e diretores*”.

O entrevistado tem “*dúvidas*” se o plano de cargos e salários está aliado a um plano de carreira, considerando que esse plano precisa ser “*reavaliado*” em razão das constantes mudanças no ambiente. Mesmo assim, ele considera que os gerentes participam da gestão e execução do plano. Quando instado sobre as atividades de treinamento desenvolvimento, declara que geralmente estas atividades se dão através da indicação de suas necessidades ao Rh. “[...] *É ele que indica ao RH que necessidades, que curso que ele está precisando de ter*”. É um processo formalizado com documentação interna ao RH.

Quanto à avaliação de desempenho, o entrevistado considera que ela faz parte do desenvolvimento de pessoas na cooperativa quando afirma que: “*todos os anos fazemos avaliações.*” Estas análises incluem todo um processo de monitoramento do pessoal em sua área. Estas atividades são rotineiras, sendo que no final do exercício são enviadas para análise mais detalhada do Rh, segundo o gerente. O entrevistado declara que: “*participo diretamente desse processo com o conhecimento de todos os itens e quesitos constantes da avaliação*”.

Em relação às atividades referentes aos benefícios praticados na Cooperativa, o gerente demonstra alguma dúvida, fazendo referências vagas às condições de trabalho, “*achando que a empresa dá aos funcionários as melhores condições de trabalho*”. Em relação às condições de segurança e bem estar dos funcionários, faz referências genéricas apenas ao “*Sesmt e os técnicos de segurança envolvidos no processo*”, como por exemplo: “*EPIs, exames médicos e prevenção de acidentes.*”

✓ **Unidade de Negócios e Suprimentos:**

Na estrutura organizacional da Cooperativa Agropecuária Gama, a unidade de negócios e suprimentos é composta de gerências ligadas a diferentes atividades comerciais

como a comercialização de produtos lácteos, hipermercado, loja agroveterinária e postos de combustíveis. Para amostra do estudo desta unidade, ficou definido como entrevistados a coordenadora do hipermercado e o coordenador comercial ligado aos postos de combustíveis, em razão destas áreas absorverem um contingente maior de funcionários.

A **coordenadora do hipermercado** declarou na entrevista que conhece as atividades de gestão de pessoas na Cooperativa. Falou das rotinas de RH, salientando em primeira mão o levantamento das necessidades de cada setor e sua comunicação com o RH. A partir deste levantamento, segundo a entrevistada, é que começam todos os procedimentos na análise dos processos. Neste levantamento das necessidades, a entrevistada deixa claro que essas rotinas estão ligadas ao recrutamento e seleção de pessoal. Conforme se pode verificar, a fala da coordenadora relata que: “[...] *De acordo com as necessidades dos setores é repassado ao departamento que começa todos os procedimentos na análise dos processos*”.

Demonstrando conhecimento dos processos, a entrevistada confirma a importância do recrutamento e seleção como sendo o primeiro passo para o bom andamento dos demais processos com o seguinte relato:

“A partir destas necessidades, o departamento começa a avaliar desde o recrutamento e seleção até a adequação das pessoas nas devidas funções. Eu falei primeiro sobre o recrutamento e seleção, porque é aí que começa o processo, depois vem desenvolvimento, a remuneração, mas é a partir daí que começa a adequação das pessoas”.

Questionada sobre as demais atividades, a entrevistada citou a remuneração, cargos e salários e desenvolvimento como: *“enquadramento das pessoas no plano, treinamento e capacitação das pessoas”*. Com relação aos problemas e dificuldades na administração de pessoas, a coordenadora é enfática em enumerar aspectos relativos ao treinamento e desenvolvimento das pessoas, a partir do próprio *“processo de seleção.”* Uma boa seleção a partir de um eficiente recrutamento é fundamental para o processo de agregar pessoas aptas para o trabalho. Às vezes as pessoas são colocadas na Cooperativa sem nenhuma *“habilidade aparente”*, conforme a coordenadora. Temos que *“treiná-las... treinar de A a Z.”*

No seu relato, a coordenadora relaciona os mesmos problemas inerentes ao recrutamento de pessoas na Cooperativa que acontecem em decorrência da indicação de associados em prol de parentes, por que segundo ela, *“eles”*, os associados *“se sentem donos da empresa.”* Esta situação provoca outros problemas referentes ao processo de movimentação de pessoas, como por exemplo, a demissão, porque, segundo a entrevistada,

“em razão de terem sido indicados, eles entendem que vão permanecer por causa da indicação.” [...] Isso para mim é um grande problema que nós enfrentamos.”

Com relação ao processo de contratação de pessoas na Cooperativa, a entrevistada faz referências a um problema mencionado por ela anteriormente. Para ela são os “**QIs**” que comprometem um processo de contratação mais profissional, confirmados em sua fala:

“O processo de contratação ocorre primeiramente através de muitas indicações. São poucas as contratações que nós podemos avaliar realmente as habilidades dos candidatos em um processo profissional.”

Apesar destas intervenções decorrentes do QI, a entrevistada considera que o nível de relacionamento e responsabilidade do RH e das gerências e coordenadores é “100%.”. Estamos totalmente juntos e as informações referentes às contratações são feitas em conjunto com o apoio do RH e decisão do setor. Para a entrevistada, “*infelizmente*”, em determinadas áreas, a prioridade do “*recrutamento externo*” é que prevalece. Mesmo assim, a coordenadora, em sua fala, acha que é preciso priorizar mais o recrutamento e seleção internos, inclusive para a “*motivação das pessoas.*”

Para a entrevistada, o processo de remuneração das pessoas se dá através do plano de cargos e salários que a “*empresa adota*”. Ela declara que com certeza, participa da gestão do plano, mas não da execução e que muitos pedidos de análise do plano partem da gente. Mas, responde vagamente, quando perguntada sobre o alinhamento do plano de cargos e salários como um plano de carreira: “[...] *conheço esse plano de cargos e salários acho que ele está ligado sim a um plano de carreira.*”

Em relação às atividades de treinamento e desenvolvimento, a coordenadora do hipermercado relata o treinamento de equipes com vídeos e apresentação de temas ligados principalmente ao atendimento de clientes. Estes treinamentos têm o “*suporte do RH.*” Algumas áreas têm uma estrutura mais apropriada para o treinamento como o sistema de informática para as operadoras de caixa, por exemplo. De forma geral, para a entrevistada, a “*estrutura para treinamento ainda precisa ser melhorada.*” Em relação à avaliação de desempenho, considera que ela faz parte “*sim*” do processo de desenvolvimento na Cooperativa, declarando sua participação através da interação pessoal com todos os funcionários de sua área.

Entretanto, sobre as atividades relativas aos benefícios dos empregados demonstrou dúvidas, ao afirmar que: “[...] *Então... existiam todos esses convênios... médico... farmácia e compras nas áreas comerciais da Cooperativa*”, declarando que a Cooperativa não proporciona esses convênios, ela apenas os viabiliza. Quanto às atividades relativas às

condições de segurança e bem estar dos empregados, fazendo alusões à segurança e medicina do trabalho, citou apenas o Sesmt e os técnicos de segurança.

O **entrevistado que coordena a área comercial** ligada à comercialização de combustíveis e derivados, tem sobre sua responsabilidade os postos de combustíveis da Cooperativa. O atual coordenador está na Cooperativa há 02 anos e é um dos mais recentes nos quadros da atual estrutura organizacional. Está ocupando o referido cargo há 01 ano.

O entrevistado declarou que conhece as atividades relativas aos processos de gestão de pessoas na cooperativa relativas ao seu setor, enumerando desde a contratação até o treinamento e o controle do horário dos funcionários afirmando que: *“Sim, dentro do meu setor, eu conheço sim. Estas atividades partem desde a contratação, o treinamento, a gestão do cumprimento de horários”*.

Dentre estas atividades de rotina, o entrevistado salienta mais a importância do ponto eletrônico como atividade de controle, visando inclusive economia no gasto com horas extras evitando aumento de despesas conforme verificado em seu relato:

“A gestão do cumprimento de horários, do controle do ponto, do ponto eletrônico, controle de jornada e maneira de viabilizar um não trabalho extraordinário. Horas 100% geram uma grande despesa para a empresa, controlando dentro de uma maneira possível, controle de feriados, reduzindo nestes dias o máximo de funcionários, desde que não caia a qualidade do atendimento”.

O entrevistado deixa clara a ênfase maior nas rotinas de controle do pessoal com o objetivo de evitar despesas, e revela para o entrevistador que essas rotinas de seu setor *“são mais processuais do dia-a-dia”*. Com relação aos problemas e dificuldades na administração de pessoas, o coordenador revela a mesma preocupação da maioria dos demais entrevistados, ou seja, o processo de recrutamento e seleção e políticas de retenção de pessoas na Cooperativa. Para o gerente esse *“boom”* do emprego na região, exige da Cooperativa políticas mais claras de retenção de pessoas para não perder para a concorrência. Para o coordenador existe uma maior oferta de trabalho no mercado, ou seja, como ele próprio revela: *“oferta de emprego grande demais e a pessoa não fica hoje à toa em nossa cidade”*.

Em relação ao processo de contratação de pessoas, relata que as pessoas *“vêm aqui na minha área procurar emprego.”* Desta forma, os currículos são encaminhados ao Rh para análise. O processo de contratação obedece normas e procedimentos rotineiros como as entrevistas nas áreas para análise do perfil adequado para trabalhar. Para o entrevistado, o suporte principal destas atividades é do RH. Em decorrência destas atividades, o entrevistado considera que o nível de responsabilidade e relacionamento do Rh com as áreas é satisfatório, *“é um nível que engloba os dois, gerência e RH.”*

Para o coordenador da área comercial de combustíveis, em sua área, a Cooperativa adota mais o critério do recrutamento e seleção externos. “[...] *Sim, eu vejo mais o externo, principalmente na minha área.*” Apesar de considerar esse critério, o entrevistado confirma a promoção interna de dois funcionários em seu setor. Em relação ao processo de remuneração de pessoas, ele relata o pagamento dos funcionários como uma atividade processual e rotineira, falando de pagamento de salários, horas extras e adicionais e níveis salariais conforme a **“Convenção Coletiva da Categoria (CCT).”** Questionado se participa do processo de remuneração, declara que *“sim”* e que, como demais gerentes e coordenadores, se preocupa com os *“controles de custos do pessoal.”*

No entanto, na abordagem do plano de cargos e salários aliado a um plano de carreira na Cooperativa, o coordenador da área comercial declara não conhecê-lo e não sabe se os demais gerentes e coordenadores participam dele:

[...] Não, eu não conheço este plano de carreira... não conheço o plano de cargos e salários, muito menos se ele está alinhado a um plano de carreira. Não sei se os outros participam, eu ainda não fui convidado a participar deste plano.”

Com relação às atividades relativas ao treinamento e desenvolvimento de pessoas na Cooperativa, o entrevistado declara que em razão das atividades de sua área, estarem voltadas ao comércio de combustíveis e lubrificantes, geralmente, muitos dos treinamentos são realizados em parceria com as empresas distribuidoras. Além desses treinamentos, outros são realizados nas áreas com os de *“integração de funcionários”* e *“atendimento de clientes.”* O entrevistado confirma que a sua área realiza avaliações de desempenho periódicas de seus funcionários. Para ele, é importante a participação do coordenador no processo de avaliação comentando que:

“Como a minha área é mais restrita, dá para controlar melhor e eu estou sempre participando, inclusive tenho funcionários que me auxiliam nesse processo. Convivo de uma forma mais próxima das atividades das pessoas nas áreas. Avalio todos os quesitos e itens da avaliação”.

Nas atividades relacionadas aos benefícios dos empregados, o coordenador relaciona o PLR (Participação nos Lucros e Resultados), que ele entende ser um benefício para os empregados, pois segundo seu entendimento, *“esse benefício se transforma em mais produtividade”*. O entrevistado ainda relaciona outros benefícios como convênio médico, dentistas, e o clube da associação. Ao ser inquirido sobre as condições de segurança e bem estar dos empregados, faz referências à **“EPs”**, de forma genérica que, em sua opinião envolve um *“ambiente favorável ao trabalho.”*

4.2. A Estrutura de RH da Cooperativa Agropecuária Gama

✓ Unidade Administrativa:

Sobre o seu conhecimento da estrutura de RH da Cooperativa, o gerente administrativo declara que o vê apenas como um “*departamento de pessoal*” e não um “*setor de administração de pessoal*” declarando achar que o setor deveria ser mais amplo em relação às suas atividades de gestão de pessoas justificando: “*eu acho que o setor deveria trabalhar mais com as pessoas em relação ao recrutamento, seleção e desenvolvimento, ser um departamento mais amplo*”.

Descrevendo esta estrutura, o gerente administrativo vê o RH como um departamento ligado a uma gerência maior (Superintendência) e de forma genérica relaciona as suas atividades como as de “*folhas de pagamento, pagamento de salários, recrutamento, seleção, demissão e acompanhamento das rotinas normais da empresa.*”

O funcionário do RH diz que sua área tem atividades suficientes para demonstrá-lo como um setor de administração de pessoal, revelando a quantidade de pessoas lotadas no setor, inclusive revelando as suas atividades e outras áreas que estão sob a subordinação do RH. Segundo o entrevistado, o setor de administração está bem estruturado. O entrevistado corrobora esta afirmação declarando que: “*Existe um setor de RH, administração de pessoal, sim*”. Confirmando esta informação sobre a composição do RH, o número de pessoas lotadas no setor e outras áreas ligadas a ele, o funcionário respondeu:

“Existe a área de segurança no trabalho, o SESMT, ao todo são 7 pessoas ligadas ao RH e outras áreas como pessoal, serviços gerais e outras demais”.

Com relação ao coordenador da área financeira, o entrevistado revela que existe um setor de administração de pessoal na Cooperativa e de forma estruturada. Apesar de ser uma área bem estruturada, o entrevistado ainda acha que ela necessita de mais investimentos, principalmente na área de tecnologia, não definindo especificamente este tipo de investimento. O entrevistado confirmou assim sua percepção sobre a administração de pessoal na Cooperativa: “[...] *Existe e de forma bem estruturada e ela atende de maneira muito boa, precisando de mais investimentos na área de tecnologia, mas dentro do esperado, isso acontece de forma satisfatória*”.

Na estrutura de RH, o coordenador financeiro tem dúvidas da quantidade de pessoas que integram a área. “[...] *Acho que especificamente a área de RH conta com 10 pessoas*”. O entrevistado ainda fez referências sobre outros setores que segundo ele, estariam

subordinados ao Rh como a área de manutenção e o SESMT, mesmo assim confirmou a quantidade de pessoas lotadas especificamente no RH. “[...] *Mas especificamente o Rh da Cooperativa conta com 10 pessoas*”. Com relação às atividades do RH da Cooperativa, o entrevistado relacionou de forma geral, “*o recrutamento e seleção, remuneração, folha de pagamento e controle de jornada de trabalho dos funcionários*”.

✓ **Unidade Indústria de Produtos Lácteos:**

O gerente de produção da indústria de produtos lácteos ao ser perguntado sobre a estrutura de Rh entende que na cooperativa existe “*um departamento de pessoal*” e não um “*setor de administração de pessoal*”. Em sua afirmação ele declara assim textualmente: “[...] *Não, eu acredito que seja um departamento de pessoal, pelo que eu vejo é um departamento de pessoal*”.

Sobre a quantidade de pessoas que trabalham neste setor, o entrevistado afirma que apesar da distância da indústria de laticínios da sede que é “*de seis km*”, ele entende que lá tem 5 funcionários e mais 2 funcionários do SESMT, que é o serviço de medicina e segurança no trabalho. De forma genérica, o gerente declara saber da existência de demais funcionários como auxiliares e supervisores segundo sua afirmação:

“Nós estamos a seis km da sede, mas eu entendo que lá tem 5 funcionários no departamento de pessoal e mais 2 do SESMT. Tem os auxiliares e supervisores e os 2 do SESMT, que são os técnicos que a gente tem mais proximidade com eles, que nos visitam sempre aqui e estão mais conosco. Então, eu entendo que são 5 mais 2.”

O gerente de produção relaciona genericamente como atividades ligadas ao Rh, o recrutamento e seleção, demissão, programação de exames médicos, treinamento e folha de pagamento... “*entre outras.*”

Já o coordenador de produção da indústria afirma com certa dúvida que existe o setor de administração de pessoal na Cooperativa fazendo referência ao departamento de recursos humanos: “[...] *Existe, tem o recursos humanos, o departamento de recursos humanos*”. O entrevistado ao ser perguntado diz também de forma genérica saber quantas pessoas trabalham neste setor quando em sua fala afirma que:

“Este setor são 4 pessoas, o coordenador mais 3 auxiliares e também o setor de SESMT também está dentro do setor de RH que são os 2 técnicos de segurança.”

Para o coordenador de produção este departamento em relação ao organograma da Cooperativa está ligado à **superintendência** da empresa. Com relação às atividades, o

entrevistado faz alusão ao **processo de movimentação** e outras atividades processuais e rotineiras, conforme seu relato:

“De uma maneira geral, são as movimentações de pessoal, como a contratação, desligamento, folha de pagamento, treinamento interno e externo, atividades do Sesmt, remuneração, benefícios, controle de horas dos funcionários.”

✓ **Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas:**

O gerente de produção da unidade agrícola ao ser perguntado sobre a estrutura de Rh, afirmou com absoluta certeza existir um setor de administração de pessoal na Cooperativa, confirmando sua fala: *“Existe um setor de administração de pessoal”*. Ao ser indagado sobre a quantidade de pessoas dentro desta estrutura, afirmou com certa dúvida:

“[...] Quantas pessoas... em termos assim ... em torno aí de 7, o número correto eu não vou falar... mais ou menos isso aí 7 pessoas. Todas elas fazem parte da administração de pessoal”.

Ao mesmo tempo revela também, entender que o RH é um departamento que está ligado direto à diretoria e que este departamento tem autonomia, segundo afirmação: *“domínio próprio prá trabalhar junto a cada gerente.”* Com relação às atividades do Rh, o gerente revela não conhecê-las 100%, mas conhece parte do processo, relacionando-o genericamente, ao Sesmt, folha de pagamento e confirmando que todo o recrutamento está *“ligado ao RH da Cooperativa.”*

✓ **Unidade de Negócios e Suprimentos:**

Com referência à estrutura de RH, a coordenadora do hipermercado afirma que existe um setor de administração de pessoal na Cooperativa, afirmando com certa dúvida quando foi perguntada, apenas sobre a quantidade de pessoas no setor. *“[...] “Neste setor, são cinco ... ou seis pessoas... se não me engano.”*

Em relação ao organograma, a coordenadora vê o RH da Cooperativa como um departamento em **nível de gerência** ligado à diretoria. *“[...] Eu acho que o RH em relação à estrutura está ligado diretamente com a diretoria.”* Ao ser inquirida sobre as atividades do RH, demonstrou alguma dúvida e em primeiro instante, fez alusão ao setor de segurança patrimonial, segurança do trabalho e almoxarifado que hierarquicamente na estrutura estão

vinculados ao RH. Sanada sua dúvida, relacionou as atividades de treinamento e desenvolvimento, confirmando em sua fala que: *“o RH coordena todas essas atividades”*.

Já o coordenador comercial da área de combustíveis ao ser perguntado, afirma existir um setor de pessoal na Cooperativa e entender que *“é o RH que administra tudo”*, ou seja, segundo ele, a folha e toda a administração de pessoal. Com algumas dúvidas ele afirma:

“sim, existe um setor de administração de pessoal sim que é o Rh que administra tudo... as folhas e toda a administração de pessoal e pelo que eu sei o setor de administração de pessoal é o RH.”

Ao ser perguntado sobre a composição do RH em relação ao organograma da Cooperativa, o entrevistado disse conhecer o organograma, mas demonstrou dúvidas se o considera um setor ou um departamento e qual o seu nível na estrutura. O entrevistado confirma sua fala: *“[...] pelo que eu sei, ele está subordinado à diretoria.”*

4.3. A Relevância dos Processos de Gestão de Pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama Compreendidos como Políticas

✓ Unidade Administrativa:

Para o gerente administrativo da Cooperativa, todos os processos existentes são de real importância, mas apesar desta constatação, o entrevistado vê hoje na Cooperativa esses processos como rotinas. Segundo ele, os processos ainda não definem uma política clara de gestão de pessoas na Cooperativa: *“Os processos são importantes para as políticas”*, mas eles não definem ainda política. Ao ser inquirido sobre processos compreendidos como políticas, o gerente declarou:

“Todos os processos hoje existentes são importantes na Cooperativa, todos devem ser implantados na nossa empresa ... os processos são importantes para as políticas. Hoje esses processos são vistos apenas como rotinas. Os processos não definem ainda as políticas. O RH tem hoje os processos apenas como atividades rotineiras”.

Quando se refere a políticas, o gerente deixa claro a necessidade de implementação de processos que definam políticas com diretrizes para a remuneração, recrutamento e seleção de pessoas, benefícios, planos de saúde e outros incentivos para os funcionários. Segundo afirma: *“na gestão dos processos, não vejo políticas, são diretrizes que estão devagar.”*

Em relação às pesquisas de mercado para dar suporte a outras políticas, o entrevistado fez referências apenas à pesquisa *“meia boca”* que na realidade não resolve e ne

dá subsídio a informações mais precisas. Segundo ele, a Cooperativa não tem uma política clara de “*análise de mercado*.” O RH da Cooperativa realiza algumas pesquisas, mas quando o faz, é apenas em razão de solicitação e necessidade das gerências. Para o entrevistado, a pesquisa é um instrumento importante de informação para balizar políticas de remuneração, retenção, salários e outras, por isso, devemos ter. Segundo afirmação: “*não é uma política clara, mas deveria ser.*”

Ao ser questionado sobre qual política de gestão considera prioritária para a Cooperativa, relacionou a preocupação com a gestão do recrutamento e seleção juntamente com os benefícios. Para o gerente, um recrutamento e seleção bem feitos, são fundamentais para a retenção e atração de talentos. Conforme sua fala: “*a empresa sem essas políticas acaba perdendo funcionários para a concorrência.*”

O funcionário do RH de forma vaga declara reconhecer a relevância dos processos de recursos humanos para o desenvolvimento da cooperativa. O entrevistado fala do desenvolvimento, reconhecimento e aprimoramento das pessoas na Cooperativa em decorrência da importância dos processos, mas sem explicitá-los, por exemplo: “*São relevantes para o reconhecimento, aprimoramento e desenvolvimento na Cooperativa*”. Pode-se verificar que o funcionário não relaciona a importância dos processos com políticas.

Em relação a políticas e diretrizes, o funcionário do RH percebe que a seu ver não existe uma aproximação maior entre a diretoria e demais gerentes e coordenadores. Às vezes segundo o funcionário, a política dos gerentes é “*uma*” e a dos diretores é “*outra*.” Para ele esta política de gestão não é muito percebida, principalmente com relação ao recrutamento e seleção de pessoas.

Com relação às pesquisas e análises de mercado, o funcionário do Rh declara que já participou de uma, mas não vê esta política como suporte para outras políticas. Quando inquirido sobre quais políticas considera prioritária para a cooperativa, o entrevistado relaciona o recrutamento e seleção conforme afirmação: “[...] *Acho o recrutamento e seleção... a primeira coisa do processo de agregar.*”

Entretanto, o coordenador da área financeira, quando questionado sobre a relevância que vê nos processos de recursos humanos da Cooperativa, declara que: “*É de fundamental importância*”. O entrevistado vê esta relevância relacionando os processos ao recrutamento e seleção com aplicação de técnicas para colocar o candidato na função certa e “*também para que ele produza o esperado.*”

Sobre políticas e diretrizes, o entrevistado fala da importância das pessoas como diferencial competitivo para qualquer organização. Declara que não está muito a par destas

políticas e quando as relaciona, faz alusão às políticas de remuneração, treinamento e desenvolvimento:

“Em razão da competitividade de mercado, os concorrentes estão cada vez mais preparados e logicamente, a rotatividade de pessoal aumenta, pois há mais oferta de vaga no mercado. Se faltam políticas de remuneração, desenvolvimento e treinamento, temos dificuldades com retenção de pessoal na Cooperativa. Desta forma acabamos treinando pessoal para o concorrente. Ainda não temos políticas definidas e claras.”

Em relação às pesquisas e análises de mercado na região, segundo o coordenador financeiro, nem sempre elas são feitas como deveriam, pois esta política ainda não está clara também. “[...] *precisamos destas pesquisas para saber onde situamos, mas deixa a desejar.*” Para o entrevistado, “*em razão de termos atividades distintas*”, estas pesquisas deveriam abranger um número maior de empresas como amostragem e não apenas empresas de atividade similares. Para o entrevistado, um plano de cargos e salários seria prioritário como suporte a uma remuneração “*aliada a um plano de carreira*”.

✓ **Unidade Indústria de Produtos Lácteos:**

O gerente de produção da indústria de produtos lácteos relaciona a relevância dos processos de gestão de pessoas na cooperativa com políticas de admissão, seleção, testes de seleção, pesquisa e remuneração que na verdade são atividades referentes aos processos. O entrevistado relaciona também essa importância com o relacionamento do RH com o pessoal da indústria, deixando claro no seguinte relato:

“A proximidade que o RH tem com o pessoal daqui cada dia que passa vem aprimorando mais e isto é de muita importância.”

Indagado sobre políticas e diretrizes, o gerente revela desconhecê-las. Quando esclarecido o sentido de políticas de gestão de pessoas, ele concorda que elas existem na cooperativa, “*mas precisam ser melhoradas*”, conforme sua preocupação, fazendo referências às mudanças periódicas de diretoria na Cooperativa:

“[...] Muitas vezes a mudança de diretoria contribui para o não estabelecimento de políticas de gestão sólidas... e nós pagamos um preço muito alto por isto, pois como consequência, acabamos perdendo funcionários para a concorrência”

Em relação às pesquisas e análises de mercado, o entrevistado revela não ter conhecimento delas, não tendo em mãos estas informações, pois não participa delas. Mesmo

assim, ele concorda com a necessidade das pesquisas para fazer comparações com o “*mercado de trabalho concorrente*” e dar suporte a políticas de remuneração, salário e benefícios. Como políticas de gestão prioritárias para a Cooperativa, o entrevistado relaciona a adoção de um “*piso salarial*” que possa concorrer com a política salarial dos concorrentes da região. Na concepção do gerente: “*precisamos deste piso para não perder talentos e atraí-los também.*”

Já o coordenador de produção da indústria concorda com a relevância dos processos por que segundo ele, “*envolve políticas de gestão*”. O entrevistado relaciona essa importância em razão da necessidade de um recrutamento e seleção “*mais técnico e mais exigente.*” Segundo ele se a seleção é mal feita, vários problemas podem afetar a produção, principalmente a qualidade dos produtos no mercado. O entrevistado confirma esta visão relacionando outros processos com o seguinte relato:

“Então os processos como políticas de movimentação na empresa são muito importantes neste sentido pelo apoio que ela dá aos setores. Os outros processos são importantes também porque envolvem políticas de gestão.”

As políticas e diretrizes, no entender do entrevistado, estão relacionadas à contratação, dispensa de funcionários e reajustes salariais e treinamentos. Demonstrando dúvidas, mas logo esclarecidas pelo entrevistador, reconheceu que, “*políticas mesmo*”, elas existem, mas deveriam ser mais claras na cooperativa. Para ele “*elas não estão bem definidas e a gente fica meio perdido.*” Sobre as pesquisas salariais, o entrevistado acha que a cooperativa não as prioriza, por que, segundo ele, “*a gente não vê isso no dia a dia.*” Como políticas prioritárias de gestão, o coordenador faz referência à carreira, segundo ele, “*aliada a uma política de remuneração.*”

✓ **Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas:**

O gerente de produção da unidade agrícola declara que os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração e carreira são importantes para determinar políticas de ação na Cooperativa. O entrevistado relaciona esses processos, inclusive como indutores de políticas de bem-estar dos funcionários. “*A Cooperativa sempre se preocupou com benefícios e bem-estar dos funcionários (política de benefícios).*”

Em relação às políticas e diretrizes, o entrevistado demonstrou dúvidas sobre estas políticas de gestão. Quando esclarecidas, fez alusão à **política de contratação** de filhos e parentes de associados na Cooperativa, que, segundo afirma, “*tem seus pontos positivos e*

negativos”. Mas, mesmo não tendo uma política definida de gestão, a diretoria dá autonomia aos gerentes nos processos de recrutamento, seleção e remuneração. Para o gerente: [...] *“nós temos autonomia para a tomada de decisão com o aval da diretoria.”*

Em relação às pesquisas e análises de mercado, o entrevistado considera que a Cooperativa *“prioriza sim”*, mas sempre através do RH. Para ele, estas pesquisas envolvem mais as empresas ligadas ao *“seu mercado”* (atividade leiteira), apesar de termos atividades diferenciadas que dão suporte às principais. Como políticas de gestão prioritária para a Cooperativa, o gerente considera que este é um processo complexo. Todas as políticas são importantes, pois as considera em conjunto, *“todas são prioritárias.”*

✓ **Unidade de Negócios e Suprimentos:**

Com relação aos processos de gestão de pessoas na Cooperativa e sua relevância, a coordenadora do hipermercado relaciona em primeiro plano o recrutamento e seleção como sendo atualmente um problema em relação, principalmente à indicação de *“parentes”* de associados para integrar o quadro de pessoal. A entrevistada acha que esta *“política”* não é legal, pois acaba prejudicando a gestão competente dos processos. A sua preocupação é assim relatada:

“Isso acaba atropelando o processo, pois assim o processo não é feito corretamente, avaliando competências, habilidades e capacidades... ele é feito infelizmente através da indicação de associados”.

Apesar dessa preocupação, a entrevistada vê relevância nos demais processos de recursos humanos para o desenvolvimento da cooperativa, como por exemplo, o treinamento e desenvolvimento, pois segundo ela, a empresa preocupa com *“políticas de bem-estar”*.

E, falando em políticas e diretrizes, a coordenadora entende que uma *“diretriz já traçada não tem.”* Para ela, falta a implantação de uma cultura e visão na mente dos funcionários que estabeleça uma política com uma diretriz geral para a gestão de pessoas. Em sua preocupação, a coordenadora conclui: *“uma política clara e definida, para todos ela não tem.”* A entrevistada declara que, com relação às pesquisas e análises de mercado, a Cooperativa não estabelece prioridade. Para ela, a Cooperativa faz apenas uma análise superficial, *“mas não prioriza”*, e em razão disso, perde-se muitos funcionários para o concorrente.

Para a entrevistada, as políticas prioritárias de gestão são “*a carreira, por exemplo*”, aliada à remuneração e salários. Para ela são políticas claras de **valorização das pessoas**.

Entretanto, o coordenador comercial da área de combustível considera de muita importância os processos de recursos humanos, principalmente no seu setor (posto de combustíveis), pois segundo seu relato “*eu vejo que a cada dia que passa, a mão de obra, ela vem se qualificando*”, relacionando o recrutamento, seleção, remuneração e desenvolvimento assim relatado:

“Muito importante, muitíssimo importante, porque é nesse momento que a gente vê a capacidade da pessoa e o que essa pessoa será na sua jornada de trabalho”.

Quando questionado sobre as políticas e diretrizes existentes na Cooperativa, o coordenador comercial revelou alguma dúvida sobre o tema, fazendo referências à sua preocupação com as pessoas na Cooperativa em relação a normas e procedimentos internos. Em relação às pesquisas e análises de mercado na região, declara que nunca participou delas e por isso, “*não tem conhecimento destas políticas.*” Em relação às políticas de gestão prioritárias para a Cooperativa, ele declara que todas elas são prioritárias: “*todas elas são importantes para a gestão, apesar de não ter conhecimento de todas.*”

4.4. Os Processos de Gestão de Pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama como base de Políticas de Gestão na Formulação das Estratégias

✓ Unidade Administrativa:

O gerente administrativo da Cooperativa vê o papel das pessoas com importância estratégica, embora esses objetivos ainda não estejam definidos. Pois, segundo o entrevistado, a Cooperativa hoje não tem estratégias ainda formuladas, é preciso pensar o futuro para o avanço da “*nossa Cooperativa*”.

Em relação aos objetivos estratégicos na gestão de pessoas, o gerente administrativo considera que eles atualmente não existem. Mesmo assim, ele considera que os processos e suas atividades são fundamentais para se atingir objetivos estratégicos. Segundo afirma: “*eles podem contribuir e muito para isso.*” Os processos são importantes, principalmente para gestões junto à diretoria. Para o gerente, todas as grandes empresas têm

seus processos voltados para objetivos estratégicos. [...] *“A Cooperativa não pode ficar fora disso.”*

O entrevistado confirma o seu envolvimento na elaboração de objetivos estratégicos, embora, ele concorde que estes objetivos não estão *“definidos e claros.”* Mesmo assim a Cooperativa estimula os gerentes e coordenadores neste envolvimento, embora, ela mesma não tenha esses objetivos definidos de *“forma clara.”*

Para o funcionário do RH, as pessoas têm um papel fundamental nas estratégias da empresa, segundo ele, porque *“as pessoas vêm em primeiro lugar”*. Para o funcionário, pensar em estratégia na empresa é primeiramente focar nas pessoas. Questionado se conhece as estratégias na empresa e como ele as percebe, o entrevistado disse afirmativamente:

“Sim, já percebi... ela pensa de trabalhar mais eficaz, é uma forma estratégica dela buscar uma melhoria dentro da organização de forma mais clara e espontânea. Objetivos estratégicos... relacionamento interno das pessoas na Cooperativa.”

O funcionário do RH em razão de seu pouco tempo na empresa, tem dúvidas sobre objetivos estratégicos em gestão de pessoas, pois declara não ter esse conhecimento de forma *“clara”*. O entrevistado concorda e declara de forma genérica achar que os processos são importantes na comunicação entre os funcionários e confirma que não participa ainda na elaboração *“dessas estratégias.”*

Para o coordenador da área financeira, as pessoas *“têm função fundamental”*, pois, segundo seu relato, *“elas fazem a diferença”*. Em razão da globalização, preços e produtos são muito iguais, principalmente em tecnologia, mas quem faz o diferencial para ele são as pessoas que são fundamentais conforme relato:

“São fundamentalmente importantes. São elas que fazem produzir, girar, elevar o nome da empresa com o objetivo lógico de crescimento e satisfação.”

Quando questionado sobre os objetivos estratégicos da gestão de pessoas, o coordenador confirma não conhecer estes objetivos, *“principalmente estratégicos”*, porque segundo ele, faltam **políticas** que definam estas estratégias. Para ele, as atividades relativas aos processos de gestão de pessoas são fundamentais para os objetivos estratégicos na Cooperativa, pois o RH deveria ter mais autonomia na aplicação dessas estratégias sem que os processos *“sofram interferência.”* Apesar da importância dos processos, o coordenador não vê muitos estímulos por parte da diretoria para que haja o envolvimento das pessoas nos objetivos estratégicos. Ele considera que em razão deste pouco estímulo, a participação das pessoas *“é tímida.”*

✓ **Unidade Indústria de Produtos Lácteos:**

O gerente de produção da unidade de lácteos disse que o papel das pessoas é estratégico “*com certeza.*” Segundo o gerente, são as pessoas que fazem a empresa “*ser melhor ou não.*” O entrevistado falou da necessidade do treinamento, estímulo e motivação, relacionando a concorrência como um fator importante para a cooperativa não ficar para trás, e as pessoas são fundamentais nesse processo.

Com relação aos objetivos estratégicos na gestão de pessoas, o entrevistado considera de forma superficial que conhece esses objetivos, fazendo referências a um estudo de planejamento estratégico na Cooperativa, “*é o que tenho conhecimento*”, inclusive porque essas decisões estão partindo da alta gestão. Para o entrevistado, as atividades dos processos de gestão são importantes para atingir objetivos estratégicos, “*expondo nossas necessidades*”, com relação aos benefícios, remuneração, treinamento e desenvolvimento. O gerente se diz envolvido e tem participação ativa nessas decisões que “*consideram estratégicas.*”

Já para o coordenador de produção, o papel dos recursos humanos, é importante, juntamente com os demais setores nas estratégias da Cooperativa. A importância desse papel se dá também segundo o entrevistado no próprio processo de contratação do empregado na Cooperativa. Todos os processos, na fala do entrevistado, “*são importantes,*” pois eles têm uma função estratégica no acompanhamento “*do dia-a-dia do funcionário no seu setor.*” com relação aos objetivos estratégicos, segundo o coordenador, “*a empresa ficou muito parada no processo de estratégia*”. Ele ainda complementa sua fala:

“Quando se fala em objetivos estratégicos, no meu entender, é a empresa ter alguma diretriz para o funcionário visando o crescimento e desenvolvimento... promoções, reajustes de salários e benefícios. É preciso ter políticas estratégicas com as pessoas.”

Entretanto, o entrevistado declara não conhecer os objetivos estratégicos em relação à gestão de pessoas na Cooperativa. “[...] *Eu tenho conhecimento dos procedimentos, mas dos objetivos estratégicos, eu não tenho.*” para ele as atividades dos processos são fundamentais na contribuição desses objetivos, principalmente em relação às contratações, partindo para o treinamento e acompanhamento das pessoas em suas áreas no “*dia a dia.*”

✓ **Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas:**

Para o gerente de produção da unidade agrícola, a cooperativa tem hoje objetivos futuros em relação à estratégia e o papel das pessoas é importante. Mesmo com as mudanças temporárias de gestão na cooperativa, já se pode falar hoje em planejamento, segundo o entrevistado, de uma forma “*mais planejada para o longo prazo*”. Os processos de desenvolvimento, recrutamento e seleção, para o gerente, bem implementados na Cooperativa “*são fundamentais para os objetivos estratégicos.*” O entrevistado complementa a sua fala, dizendo que a empresa tem objetivos, inclusive com consultorias:

“Antes não tinha isso, antigamente cada gerente fazia. Era um processo corriqueiro do dia-a-dia, agora com uma nova consultoria, a gente pode planejar para os próximos 10 anos.”

Quando questionado sobre o seu envolvimento na elaboração das estratégias, o entrevistado concorda que participa das reuniões se envolvendo nas discussões, inclusive sobre as pessoas e o “*custo delas na Cooperativa.*” A cooperativa, segundo ele, estimula pouco esse envolvimento, confirmando que poderia ser melhor.

✓ **Unidade de Negócios e Suprimentos:**

A coordenadora do hipermercado, ao ser inquirida sobre os objetivos estratégicos da cooperativa falou da “*importância do papel das pessoas*” através do processo de desenvolvimento e qualidade no trabalho. Para a entrevistada, a empresa não tem objetivos estratégicos, apesar da gestão de pessoas ter um “*papel importante*” nesse contexto.

Em função desta realidade, a entrevistada revela não ter conhecimentos dos objetivos estratégicos da Cooperativa na gestão de pessoas, pois segundo ela, eles não estão ainda traçados, abertos e de conhecimento de todos, como afirma: “*não da nossa maneira.*” Para ela, os processos e suas atividades são fundamentais, “*são o ponto máximo*”, eles têm que ser básicos na contribuição aos objetivos estratégicos na gestão de pessoas.

Quando alertada sobre seu envolvimento nas estratégias, declara: “*sou superficialmente.*” Para ela, a Cooperativa estimula **pouco** o envolvimento de gerentes e coordenadores nas estratégias. Ela poderia fazer melhor, “*ouvir melhor para atender nossas necessidades.*”

Para o coordenador comercial da área de combustível, pessoas “*bem recrutadas e selecionadas*” são importantes e estratégicas para a cooperativa. Todos os funcionários são

importantes para os objetivos estratégicos da cooperativa. O entrevistado relata a importância do treinamento e desenvolvimento, citando a importância do *“treinamento com o cliente.”* Em sua fala, o gerente confirma sua preocupação com o treinamento e desenvolvimento como objetivos estratégicos da cooperativa:

“O funcionário tem que entender que o atendimento é importante, muitos não sabem disso, pessoas bem treinadas, bem recrutadas e selecionadas são importantes para a estratégia da cooperativa... com certeza.”

Com relação aos objetivos estratégicos na gestão de pessoas, declara não ter conhecimento deles. Mesmo assim, o entrevistado considera importante a contribuição dos processos e suas atividades nas estratégias da Cooperativa, inclusive fazendo referências ao recrutamento e seleção (processos de agregar). Para ele, tudo parte de *“um bom recrutamento.”* Em razão de ainda considerar novato na Cooperativa, o entrevistado declara ainda não ter sido estimulado e muito menos envolvido na elaboração das estratégias da gestão de pessoas. Conforme ele mesmo revela: [...] *“eu como coordenador ainda não fui estimulado a participar dessas estratégias não. Eu ainda sou novato na empresa”*

4.5. Os Processos de Gestão de Pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama como base de Políticas de Gestão como Força Competitiva

✓ Unidade Administrativa:

A competitividade do mercado e o enfrentamento da concorrência é uma realidade com que todas as empresas devem lidar. No caso da Cooperativa, isso não é diferente. Como esta situação deve ser analisada, levando em consideração a gestão das pessoas e seus processos, é sem sombra de dúvida um desafio do qual o atual gerente administrativo tem conhecimento.

O entrevistado confirma esta preocupação em razão de, segundo ele, não existir políticas definidas de retenção de funcionários na Cooperativa, perdendo com isso força competitiva. Sua preocupação se confirma no comentário:

“Em acho que tem que implantar todos os recursos para treinamento, desenvolvimento... remuneração, todos esses processos para a Cooperativa ser competente e reter funcionários na Cooperativa.”

A empresa que não prioriza uma gestão eficiente dos processos de gestão de pessoas perde força competitiva, inclusive com evasão de funcionários para a concorrência.

Conforme declaração do gerente, a Cooperativa neste quesito não está sendo competente, “*está deixando funcionário vagar*” por falta de manutenção e retenção.

O entrevistado declara conhecer os produtos e serviços do concorrente, além de preocupar com o seu desempenho. “[...] *Sim, tem que preocupar, porque é preciso ter posicionamento de mercado.*” O gerente declara **conhecer** o posicionamento do concorrente, pois para ele, existem empresas que têm grande desenvolvimento em algumas áreas como vendas e com políticas de mercado “*onde estamos ainda atrás.*” Para o entrevistado, todos os processos contribuem, principalmente no **desenvolvimento** das pessoas. Segundo ele: “*a Cooperativa só tem a ganhar.*”

O funcionário do RH reconhece a gestão eficiente de pessoas como forma de enfrentamento do mercado quando declara que a Cooperativa tem pessoas competentes e qualificadas “*para isso*” e segundo ele, “*prá justamente competir de maneira clara e precisa*”.

O entrevistado declara com alguma dúvida, conhecer algumas empresas que oferecem produtos e serviços similares aos “*nossos*”, confirmando que se preocupa com o desempenho do concorrente, mesmo conhecendo, segundo ele, **vagamente** o posicionamento de mercado.

Para o funcionário do RH, os processos de gestão de pessoas como base para planejamento, pesquisas de mercado e políticas de remuneração contribuiriam mais para o “*enfrentamento da concorrência.*”

Em relação ao coordenador da área financeira, a gestão de pessoas com seus processos é fundamental para o enfrentamento do mercado e como força competitiva. Segundo ele, as pessoas comprometidas “*fazem a empresa*”. A gestão eficiente das pessoas é um diferencial para o enfrentamento do mercado, pois segundo, o entrevistado, esse diferencial vem em primeiro lugar e, é conforme sua fala, “*o nº 1 para a empresa.*”

Para ele, a gestão de pessoas e seus processos é totalmente relevante como força competitiva, mas devem ser trabalhados pela Cooperativa de forma clara e objetiva, sendo “*reavaliados, analisados e monitorados para atingir objetivos esperados.*” O entrevistado conhece os produtos e serviços do concorrente, declarando que são de qualidade e que, por isso, “*devemos trabalhar mais nossos produtos e serviços.*”

Em relação à preocupação com o desempenho do concorrente, o coordenador financeiro confirma afirmativamente que o *benchmarking* é necessário: “[...] *é preciso ir e ver o que o seu concorrente está produzindo.*” É preciso saber a qualidade e outros atributos do seu concorrente.

✓ **Unidade Indústria de Produtos Lácteos:**

Na indústria de laticínios existe uma necessidade clara de treinamento e desenvolvimento, inclusive pelo fato dessa área sempre trabalhar com desenvolvimento e inovação de produtos. Em decorrência dessa situação, o gerente da indústria considera fundamental a gestão de pessoas focando os processos de treinamento e desenvolvimento para posicionamento e enfrentamento do mercado. O entrevistado considera que *“principalmente treinando e desenvolvendo”* as pessoas, a Cooperativa consegue atender as necessidades básicas dos clientes. Sua própria fala confirma: *“[...] atender as necessidades dos nossos clientes (básicas).”*

Por isso, para o gerente, é necessário colocar em prática esses processos. A importância deles é uma questão de sobrevivência para a Cooperativa. *“[...] Se você não trabalhar dessa forma, você não sobrevive.”* Com relação aos produtos e serviços do concorrente, o entrevistado declara conhecê-los e, por isso, preocupa com o seu desempenho. Esta preocupação se confirma através das reuniões, encontros e outras atividades que são realizadas em parcerias com outras cooperativas e empresas similares da região para tratar de vários assuntos, inclusive a respeito *“das novidades do mercado.”*

Com relação ao posicionamento de mercado e diretrizes do concorrente, o entrevistado confirma conhecê-los, pois segundo sua fala, *“eles estão trabalhando com alimentos seguros e programas de qualidade”*, incluindo a logística, transporte e distribuição. Dessa forma, para o entrevistado, a **valorização** do funcionário, como plano de cargos e salários aliado a um plano de carreira são os processos de gestão de pessoas que mais **contribuiriam** para uma política de enfrentamento da concorrência.

Para o coordenador da área de produção da indústria, a força competitiva com posicionamento de mercado se consegue com a *“valorização das pessoas”* levando em consideração o *“potencial de crescimento de cada um e em cada setor.”* Para o entrevistado, essa valorização estabelece uma força competitiva, pois valoriza o potencial de cada um para o *“crescimento interno da organização.”*

Quando questionado se conhece os produtos e serviços do concorrente, declara que: *“alguns a gente conhece”*, confirmando, entretanto preocupação com o seu desempenho, pois é preciso ter conhecimento do mercado para o **desenvolvimento** de novos produtos. Sobre o posicionamento de mercado e diretrizes gerais da concorrência, o entrevistado declara

não conhecer de forma profunda, mas tem conhecimento de “*uma forma geral de suas ações*”.

✓ **Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas:**

A unidade de produtos agrícolas, não só lida com a produção, mas também com a venda de produtos e serviços, tanto para o associado da Cooperativa, quanto para os demais clientes, a maioria deles inserida no agronegócio. Portanto, lidar com concorrência e mercado é uma realidade da gestão dessa área. Dentro dessa realidade, no dia a dia do gerente, conforme sua própria fala, termos como “*mercado e concorrência*” são corriqueiros.

Para solidificar um posicionamento claro de mercado perante a concorrência, é preciso ter uma gestão de pessoas como força competitiva e o gerente confirma “*essa principal força*” como sendo os funcionários “*prata da casa.*” Indagado sobre o conhecimento dos produtos e serviços produzidos pelo concorrente, declara afirmativamente, pois é necessário desenvolver novos produtos, sabendo do seu posicionamento de mercado e suas diretrizes. Este posicionamento do mercado pelo concorrente se adquire segundo o entrevistado, através de pesquisas que são feitas em seu departamento e informações obtidas, segundo ele, dos “*nossos*” clientes.

A respeito da contribuição dos processos de gestão de pessoas na Cooperativa para uma política de enfrentamento do mercado, o entrevistado relaciona o desenvolvimento e treinamento de profissionais como um diferencial competitivo, segundo ele “*básicos para a Cooperativa se posicionar no mercado frente à concorrência.*”

✓ **Unidade de Negócios e Suprimentos:**

O hipermercado da Cooperativa convive diariamente com rotinas de atendimento a clientes, preocupação constante de bons relacionamentos, tanto com o cliente interno, como externo, fornecedores, associados e funcionários. Qualidade e inovação em atendimento e produtos é uma arma poderosa no enfrentamento do mercado.

Para a coordenadora do hipermercado, esse posicionamento só pode ser possível com uma eficiente gestão de pessoas, conforme ela mesma relata, através da “*remuneração, treinamento e desenvolvimento*”. A competitividade do mercado e a globalização é uma realidade que exige das empresas, conforme a entrevistada, “*processos eficientes e qualidade*

em tudo que faz”, ao mesmo tempo que, declara conhecer os produtos e serviços da concorrência e seu desempenho:

“Com toda certeza e muito. É preciso buscar o que eles têm de melhor, para eu poder superá-los e aliado aos processos de gestão de pessoas fazer melhor do que o concorrente”.

Entretanto, a entrevistada declara não conhecer o posicionamento de mercado e diretrizes “100%” do concorrente, mas está sempre informada de suas atividades, monitorando seus passos e ações.

O coordenador da área comercial de combustíveis concorda também com esta realidade, conforme ele mesmo diz de *“consumidores, fornecedores, associados, e a preocupação com a concorrência*. Esta é uma atividade onde existe uma forte concorrência.

Para o entrevistado, os setores comerciais da Cooperativa *“estão em crescimento”* e, portanto, processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento competentes são formas de posicionamento de mercado. O entrevistado justifica sua opinião em razão de ser necessário preparar para as oportunidades do mercado para *“não perder a concorrência.”*

Ao ser inquirido se conhece os produtos e serviços do concorrente, declarou afirmativamente, confirmando que muitos são produtos de qualidade e que tem conhecimento do seu desempenho, pois o próprio desempenho do concorrente nos *“obriga a melhorar.”*

4.6. Aspectos principais das Unidades pesquisadas dentro das Categorias

Para uma melhor avaliação em âmbito geral das unidades pesquisadas, seus principais aspectos são apresentados dentro de cada categoria abaixo enumerados, conforme quadro abaixo na seguinte ordem:

1. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama;
2. A estrutura de RH da Cooperativa Agropecuária Gama;
3. A relevância dos processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama compreendidos como políticas;
4. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama como base de políticas de gestão na formulação das estratégias;
5. Os processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama como base de políticas de gestão como força competitiva.

Aspectos principais das unidades pesquisadas dentro das categorias

UNIDADES	CATEGORIA 01	CATEGORIA 02	CATEGORIA 03	CATEGORIA 04	CATEGORIA 05
Unidade Administrativa	<p>Preocupação com os processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento.</p> <p>Falta de um departamento relativo ao treinamento.</p> <p>Interferências no processo de recrutamento e seleção. QIs (quem indica)</p> <p>Prioridades no recrutamento interno.</p> <p>Revisão dos processos de remuneração. Falta de alinhamento do plano de cargos e salários a um plano de carreira</p> <p>Maior participação dos gestores nos processos de desenvolvimento e avaliação de desempenho.</p> <p>Atividades de benefícios, bem estar e segurança restritas apenas aos aspectos legais e trabalhistas.</p> <p>Controle dos processos em atividades rotineiras. Processo de contratação em atividades rotineiras e processuais.</p> <p>Percepção de uma preocupação com uma política mais clara para os processos de desenvolvimento.</p> <p>Equilíbrio entre as relações dos gestores e o Rh.</p>	<p>O Rh da Cooperativa visto apenas como um departamento de pessoal e não um setor de administração de pessoal. Um departamento ligado à Superintendência.</p> <p>Relevância do Rh como um departamento mais amplo em relação às atividades de gestão de pessoas.</p> <p>Atividades do Rh relacionadas a folhas de pagamento, pagamento de salários, recrutamento, seleção, demissão e acompanhamento das rotinas e controles normais na Cooperativa.</p> <p>O Rh relacionado a um setor de administração de pessoal.</p> <p>Conhecimento e informação da quantidade de pessoas lotadas no setor.</p> <p>O Rh como um setor de administração de pessoal na Cooperativa de forma estruturada.</p> <p>Setores subordinados ao Rh como a manutenção, Sesmt, almoxarifado e arquivo.</p>	<p>Os processos são importantes como políticas e devem ser implantados na Cooperativa.</p> <p>Os processos de gestão de pessoas são rotineiros e não definem ou são compreendidos ainda como políticas.</p> <p>Os processos de gestão de pessoas para definir políticas com diretrizes para a remuneração, recrutamento e seleção de pessoas, benefícios, planos de saúde e outros.</p> <p>Falta de política clara de mercado como suporte a outras políticas.</p> <p>Não prioriza pesquisas de mercado.</p> <p>O recrutamento e seleção como política de gestão prioritária na Cooperativa e sua importância como retenção e manutenção de talentos.</p> <p>A importância dos processos de gestão de pessoas para o reconhecimento e aprimoramento dos funcionários.</p> <p>Os processos como balizadores de políticas de remuneração, treinamento e desenvolvimento.</p>	<p>Papel estratégico das pessoas.</p> <p>Falta definição dos objetivos estratégicos.</p> <p>Reconhecimento da importância dos processos e suas atividades voltadas aos objetivos estratégicos.</p> <p>Pensando na estratégia focando nas pessoas.</p> <p>Falta de estímulo da diretoria no envolvimento dos gestores na estratégia.</p> <p>Falta de políticas para definir a estratégia.</p> <p>Participação tímida das pessoas na estratégia.</p>	<p>Preocupação com a realidade de mercado e o enfrentamento da concorrência.</p> <p>Falta de manutenção e retenção de talentos na Cooperativa com perda de força competitiva.</p> <p>Conhecimento e preocupação com os produtos e serviços do concorrente.</p> <p>Conhecimento do posicionamento de mercado do concorrente.</p> <p>Falta de conhecimento dos produtos e serviços do concorrente.</p> <p>Preocupação com os processos de gestão de pessoas para o enfrentamento do mercado e com força competitiva.</p>

<p>Unidade Indústria de Produtos Lácteos</p>	<p>Conhecimento das atividades básicas dos processos realizadas apenas pelo Rh.</p> <p>Preocupação com os processos de remuneração com pisos salariais fora da realidade.</p> <p>Aumento de rotatividade do pessoal da indústria com perdas de talentos para a concorrência.</p> <p>Indicações e interferências no processo de contratação com reivindicações de associados em benefício de parentes.</p> <p>Prioridades no recrutamento interno, apesar das indicações (QIs)</p> <p>O plano de cargos e salários não está alinhado ao um plano de carreira na Cooperativa comprometendo o processo de desenvolvimento.</p> <p>A maioria das atividades nos processos é rotineira.</p> <p>Necessidade de melhorias nos processos de desenvolvimento e avaliação do pessoal para outras políticas de remuneração na indústria. Tornar mais claro esse processo.</p> <p>Atividades relativas ao bem estar e condições de trabalho dos funcionários ligadas apenas às exigências da legislação.</p>	<p>A estrutura do Rh como um departamento de pessoal e não um setor de administração de pessoal.</p> <p>Conhecimento genérico da quantidade de pessoas lotadas no Rh.</p> <p>Existência de outros setores ligados ao Rh.</p> <p>Existência do departamento de recursos humanos.</p> <p>Atividades ligadas ao Rh como recrutamento e seleção, demissão, programação e exames médicos.</p> <p>Atividades rotineiras ligadas ao processo de movimentação.</p> <p>O departamento em relação ao organograma ligado à superintendência.</p>	<p>Os processos de gestão de pessoas relacionados com políticas de admissão, seleção, testes de seleção, pesquisa e remuneração.</p> <p>Desconhecimento das políticas e diretrizes. Falta discernimento mais claro entre políticas e processos.</p> <p>Falta de conhecimento das pesquisas de mercado.</p> <p>Necessidade das pesquisas para comparação de mercado.</p> <p>A relevância dos processos para envolver políticas de gestão.</p> <p>As políticas não estão bem definidas faltando direcionamento aos gestores.</p>	<p>O papel estratégico das pessoas na Cooperativa.</p> <p>A importância dos processos do treinamento, estímulo e motivação na estratégia.</p> <p>Conhecimento superficial dos objetivos estratégicos da Cooperativa.</p> <p>Envolvimento e participação ativa nas decisões estratégicas da Cooperativa.</p> <p>A função estratégica dos processos na Cooperativa.</p> <p>Falta de conhecimento dos objetivos estratégicos em relação à gestão de pessoas.</p>	<p>Processos de treinamento e desenvolvimento e inovação para posicionamento e enfrentamento de mercado.</p> <p>Prioridade do foco no cliente. Os processos como prioritários na sobrevivência da Cooperativa.</p> <p>Conhecimento dos produtos e serviços do concorrente e preocupação com o seu desempenho.</p> <p>Processos de valorização dos funcionários com atividades de remuneração, cargos e salários contribuindo para o enfrentamento da concorrência.</p> <p>Conhecimento do mercado para desenvolvimento de novos produtos.</p>
<p>Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas</p>	<p>Conhecimento parcial dos processos de gestão de pessoas na unidade. Gerenciamento de</p>	<p>Em relação à estrutura, o Rh é um setor de administração de pessoal.</p>	<p>Os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento e carreira</p>	<p>Objetivos futuros em relação à estratégia e a importância do papel das pessoas.</p>	<p>A realidade da vida diária com o mercado e a concorrência.</p>

	<p>atividades rotineiras.</p> <p>Ênfase à contratação, seleção e relacionamento com o Rh.</p> <p>Mudança periódica de gestão na Cooperativa interferindo na movimentação de pessoas.</p> <p>Prioridade ao recrutamento interno, apesar das indicações de parentes de associados.</p> <p>Falta de clareza no processo de remuneração. Falta de um plano de carreira aliado ao planejamento de cargos e salários com atividades que obedecem apenas às normas da Convenção Coletiva da Categoria (CCT).</p> <p>Necessidade de reavaliação de planos de remuneração tornando-o mais transparente e com participação e avaliação de desempenho mais ativa dos gestores da Cooperativa.</p> <p>Referência vaga aos processos com atividades relativas aos benefícios e bem estar dos funcionários apenas ao Sesmt (segurança e medicina do trabalho).</p>	<p>Um departamento que está ligado diretamente à diretoria.</p> <p>O departamento tem autonomia própria para trabalhar junto a cada gerência.</p> <p>Conhecimento genérico das atividades do Rh. Atividades em geral relacionadas ao recrutamento e folha de pagamento</p>	<p>determinantes para as políticas de gestão na Cooperativa.</p> <p>Existência de dúvidas sobre políticas de diretrizes na gestão de pessoas.</p> <p>Pontos positivos e negativos da política de contratação de filhos e parentes de associados.</p> <p>Prioridades para as pesquisas de mercado pelo Rh.</p> <p>Todas as políticas são prioritárias para a Cooperativa.</p>	<p>Planejar a estratégia de longo prazo na gestão de pessoas.</p> <p>Processos de desenvolvimento, recrutamento e seleção fundamentais para os objetivos estratégicos.</p> <p>Consultorias para planejar os próximos 10 anos.</p> <p>Participação da estratégia com envolvimento em reuniões e discussões, inclusive sobre as pessoas e custos.</p>	<p>A gestão dos funcionários “prata da casa” como força competitiva.</p> <p>Conhecimento dos produtos e serviços do concorrente.</p> <p>Necessidades de pesquisa para obter informações sobre o posicionamento do concorrente.</p> <p>Processos de gestão como o treinamento e desenvolvimento básicos para o posicionamento de mercado da cooperativa.</p>
Unidade de Negócios e Suprimentos	<p>Conhecimento dos processos de gestão de pessoas na unidade com ênfase no recrutamento e seleção como o primeiro passo. O desenvolvimento, remuneração e benefícios relacionados com os processos seguintes.</p>	<p>O Rh como um setor de administração de pessoal na Cooperativa.</p> <p>Dúvidas em relação à quantidade de pessoas lotadas no setor.</p> <p>No organograma, o Rh em nível de gerência ligado a diretoria.</p>	<p>Os processos de recrutamento e seleção como relevantes.</p> <p>Os problemas da seleção e recrutamento com as contratações de parentes na cooperativa.</p> <p>Falta de diretriz, política clara e definida para todos.</p>	<p>A importância estratégica do papel das pessoas através do processo de desenvolvimento e qualidade no trabalho.</p> <p>A importância da gestão de pessoas na definição dos objetivos estratégicos.</p>	<p>A gestão eficiente dos processos de remuneração, treinamento e desenvolvimento como base para posicionamento de mercado.</p> <p>Falta de conhecimento 100% dos produtos e serviços do</p>

	<p>Atividades rotineiras dos processos desde o recrutamento, o treinamento e a gestão com maior ênfase no controle da jornada de trabalho.</p> <p>Suporte e controle principal do Rh no processo de contratação de pessoas.</p> <p>Indicações por parte de associados e parentes comprometendo o processo de contratação mais profissional das pessoas.</p> <p>Prioridade no recrutamento externo em determinadas áreas apesar da importância do recrutamento interno como motivação das pessoas.</p> <p>Conhecimento vago sobre alinhamento do plano de cargos e salários ao plano de carreira. O treinamento e desenvolvimento com a gestão direta do Rh. A estrutura ainda precisa ser melhorada.</p> <p>Treinamentos realizados em parcerias com os fornecedores e prioridade na avaliação de desempenho dos funcionários.</p>	<p>Outros setores ligados ao Rh como almoxarifado, segurança patrimonial e segurança no trabalho.</p> <p>O Rh como um setor de pessoal administrando a folha e toda a gestão de pessoal.</p> <p>O Rh subordinado à diretoria.</p>	<p>Falta prioridade nas pesquisas de mercado.</p> <p>Políticas prioritárias de gestão como carreira, remuneração e salários amparados nos processos de valorização.</p> <p>Falta de conhecimento de políticas.</p> <p>Reconhecimento da importância das políticas e diretrizes da Cooperativa.</p>	<p>Falta de conhecimento dos objetivos estratégicos.</p> <p>Pouco estímulo da diretoria no envolvimento dos gestores na estratégia.</p>	<p>concorrente e seu posicionamento de mercado.</p> <p>Conhecimento dos produtos e serviços do concorrente e acompanhamento do seu desempenho.</p> <p>Processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento eficientes acompanhando o crescimento da Cooperativa.</p>
--	--	---	--	---	--

Quadro 06. Aspectos principais das Unidades Pesquisadas dentro das Categorias.

Fonte: Elaboração Própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo estabeleceu como objetivo geral a identificação e análise da relevância dos processos de gestão de pessoas em uma Cooperativa do ramo Agropecuário. As Cooperativas vivenciam uma nova realidade em razão da necessidade de atender a mercados cada vez mais exigentes na produção de bens e serviços e a relação cliente empresa. Do ponto de vista econômico, elas têm que ser tão competentes ou mais do que as demais empresas na corrida pela sobrevivência.

Diante dessa situação, as cooperativas têm que estabelecer estratégias potencializando a relevância dos processos como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas como principal ferramenta estratégica, exatamente como as demais empresas competitivas já o fazem, obviamente levando em consideração o tipo de organização na qual se constitui como no caso da Cooperativa Agropecuária Gama pesquisada.

No estudo de caso da Cooperativa pesquisada são apresentadas a análise e interpretação dos dados da pesquisa exploratória e entrevistas em profundidade conforme as categorias estabelecidas para o estudo relacionadas aos seus objetivos geral, específicos e pressupostos. Das análises e interpretação dos dados da pesquisa exploratória e entrevistas em profundidade, através das categorias relacionadas para o presente estudo junto aos gestores da Cooperativa em suas respectivas unidades, restou comprovada a relevância dos processos de gestão de pessoas compreendidos como políticas, como base de políticas de gestão na formulação das estratégias e como força competitiva no enfrentamento da concorrência.

Em primeiro instante, estabeleceu-se um estudo teórico dos processos de gestão de pessoas e sua importância estratégica para as organizações. Em plena era do conhecimento e aumento cada vez maior da competitividade pode-se considerar a importância que a valorização dos colaboradores assume nas organizações. A gestão de pessoas envolve um amplo leque de atividades, como recrutamento e seleção de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc. A esta classificação de atividades geralmente denominamos de processos de gestão de pessoas. No caso da Cooperativa pesquisada, este estudo estabeleceu como um dos objetivos específicos os processos em suas várias abordagens levando em consideração as questões, implicações e relações com as políticas de gestão de pessoas.

Como outro objetivo específico, o diagnóstico da estrutura de recursos humanos da Cooperativa do ramo Agropecuário pesquisada, foi também fundamental para estabelecer em sua análise a relevância dos processos de gestão de pessoas compreendidos como políticas. Os processos estrategicamente interdependentes, estruturados e bem administrados na Cooperativa, compreendidos como políticas de gestão para sua condução competente confirmam esta relevância fundamental como diferencial na busca da vantagem competitiva.

Nas categorias de análises para o estudo estabelecidas, a maioria dos aspectos principais ficou comprovada através da apresentação, análise e interpretação dos dados da pesquisa exploratória e entrevistas em profundidade realizadas no estudo de caso da Cooperativa pesquisada.

Na categoria referente aos processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama, relativa às Unidades Administrativas, Unidade Indústria de Produtos Lácteos, Unidade de Negócios e Produtos Agrícolas e Unidade de Negócios e Suprimentos, alguns aspectos ficaram comprovados como além da relevância dos processos, o conhecimento de uma forma geral do funcionamento desses processos com suas respectivas atividades por parte dos gestores pesquisados em suas respectivas unidades.

A maioria dos gestores entrevistados deixou clara a preocupação com os processos de treinamento e desenvolvimento, inclusive com a necessidade de um departamento relativo ao treinamento na Cooperativa. Em relação ao processo de Agregar com suas respectivas atividades de recrutamento e seleção, a interferência através das reivindicações de associados e parentes na contratação de funcionários é um dado relevante que compromete os resultados da gestão de pessoas na cooperativa.

Os gestores entrevistados em sua maioria concordaram com a prioridade do recrutamento interno, pois esse processo valoriza mais a prata da casa criando mais oportunidades e fortalecendo a imagem da Cooperativa. Esse processo de recrutamento, de uma forma geral, já revela uma cultura definida na Cooperativa. Mesmo assim muitos dos entrevistados fazem referência às indicações que comprometem segundo eles, a competitividade na Cooperativa.

Outra constatação além do conhecimento dos processos e suas atividades pelos gestores foi o reconhecimento de que essas atividades são rotineiras revelando na maioria das vezes apenas um caráter instrumental para cumprir obrigações fiscais e trabalhistas em vários dos setores analisados. Esses processos rotineiros na Cooperativa muitas vezes não podem definir políticas claras de gestão de pessoas.

Em relação aos processos de valorização e suas atividades múltiplas que contemplam desde a remuneração básica até os benefícios de uma forma geral, todos os gestores demonstraram a preocupação de uma gestão eficiente relativa a esta área e sua relevância para uma gestão competitiva das pessoas na Cooperativa. Para os entrevistados, esses processos de remuneração devem estar baseados em um plano de cargos e salários consistente, do conhecimento de todos e que, de uma forma geral, não está alinhado a um plano de carreira. Para os gestores, esse processo dessa forma, compromete o desenvolvimento e aumenta a rotatividade de pessoal, não contribuindo para outro processo também muito importante: a retenção e manutenção das pessoas na Cooperativa.

Nos estudos relativos à estrutura de Rh da Cooperativa Agropecuária Gama, ficou comprovado alguns aspectos que devem ser levados em consideração quando se discute a importância dessa área para uma gestão consistente de pessoas, inclusive com potencial estratégico na definição de políticas. Para alguns dos gestores pesquisados, não está clara a estrutura do Rh e sua posição e relevância no organograma da Cooperativa. Alguns o consideram apenas um departamento de pessoal com suas atividades rotineiras e limitadas, arguindo que esta área deveria ser um departamento mais amplo de administração de pessoal incluindo todas as atividades inerentes à gestão de pessoas.

Em relação à relevância dos processos de gestão de pessoas na Cooperativa Agropecuária Gama compreendida como políticas, os gestores são unânimes em seus depoimentos ao relacioná-los como suporte para políticas de gestão na Cooperativa. Mesmo assim, grande parte deles considera que os processos são rotineiros, não definindo e nem sendo compreendidos como políticas. A maioria dos gestores comprova a necessidade dos processos como definidores de diretrizes e políticas, mesmo assim, alguns deles demonstraram certo desconhecimento do significado de diretrizes e políticas, tendo dificuldades na distinção entre políticas e processos.

Para os gestores das Unidades pesquisadas, a falta e ao mesmo tempo, o reconhecimento da necessidade de políticas de gestão de pessoas mais clara não se dá, apenas em decorrência da relevância dos processos e suas atividades, mas também em razão de uma mudança cultural estabelecendo estratégias de longo prazo para a Cooperativa. Em razão disso, todos os gestores concordaram que os processos de gestão de pessoas na Cooperativa são fundamentais como base de políticas de gestão na formulação das estratégias relacionando neste contexto o papel das pessoas.

Os processos têm uma função estratégica na Cooperativa, embora para a maioria dos gestores, ficou comprovado um desconhecimento geral dos objetivos estratégicos e

formulação da estratégia através dos processos. Muitos dos gestores pesquisados não conhecem a estratégia da Cooperativa e confirmam por isso, não participar de ações que envolvam objetivos estratégicos, muito menos se eles estão ligados à efetividade dos processos. Para os gestores existe uma falta de política que defina esses objetivos estratégicos. Em muitos casos ficou comprovada a falta de incentivo da diretoria no envolvimento dos gestores em objetivos estratégicos.

Outra comprovação clara na análise das referidas categorias, foi o papel dos processos de gestão de pessoas como balizadores de políticas de gestão da competitividade e enfrentamento da concorrência. Os entrevistados comprovaram a preocupação com a realidade de mercado e a relação da Cooperativa com o concorrente, inclusive quando a maioria deles revela conhecer seus produtos e serviços, inclusive suas diretrizes e posicionamento junto ao mercado. Restou comprovado como base dessa realidade de enfrentamento da concorrência, junto aos gestores, que os processos com suas atividades voltadas ao desenvolvimento, treinamento, inovação de produtos e serviços, valorização através da remuneração e benefícios para a manutenção e retenção dos funcionários são prioritários para a Cooperativa como força competitiva e posicionamento estratégico no mercado.

Considera-se que este estudo sobre os processos de gestão de pessoas foi determinante ao demonstrar sua relevância para o sucesso das políticas de recursos humanos na Cooperativa Agropecuária Gama objeto da pesquisa. Outras contribuições foram importantes como demonstrar que a política de gestão de pessoas na Cooperativa, apesar de não estar clara e definida é preponderante como força competitiva na formulação de suas estratégias, em relação ao ambiente competitivo e posicionamento de mercado.

Algumas limitações foram demonstradas claramente neste estudo como a compreensão e distinção entre modelos, políticas e processos e como eles são apresentados contextualmente nos resultados da gestão da Cooperativa. Sugere-se assim um amplo campo de pesquisas para estudos futuros em relação aos processos e políticas de gestão de pessoas nas cooperativas, de um modo geral, por serem organizações econômicas gerenciadas através de outra lógica, não necessariamente a de mercado versus lucro. Mesmo assim, elas necessitam ser economicamente sustentáveis, com objetivos claros e definidos na busca de resultados através da gestão com as pessoas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, 3. (2), p. 29-51, 1999.

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. T. **Monografia no Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBUQUERQUE, L. G.; e FISCHER, A. L. **Pesquisa RH 2010**: uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos. São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.

ANSOFF, Igor H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

AQUINO, Cléber Pereira. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

ARAÚJO, Luiz César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARMSTRONG, M.; LONG, P. *The Reality of strategic HRM*. Londres: IPD, 1994.

AVELAR, Jesualdo Alves. **Políticas e Planejamento de Recursos Humanos**. In: NETTO, Arsênio Firmino de Novaes, CORREIA, Dalila Alves (organizadores). **Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas: Gestão e Processos**. 1. ed. Itu (SP): Ottoni, 2011.

BARNEY, Jay B. *Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?* *Academy of management review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOUDREAU, J.; RYNES, S. *Role of recruitment in Staffing utility analysis*. *Journal of Applied Psychology*.v.70, n.2, 1985.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHATMAN, J. *Matching people and organizations: Selection and Socialization in Public accounting firms*. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 459-484, 1991.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPERVAP, Relatório. **Cadastro Geral**, 2010.

CURADO, I.; WOOD, T.; LINS, J. **Perfil da gestão de recursos humanos na Grande São Paulo**. São Paulo; SENAC, 1995.

DEMO, Gisela. **Política de Gestão de Pessoas nas Organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DESSLER, Gary. *Human resource management*. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C.J.; TICHY, N.M. *Strategic human resource management*. New York: John Wiley, 1984.

DRUCKER, Peter. **Prática da administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação Corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As Pessoas na Organização**. 12ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FERREIRA, Assima Maria.; SANT'ANNA, Anderson de Souza.; SARSUR, Amyra Moyses. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças**: um Estudo em Empresa Brasileira do Setor Mineral. XXXIV ENAMPAD/2010. Rio de Janeiro/RJ: Setembro, 2010.

FISCHER, André Luiz. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares. Tese de doutorado. FEA. USP, São Paulo, 1998.

_____. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de Pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As Pessoas na Organização**. 12ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil**. In: ENAMPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

FLIPPO, E. B. **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970.

FRENCH, W. *The Personnel management process*. 3. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1974.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. 10. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. – ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. **Entendendo a pesquisa científica**. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes.; ZACCARELLI, Laura Menegon (organizadoras). **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

GOMES, Carlos Eduardo.; BORIN, Paulo César.; BARRELA, Fabíola Assumpção.; SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Competências Organizacionais e Individuais: O que são e como se desenvolvem**. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes.; ZACCARELLI, Laura Menegon (organizadoras). **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

GÓMEZ-MERRIA, Luiz R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. **Managing human resources**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

GUEMAWAT, Pankaj. **Vantagem Sustentável**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael (organizadores). **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 17ª reimp – Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

GUEST, D. Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management*, 21 (1), p. 48-51, 1989.

GUTTERIDGE, Thomas G. **Organizational career development systems: the state of the practice**. In: HALL, Douglas T. *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Recompensando Pessoas**. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes.; ZACCARELLI, Laura Menegon (organizadoras). **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As Pessoas na Organização**. 12ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro.; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As Pessoas na Organização**. 12ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

LEIBOWITZ, Zandy B.; FARREN, Caela.; KAYE, Beverly L. **Designing career development systems**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

- LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- LONDON, Manuel.; STTUMPH, Stephen. *Managing careers*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- MAANEN, J. V. **Processando as pessoas**: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONDES, Reinaldo Cavalheiro. Desenvolvendo Pessoas: Do Treinamento e Desenvolvimento à Universidade Corporativa. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes.; ZACCARELLI, Laura Menegon (organizadoras). **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. **Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas: um Estudo de Caso**. **RAC**, v. 9, n. 1 p. 125-147 Jan./Mar. 2005.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. 10. ed. Ohio: South-Western/Thompsom, 2003.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Beyond method: strategies for social research**. London: Sage, 1983.
- MOTTA, F. C. P.; Controle Social nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**. V. 33, n. 5, 1993.
- MOTTA, Fernando C. Prestes.; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Revista. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antônio Vieira. **Gestão Estratégica de Pessoas: Sistema, Remuneração e Planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- NASSIF, Vânia Maria Jorge. Gerindo o Desempenho. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes.; ZACCARELLI, Laura Menegon (organizadoras). **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **Números do Cooperativismo**. Brasília, 2009.

OCEMG/SESCOOP-MG. **Anuário do Cooperativismo Mineiro: Maiores Cooperativas de Minas Gerais**. 2010.

OHMAE, Kenichi. **Voltando à Estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael (organizadores). **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 17ª reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem Prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha.; LIOMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. **RAE- eletrônica**. V. 4, Art. 9, jan/jun. 2005.

OSBORN, R.; HUNT, J.; SCHERMERHORN, J. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

PASQUALLI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (labPAM). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1999.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods** [S.I.], Thousand Oaks: Sage, 2002.

PFEFFER, J. *Competitive Advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *The Core Competence of the corporation*. **Harvard business review**, Boston, May/June 1990.

REINERT, Maurício.; MUNHOZ, Gláucia de Souza.; FILIPPIN, Marcelo.; CHIMELLO, Guilherme Rissardi.; MONTELEONI, Gustavo Martins.; PASTRO, Matheus Gazola. Recrutamento e Seleção como parte do Processo de Socialização Organizacional: estudo de caso em uma ONG. In: **XXXIV. ENAMPAD, RIO DE JANEIRO**, 2010.

ROBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROTHWELL, W.; KAZANAS, H. C. *Strategic human resources planning and management*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

SACADURA, Selene Previato. **As funções exercidas pelos gestores de organizações não-governamentais: uma proposta de ação.** 2010. v. 1. 201 f. Tese (Dissertação Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, 2010.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 23º ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SILVA, Casturina Jaíra. O Cooperativismo Como Alternativa Estratégica. In: BITENCOURT, Claudia (organizadora). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

SINGAR, E. J.; RAMSDEN, J. **Human resources: obtaining results from people at work.** UK: McGraw-Hill, 1972.

STALK, George.; EVANS, Philip.; SHULMAN, Lawrence E. Competing on capabilities. **Harvard business review**, Boston March/April 1992.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, jul./set. p. 56-63. 1998.

TANURE, Betânia.; EVANS, Paul.; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica.** São Paulo: Atlas, 1966.

TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes.; ZACCARELLI, Laura Menegon. A Nova Ambiência Competitiva. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes.; ZACCARELLI, Laura Menegon (organizadoras). **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders.** 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1978.

ULRICH, Dave. **Campeões de Recursos Humanos.** São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

VAN MANEEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a Theory of organization socialization. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. **Research in Organization Behavior.** Greenwich, CT: JAI Press, 1979.

VASCONCELOS, Isabella.; MASCARENHAS, André Ofenhejm.; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz.** In: RAE Eletrônica. Vol. 3. nº 2, art. 25, São Paulo. Jul/dez, 2004.

VENNOSA, R.; ABBUD, M. **A importância da área de recursos humanos segundo os principais dirigentes de organizações**. Relatório de Pesquisa. Núcleo de Pesquisas e Publicações, Escola de Administração de Organizações de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WAACK, Roberto Silva.; MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS**. In: II Workshoping Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

WALKER, James W. **Human resource planning**. New York: McGraw-Hill, 1980.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WOOD JR.; T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZACCARELLI, Laura Menegon.; DE DOMENICO, Silvia Márcia Russi.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes. **O Outro Lado da Moeda: Desenvolvendo a Empregabilidade e a Carreira**. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes.; ZACCARELLI, Laura Menegon (organizadoras). **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

ZACCARELLI, Laura Menegon.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes. **Um Lado da Moeda: Atraindo e Selecionando Pessoas**. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori.; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes.; ZACCARELLI, Laura Menegon (organizadoras). **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências**. **Revista de Administração**, v. 29, n.3, p. 23-32, São Paulo, julho/setembro de 1994.

- ✓ Quais as atividades relativas aos benefícios dos empregados na Cooperativa?
 - ✓ Existem atividades relativas às condições de segurança e bem estar dos empregados em toda a Cooperativa?
2. Como está composta a estrutura de Rh da Cooperativa em relação ao organograma atual? É um departamento ou um setor ligado a um departamento?
- ✓ Descreva essa estrutura
 - ✓ Quantos funcionários fazem parte do RH?
 - ✓ Quais as atividades ligadas ao RH da Cooperativa?
3. Quais são as políticas de gestão de pessoas da Cooperativa?
- ✓ Fale sobre estas políticas e suas diretrizes.
 - ✓ A Cooperativa prioriza a pesquisa e análises do mercado de trabalho na região com o objetivo de dar suporte às decisões referentes às políticas de remuneração, salários, carreira, benefícios e outros?
 - ✓ De que maneira a cooperativa realiza estas pesquisas?
 - ✓ Quais destas políticas de gestão você considera prioritária para a Cooperativa?
4. Você tem conhecimento dos objetivos estratégicos da Cooperativa em relação à sua gestão de pessoas?
- ✓ Como os processos e suas atividades podem contribuir para isso?
 - ✓ Você é envolvido na elaboração dessas estratégias? De que forma?
 - ✓ A Cooperativa estimula o envolvimento dos gerentes e coordenadores nessas estratégias exigindo deles participação ativa nas decisões?
5. De que forma você vê a relevância dos processos de gestão de pessoas na Cooperativa como força competitiva?
- ✓ Você conhece os produtos e serviços produzidos pela concorrência?
 - ✓ Você se preocupa com o desempenho do concorrente da Cooperativa?
 - ✓ Você conhece o posicionamento de mercado e as políticas e ou diretrizes adotadas pelo concorrente?
 - ✓ De que forma os processos de gestão de pessoas na Cooperativa poderiam contribuir para uma política de enfrentamento da concorrência?

6. Quais as dificuldades que você percebe envolvendo a gestão das pessoas na Cooperativa?

- ✓ Em relação aos processos de contratação, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento e benefícios?
- ✓ Em relação à estrutura e ambiente de trabalho?
- ✓ Em relação às políticas de manutenção e retenção dos funcionários na Cooperativa?
- ✓ Você tem conhecimento dos índices de rotatividade na Cooperativa?
- ✓ Como você analisa esta situação na gestão de pessoas na Cooperativa?