



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

SABINIANO SAMUEL ARAUJO

**UMA AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS
NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA DE
CRÉDITO UNICRED CAMPINA GRANDE-PB**

**CAMPINA GRANDE
2010**

SABINIANO SAMUEL ARAUJO

**UMA AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS
NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA DE
CRÉDITO UNICRED CAMPINA GRANDE-PB**

Monografia apresentada a Universidade Estadual da Paraíba como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Administração na área das Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Prof^a Ma. SILENE MAGALI OLIVEIRA SIMÕES

**CAMPINA GRANDE
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

A663u Araújo, Sabiniano Samuel.

Uma avaliação dos indicadores de gestão de pessoas na percepção dos colaboradores da Cooperativa de Crédito Unicred Campina Grande – PB [manuscrito] / Sabiniano Samuel Araújo. – 2010.

82 f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Departamento de Administração, 2010.

“Orientação: Profa. Ma. Silene Magalí Oliveira Simões, Departamento de Administração e Economia”.

1. Gestão de Pessoas. 2. Cooperativa de Crédito. 3. Recursos Humanos. 4. Administração. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

SABINIANO SAMUEL ARAUJO

UMA AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS
NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA COOPERATIVA DE
CRÉDITO UNICRED CAMPINA GRANDE-PB

Monografia apresentada a Universidade Estadual
da Paraíba como um dos pré-requisitos para a
obtenção do grau de bacharel em Administração
na área das Ciências Sociais Aplicadas.

Data de Aprovação: 20 de dezembro de 2010

Nota: 10,00

BANCA EXAMINADORA



Prof. Ma. Silene Magali Oliveira Simões - UEPB
Orientadora



Ma. Maria Verônica Jarry Viveros - UEPB
1ª Examinadora



Esp. Maria Marluce Delfino da Silva - UEPB
2ª Examinadora

A minha mãe e meu filho, minhas fontes de inspiração e determinação.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a minha família: Antonio Marconi, Maria dos Anjos, Marconi Odilon, João Pedro e Ângelo Vinícius por serem responsáveis pelo meu sucesso.

Ao povo paraibano por subsidiar minha formação.

A Universidade Estadual da Paraíba pela oportunidade.

Ao curso de Administração por ser uma agente de transformação, aprimoramento e evolução da social.

Aos professores e funcionários desta instituição em particular a professora Silene Magali pelo seu empenho e competência na Chefia do Departamento do Curso de Administração e Economia.

A Camila que me ajudou muito na hora que eu mais precisava.

A todos os colegas de trabalho da Unicred Campina Grande em especial a Luiz França e a Tiago Regis por me ajudarem a crescer profissionalmente e pessoalmente.

A meu filho Ângelo Vinicius que me deixou estudar, quando queria brincar no computador.

Ao karate que aprendi com sensei Silvino, que me ensinou a ter foco, ser um homem de caráter, ser fiel ao caminho da razão, respeitar acima de tudo e fortalecer o espírito.

Aos amigos que participaram e contribuíram para meu aprendizado e desenvolvimento: Joally, João Batista, Jaqueline, Breno, Danilo, Clécio, Elias, Joana Darck, Kleber, Ismael.

RESUMO

A crescente e constante busca em avaliar a gestão de pessoas mensurando seus resultados através de indicadores da área, consolida a importância estratégica do setor nas organizações. A avaliação da gestão de pessoas numa organização de ambiente cooperativista é importante para a manutenção de seu diferencial competitivo tanto externo como interno no mercado financeiro globalizado. Neste trabalho, relata-se a pesquisa realizada com os colaboradores da cooperativa de crédito UNICRED Campina Grande que buscou analisar a gestão de pessoas a partir da percepção dos colaboradores da cooperativa. Utilizou-se o método de estudo de caso sendo realizada uma pesquisa exploratória de caráter descritivo, os meios utilizados foram à pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica, a coleta dos dados foi realizada a partir da pesquisa interna de atitude dos colaboradores quanto: a condições de trabalho, política de remuneração, a supervisão, a organização, além de identificar o perfil geral dos 28 colaboradores da cooperativa de crédito. Constatou-se que os pesquisados em sua maioria são do gênero masculino, com idade entre 26 a 30 anos, solteiros, não possuindo dependentes, graduados, estando na cooperativa de 1 a 5 anos, trabalhando nos setores de retaguarda e caixas e não sendo certificados pela AMBID. O indicador de gestão de pessoas adotado nesta pesquisa apresentou às seguintes considerações: a grande maioria dos colaboradores considerou como boas às condições de trabalho, regular a remuneração paga pela cooperativa, boa a supervisão exercida pelos gestores da cooperativa e boa a organização que pertencem, portanto, de forma geral os colaboradores da Unicred Campina Grande encontram-se satisfeitos com a política de gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Indicadores de Gestão. Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

The increasing and constant search assess the management of persons and measure their results through area indicators, consolidates the strategic importance of the area in organizations. The assessment of the management of persons in an organization of the environment cooperatively is important for the maintenance of their differential competitive both external and internal financial market globalised. In this work, reports-if the research with the collaborators of credit cooperative UNICRED Campina Grande which sought to analyze the management of people from the perception of the collaborators of the cooperative. Used the method of case study being carried out a search exploratory character descriptive, the means used were the fieldwork and bibliographical research, the data collection was performed from the search internal attitude of collaborators as: the working conditions, remuneration policy, supervision, organization, in addition to identify the general profile of the 28 collaborators of the credit cooperative. Found that the investigated in the majority are male gender, age between 26 to 30 years, unmarried, not having dependent, graduated, being in the cooperative from 1 to 5 years, working in the sectors of rear and boxes and not being certified by AMBID. The indicator for the administration of persons adopted in this research was to the following considerations: the vast majority of collaborators considered as good working conditions, regulate the remuneration paid by cooperative, good the supervision exert by managers of the cooperative and good organization that they belong ,wherefore,of all form the collaborators of the UNICRED Campina Grande encounter content with the policy of management of persons.

KEYWORD: Management of Persons. Indicators of Management. Credit Cooperative.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Os subprocessos da administração de recursos humanos | 21 |
| Figura 2 – Mostra benefícios e beneficiários da avaliação..... | 24 |
| Figura 3 – Modelo de diagnóstico de recursos humanos..... | 28 |
| Figura 4 – Conceito básico do balanced scorecard..... | 29 |
| Figura 5 – Arquitetura estratégica de recursos humanos..... | 31 |
| Figura 6 – Diferença entre a sociedade cooperativista e a mercantilista..... | 37 |
| Figura 7 – Organograma UNICRED | 44 |
| Figura 8 – Escala de Likert..... | 50 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Dez variáveis não-financeiras considerados pelos analistas financeiros para investimentos. | 26 |
| Quadro 2 – Diferenças entre indicadores tradicionais e o balanced scorecard. | 30 |
| Quadro 3 – Principais aspectos da pesquisa de atitude | 35 |
| Quadro 4 – Plano de Variáveis | 49 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Distribuição de frequência dos colaboradores pelo gênero | 53 |
| Tabela 2 – Distribuição de frequência dos colaboradores por faixa etária..... | 54 |
| Tabela 3 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao estado civil..... | 55 |
| Tabela 4 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao número de dependentes. | 56 |
| Tabela 5 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao nível de formação. | 57 |
| Tabela 6 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao tempo de trabalho na cooperativa. | 58 |
| Tabela 7 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao setor de trabalho. | 59 |
| Tabela 8 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à certificação AMBID CPA-10..... | 60 |
| Tabela 9 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto às condições de trabalho. | 61 |
| Tabela 10 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à remuneração..... | 64 |
| Tabela 11 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à supervisão | 67 |
| Tabela 12 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à organização..... | 69 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Ilustração gráfica quanto à composição de gênero..... | 53 |
| Gráfico 2 – Ilustração gráfica quanto à faixa etária..... | 54 |
| Gráfico 3 – Ilustração gráfica quanto ao estado civil | 55 |
| Gráfico 4 – Gráfico ilustrativo quanto ao numero de dependente..... | 56 |
| Gráfico 5 – Ilustração gráfica quanto ao nível de formação..... | 57 |
| Gráfico 6 – Ilustração gráfica quanto ao tempo de trabalho dos colaboradores..... | 58 |
| Gráfico 7 – Ilustração gráfica quanto distribuição de colaboradores por setor..... | 59 |
| Gráfico 8 – Ilustração gráfica quanto à Certificação Profissional ANBID | 60 |
| Gráfico 9 – Distribuição Gráfica dos colaboradores quanto às condições de trabalho..... | 63 |
| Gráfico 10 – Distribuição gráfica dos colaboradores pela remuneração..... | 66 |
| Gráfico 11 – Distribuição gráfica das práticas desenvolvidas pelo supervisor..... | 68 |
| Gráfico 12 – Distribuição gráfica dos colaboradores quanto à organização | 70 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 17 |
| 2.1 DEFININDO GESTÃO DE PESSOAS | 18 |
| 2.2 EVOLUÇÕES HISTÓRICAS DA GESTÃO DE PESSOAS..... | 18 |
| 2.2.1 Evolução Global da Gestão de Pessoas | 19 |
| 2.2.2 Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil | 19 |
| 2.3 OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS..... | 20 |
| 2.4 ENVOLVIMENTOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES. | 21 |
| 2.5 DEFININDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA GESTÃO DE PESSOAS | 23 |
| 2.6 DEFININDO A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA GESTÃO DE PESSOAS..... | 24 |
| 2.7 PORQUE AVALIAR RESULTADOS DA GESTÃO DE PESSOAS? | 25 |
| 2.8 CUIDADOS AO AVALIAR RESULTADOS EM GESTÃO DE PESSOAS. | 25 |
| 2.9 FERRAMENTAS PARA A AVALIAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM GESTÃO DE PESSOAS. | 27 |
| 2.9.1 Definição do <i>Balanced Scorecard</i> | 29 |
| 2.9.1.1 <i>Balanced Scorecard Aplicado à Gestão de Pessoas</i> | 31 |
| 2.9.2 Indicadores Financeiros de Desempenho da Gestão de Pessoas. | 32 |
| 2.9.3 Pesquisa Interna de Avaliação | 33 |
| 2.10 DEFINIÇÕES DE COOPERATIVISMO | 36 |
| 2.10.1 Definições de Cooperativismo de Crédito..... | 38 |
| CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 40 |
| 3.1 DENOMINAÇÃO SOCIAL DA EMPRESA | 41 |
| 3.2 NOME FANTASIA..... | 41 |
| 3.3 ENDEREÇO | 41 |
| 3.4 FORMA JURÍDICA..... | 41 |
| 3.5 NUMERO DE COLABORADORES | 41 |
| 3.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA | 42 |
| 3.7 LOGOMARCA | 42 |
| 3.8 DIREÇÃO GERAL | 42 |
| 3.9 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO..... | 42 |
| 3.10 HISTÓRICO DA COOPERATIVA..... | 43 |
| 3.11 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS | 43 |
| 3.12 NINCHO DE ASSOCIADOS | 44 |
| 3.13 ORGANOGRAMA | 44 |
| 3.14 MISSÃO DA COOPERATIVA | 45 |
| 3.15 VISÃO DA COOPERATIVA | 45 |
| 3.16 DISCRIÇÃO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS | 45 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 4 – ASPECTOS METODOLÓGICOS | 47 |
| 4.1 METODOLOGIA..... | 48 |
| 4.2 MÉTODOS DE PESQUISA | 48 |
| 4.3 UNIVERSO DA PESQUISA | 49 |
| 4.4 PLANO DE VARIÁVEIS | 49 |
| 4.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 49 |
| 4.6 ANÁLISE DOS DADOS | 50 |
| CAPÍTULO 5 – ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS | 51 |
| 5.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 52 |
| 5.2 PARTE 1 PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO DO QUADRO DE COLABORADORES DA UNICRED CAMPINA GRANDE. | 53 |
| 5.2.1 Gênero | 53 |
| 5.2.2 Faixa Etária..... | 54 |
| 5.2.3 Estado Civil | 55 |
| 5.2.4 Número de Dependentes..... | 56 |
| 5.2.5 Nível de Formação..... | 57 |
| 5.2.6 Tempo de Trabalho na Cooperativa | 58 |
| 5.2.7 Distribuição dos Colaboradores por Setor..... | 59 |
| 5.2.8 Certificação AMBID CPA-10. | 60 |
| 5.3 PARTE 2 PESQUISA INTERNA DE AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA UNICRED CAMPINA GRANDE. | 61 |
| 5.3.1 Condições de Trabalho | 61 |
| 5.3.2 Remuneração | 64 |
| 5.3.3 Supervisor | 67 |
| 5.3.4 Organização | 69 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 72 |
| 6.1 CONCLUSÃO..... | 73 |
| 6.2 RECOMENDAÇÕES..... | 73 |
| 6.3 SUGESTÕES | 74 |
| REFERÊNCIAS | 75 |
| APÊNDICE A | 79 |
| QUESTIONÁRIO | 80 |

1 INTRODUÇÃO



A formulação e a implementação de estratégias são alguns dos maiores desafios para o crescimento e sobrevivência das empresas. Ambas passam pela capacidade intelectual que a empresa possui, o que coloca a gestão de pessoas como diferencial, além dos avanços tecnológicos na área. A gestão de pessoas propriamente dita está mais do que nunca atenta a essas mudanças e tendências, pois seu futuro está estreitamente ligado ao bom cumprimento do seu papel dentro da organização.

A moderna gestão de pessoas hoje funciona como uma incentivadora na parceria empreendedora das pessoas junto às organizações, agindo ativa e estrategicamente para a realização da missão e alcance dos objetivos organizacionais. Numa organização de âmbito cooperativista que tem como missão o bem estar social de seus cooperados e como valores diferenciados do comumente encontrado nas organizações capitalistas onde o principal objetivo é acúmulo do capital para poucos, a gestão de pessoas está intrinsecamente balizada em um sistema singular inspirado no perfil cooperativista que é, sobretudo, um modo de vida e de educação no sentido da mudança de concepção da sociedade que temos hoje. O sistema cooperativista deve fazer da sua gestão um modelo a ser seguido por outros empresários, pois, tem característica de empresa, sendo de personalidade jurídica diferente, seu grande diferencial é a gestão solidária e democrática, variáveis que não são vistas em outros tipos de organizações empresariais.

A cooperativa de crédito UNICRED Campina Grande encontra-se dentro desse cenário, uma vez que sua visão enquanto cooperativa é “ser a principal instituição financeira dos profissionais da área da saúde”. Essa visão desdobra-se em um planejamento estratégico, conseqüentemente, os recursos humanos dessa organização, através da gestão de pessoas, tona-se o diferencial competitivo para o alcance de tal objetivo, pois as estratégias são formuladas por meio de objetivos organizacionais.

A avaliação da gestão de pessoas numa organização de ambiente cooperativista é importante para a manutenção de seu diferencial competitivo tanto externa como internamente, dentro de um sistema econômico-financeiro brasileiro de concorrência acirrada com grandes instituições financeiras nacionais e multinacionais.

Portanto, diante desse contexto, questiona-se em quais aspectos os colaboradores estão satisfeitos com: as condições de trabalho, remuneração, supervisão e organização ofertada pela UNICRED Campina Grande.

O objetivo geral desse estudo é analisar os indicadores da Gestão de Pessoas na percepção dos colaboradores da UNICRED Campina Grande.

E como objetivos específicos, temos:

- Levantar o perfil dos pesquisados quanto: ao gênero, à faixa etária, ao estado civil, ao número de dependentes, ao nível de formação, ao tempo de trabalho na cooperativa, à quantidade de colaboradores por setor e à certificação ANBID CPA-10;
- Averiguar as condições de trabalho dos participantes da pesquisa no tocante: às condições físicas de trabalho, ao planejamento e programação do trabalho, aos requisitos de cargos e habilidades pessoais, às especificações do cargo, à segurança no emprego, à segurança no trabalho, ao horário de trabalho, às relações interpessoais no trabalho e à adequação do treinamento;
- Discriminar a política de remuneração adotada pela UNICRED Campina Grande quanto: aos salários, aos benefícios, às promoções, ao reconhecimento e status e à oportunidade de promoção;
- Caracterizar a supervisão exercida pela empresa no tocante: às habilidades de comunicação, às qualificações e conhecimento, ao estilo gerencial, às habilidades humanas de liderança, negociação e motivação;
- Descrever a organização quanto: à política de RH, às comunicações, à imagem na comunidade, aos mecanismos para a integração dos funcionários e aos direcionamentos de formação profissional e pessoal oferecidos.

Esse trabalho de conclusão de curso foi estruturado da seguinte forma:

Introdução, que expõe a importância do tema para as organizações;

Capítulo 2 – Fundamentação teórica, que apresenta a literatura sobre o tema;

Capítulo 3 – Caracterização da empresa, que exhibe todas as características da empresa estudada;

Capítulo 4 – Aspectos metodológicos, que classifica a pesquisa e mostra como foi desenvolvido o estudo;

Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados, onde são apresentados os dados da pesquisa e sua discussão; e

Considerações finais, recomendações e sugestões, que mostram, respectivamente, as considerações do estudo; recomendações para que a empresa, através dos dados apresentados pela pesquisa, promova as devidas ações e as sugestões de futuras pesquisas, para que sejam desenvolvidas a partir dessa.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFININDO GESTÃO DE PESSOAS

Para entender o que significa a Gestão de Pessoas, faz-se necessário o conhecimento de alguns conceitos.

Segundo Chiavenato (2004), a Gestão de Pessoas (GP) em sua essência é “uma área contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura organizacional da estrutura organizacional adotada, do negócio da organização, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes”.

A Gestão de Pessoas (GP) pode ser entendida também como Administração de Recursos Humanos (ARH), pois:

ARH refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários. (DESSLER, 2003, p. 2).

Para Lacombe (2005, p. 14) a ARH tem por objetivo “selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel e coopere com os demais”.

Portanto, a Gestão de Pessoas ou a Administração de Recursos Humanos tem uma função importantíssima numa organização bem estruturada, na qual ela tem a responsabilidade de fazer com que o sistema funcional realmente funcione com a devida harmonia.

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS

Com base nos conceitos apresentados por Lacombe (2005, p. 14), é certificado que “as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia

do produto ou do processo, recursos financeiros entre outros”. Ao longo do século passado, a ARH passou por três etapas distintas: as relações industriais, recursos humanos, e gestão de pessoas, cada abordagem ajustou-se aos padrões de exigência de sua época em termos da mentalidade dominante.

2.2.1 Evolução global da Gestão de Pessoas

De forma global, os Recursos Humanos passaram por várias fases desde o final do século XIX até os dias de hoje.

No começo do século XX, os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões, essas atividades eram realizadas por encarregados do setor que também eram responsáveis pelo pagamento (salário, pró-labore) e administravam o plano de benefício, que era raro para a época. Era esse o trabalho que, em grande parte, consistia em assegurar que os direitos e deveres de empregados e empregadores fossem seguidos.

O surgimento da legislação dos sindicatos na década de 1930 levou a uma segunda fase da administração de pessoal e a uma nova ênfase à proteção da empresa em sua interação com os sindicatos. A legislação sobre discriminação nas décadas de 1960 e 1970 levou a uma terceira fase da administração de pessoal... A área de pessoal ganhava status tanto pelo que poderia fazer para proteger a organização de problemas quanto pela contribuição positiva que dava para a competitividade da empresa. (DESSLER, 2003, p. 9).

2.2.2 Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil

A realidade do Brasil no início do século XX na área da “administração de pessoal” também era de funções básicas dentro das organizações, apenas recrutava, selecionava e desenvolvia pessoas quase que ao mesmo tempo, por parte dos trabalhadores, nenhum direito era assegurado quanto à remuneração e as condições de trabalho, o trabalho era considerado mercadoria sujeita à lei da oferta e da procura e regido por uma lei nada específica.

Em 1º de maio de 1943 tivemos a assinatura do Decreto lei nº. 5.452 por Getúlio Vargas, que resultaram na Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT. Em seu artigo 1º, o decreto lei constituiu as normas que regulavam as relações individuais e coletivas do trabalho, nela previstas. (ARAÚJO, 2008, p. 2).

A solidificação da CLT, na realidade, veio subsidiar a outrora chamada “departamentos de Relações Industriais”. Nesse período, esses departamentos cuidavam, basicamente, do que se convencionou chamar de rotinas trabalhistas de Departamento Pessoal - DP, que consistia na obediência da legislação trabalhista, na qual estavam direcionadas a admissão, as demissões e afolha de pagamento.

No final da década de 70, surgiu um movimento renovador originado, principalmente, nos Estados Unidos – a sociedade que seguimos – e que logo entusiasmou profissionais e educadores de todo o Brasil... Um bom exemplo que mostra a profunda transformação da atual gestão de pessoas a partir dos anos 70 vem de um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos aplicados no Brasil... E, assim, a área de recursos ganhou um novo perfil que mostra um fortalecimento das atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, enfim, as atividades típicas da área. (ARAÚJO, 2008, p. 2-3).

2.3 OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos organicamente é bem definida em subprocessos que compõem e respondem individualmente por cada uma das funções da Gestão de Pessoas conforme o quadro abaixo:

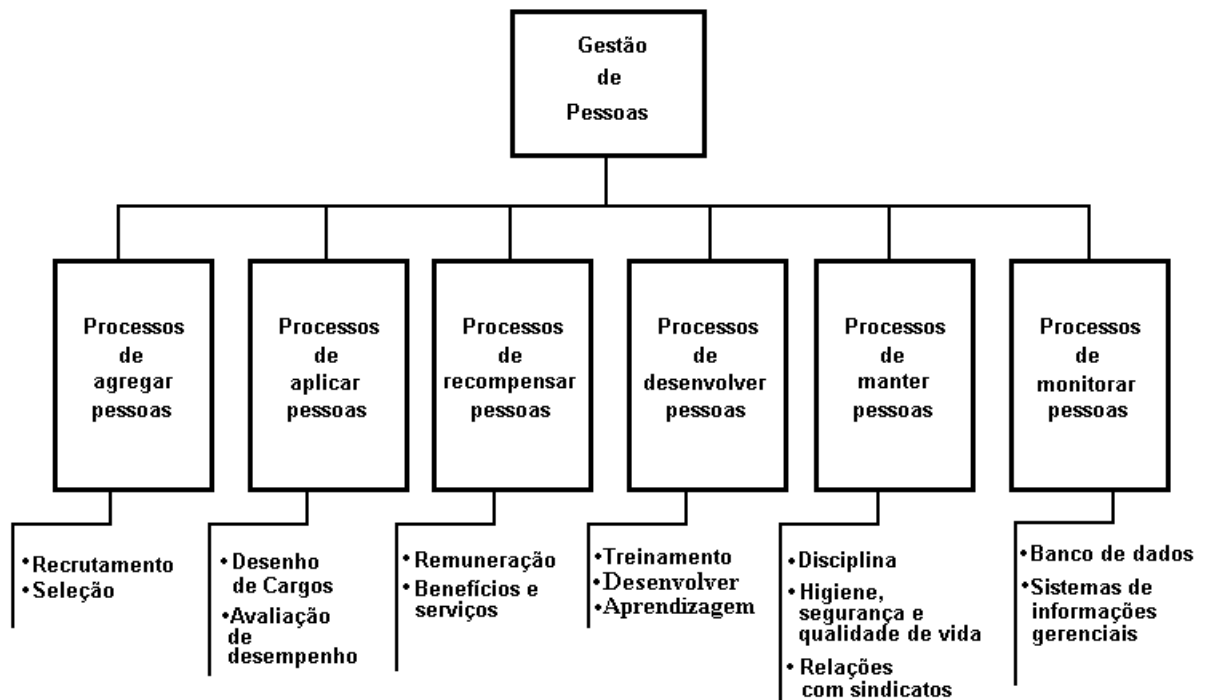


Figura 1 – Os subprocessos da Administração de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

A integração dos subprocessos organizacionais da Gestão de Pessoas, como: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas é de total importância, conforme afirma Chiavenato (2004, p. 488): “a maneira como esses processos são vinculados entre si e utilizados de maneira sistêmica e abrangente é fundamental para o aporte de valor e efeito sinérgico” para as organizações.

2.4 ENVOLVIMENTO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Vistos todos os conceitos anteriores sobre os subprocessos da Gestão de Pessoas, entende-se que a contribuição dos Recursos Humanos para o planejamento estratégico das organizações é incomensurável, dessa forma:

o planejamento dos recursos humanos tem de ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa. Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados: serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e até a fuga de talentos. (LACOMBE, 2005, p. 28).

Segundo Dessler (2003, p. 15), a administração estratégica de recursos humanos é definida como “a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajem a inovação e a flexibilidade”.

Um dos aspectos mais preponderantes das estratégias organizacionais é a interligação com a administração de recursos humanos, ao mesmo tempo em que, o planejamento estratégico dos recursos humanos também deve fazer parte do planejamento estratégico das organizações.

Em dias atuais, a contribuição dos RH para a execução do planejamento estratégico das organizações vem sendo cada vez mais levada em consideração, uma vez que o capital humano é considerado como capital intangível das organizações, que é o que mais cresce em termos de importância nas estruturas organizacionais, pois a principal fonte de produção da economia moderna vem mudando do capital físico para o capital intelectual.

A inteligência permitiu ao homem que sobrevivesse com suas limitações físicas em um ambiente hostil e criasse a civilização. A inteligência permitirá às organizações a sobrevivência em ambientes competitivos, mutantes e exigentes pelos quais passaremos no processo de globalização. (Artigo *O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil*) (XAVIER, 1998, p.111).

As pessoas devem ser vistas pelas organizações como parceiras e não apenas como agentes passivos do processo produtivo.

Vivemos numa época em que um novo paradigma econômico – caracterizado pela velocidade e pela satisfação dos clientes – acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como: identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano. (BECKER; HESELID; ULRICH; 2001).

Avaliar e mensurar a contribuição do capital humano que vem ganhando destaque como um capital intangível que faz a diferença competitiva e sustentável das organizações num cenário econômico globalizado faz-se necessário, uma vez que, a Gestão de Pessoas ou a

Administração dos Recursos Humanos contribui intrinsecamente no desenvolvimento das estratégias organizacionais.

2.5 DEFININDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA GESTÃO DE PESSOAS

Para se compreender a contribuição da Gestão de Pessoas nos desenvolvimentos estratégicos das empresas, tem-se que avaliar o desempenho da função de RH, não apenas de forma individual, por pessoa, mas de forma setorial, funcional e holística. Pois “não há mais como os profissionais de RH sobreviverem sem parâmetros mínimos de avaliação do próprio trabalho, ou seja, sem saber: o quanto produz, a qualidade, o tempo e os investimentos despendidos” (BOOG; BOOG, 2002, p. 261).

Existe um ditado popular entre os especialistas em administração que diz que se há alguma coisa que não possa mensurar e avaliar objetivamente, deve ser ignorado, ou seja, se não mostrar sua contribuição efetiva para o sistema funcional da organização é melhor não perder o tempo. Ainda é reforçado pelo mote “o que é medido é gerenciado – e o que é gerenciado é alcançado”.

O tema: Avaliação de Desempenho da Gestão de Pessoas, também é conhecido como Auditoria de Recursos Humanos,

a auditoria de RH consiste numa revisão sistemática e formal desenhada para medir custos e benefícios do programa global de RH e comparar com sua eficiência e eficácia atual com o desempenho passado, com o desempenho em outras organizações comparáveis e sua contribuição para o objetivo da organização. Trata-se, na verdade, de avaliar o desempenho da administração de Recursos Humanos na organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 491).

Para Lacombe (2005, p. 372) “a avaliação das práticas administrativas é fundamental em qualquer processo empresarial, pois proporciona o *feedback* do que está sendo feito”.

Em suma, a avaliação dos programas de RH tem por finalidade justificar sua própria existência em termos de orçamento e investimentos, o melhoramento contínuo da função de RH, proporcionar *feedback* à organização e proporcionar uma contribuição significativa para os objetivos estratégicos da organização.

2.6 DEFININDO A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA GESTÃO DE PESSOAS.

Segundo Limongi (2007, p. 115), a avaliação de resultados da Gestão de Pessoas refere-se à “prática de julgamento e apreciação a partir dos objetivos da gestão de pessoas da organização que foram alcançados, se eles foram alcançados com o uso eficiente dos recursos”.

O benefício da avaliação de resultados da Gestão de Pessoas concerne num diagnóstico completo para trabalhar de forma preventiva e profilática os problemas e disfunções encontrados nos resultados, pois:

A avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários. A vantagem preponderante de ter uma política de avaliação de desempenho dentro da empresa é permitir que o próprio desempenho (tanto individual quanto coletivo) melhore, beneficiando a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o retorno sobre a qualidade e melhora do desempenho. (LIMONGI, 2007, p. 116).



Figura 2 - Mostra benefícios e beneficiários da avaliação.

Fonte: Siqueira (2002 *apud* LIMONGI, 2007).

2.7 PORQUE AVALIAR RESULTADOS DA GESTÃO DE PESSOAS?

Na atualidade, estudos apontam que a Gestão de Pessoas vem se tornando, conforme Ulrich, Yeung e Berman (1997 *apud* LIMONGI, p. 115), “numa função chave para o desenvolvimento de respostas estratégicas para as pressões enfrentadas pelas organizações”.

Para que a Gestão de Pessoas crie valor na empresa, ela tem que ter um comportamento estratégico, que é definido por Becker, Heselid, Ulrich (2001, p. 36) “como o subconjunto de comportamentos produtivos que contribuem diretamente para a implementação da estratégia da empresa” esse tipo de comportamento é considerado fundamental para o sucesso da organização, a partir do momento que seja consolidado como uma unidade de negócio de cooperação contínua para com os outros níveis organizacionais.

Na teoria isso parece um tanto utópico, se compararmos com a realidade da função e do profissional de RH para Caster (2001 *apud* LIMONGI 2007 p. 116), o RH “está sob fogo cruzado. Essa área vem sendo chamada de ineficiente, incompetente e custosa... por causa disso, muitas organizações vem terceirizando o setor” por isso, o esforço geral em avaliar a influência e medir as contribuições de RH para o desempenho da organização é desafiador, mas permite que a área amplie sua comunicação e credibilidade dentro das organizações e, principalmente, seu impacto nos resultados estratégicos.

No entanto, a busca contínua das organizações em estabelecer parâmetros para:

Conhecer e medir o próprio desempenho, comparar seus resultados, identificar pontos de melhoria e empreender ações de transformação. Esse é o ciclo das Melhores Práticas, que gera mudanças significativas, estimulando a criatividade, identificando inovações tecnológicas, desenvolvendo pessoas que compartilham aprendizado, aprofundam a comunicação e agregam valor às pessoas e organizações (BOOG; BOOG, 2002, p. 261).

2.8 CUIDADOS AO AVALIAR RESULTADOS EM GESTÃO DE PESSOAS.

Ao avaliar o RH, deve-se ter algumas cautelas quanto aos resultados e conclusões, pois as pessoas devem ser vistas pelas empresas como “receitas e não apenas como custos ou centro de despesas” (CHIAVENATO, 1997, p. 251).

As fontes de informações para as mensurações e avaliações da Gestão de Pessoas têm de ser em sua natureza imparcial. O balanço patrimonial e os dados contábeis funcionalmente só cobrem os ativos tangíveis e indicadores financeiros, mas são os ativos intangíveis e não-financeiros que são responsáveis pelo diferencial competitivo das organizações num sistema econômico globalizado.

Segundo Legge (2000 *apud* LIMONGI 2007, p. 119) “a performance da organização é produto dos esforços de várias áreas funcionais. Assim, não se pode estabelecer um relação causal entre a performance da organização e as práticas de gestão de pessoas.” Conforme Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 23) pesquisas recentes com analistas financeiros e gerentes revelam que “os analistas em média 35% de suas decisões de investimento são determinadas por informações não-financeiras.” Conforme quadro a seguir:

| Dez variáveis não-financeiras considerados pelos analistas financeiros | |
|---|----------------------|
| Variável | Classificação |
| Execução da estratégia corporativa | 1 |
| Credibilidade da gerência | 2 |
| Qualidade da estratégia corporativa | 3 |
| Inovação | 4 |
| Capacidade de atrair e reter pessoal talentoso | 5 |
| Participação no mercado | 6 |
| Habilidade gerencial | 7 |
| Alinhamento da remuneração com os interesses dos acionistas | 8 |
| Liderança em pesquisa | 9 |
| Qualidade dos principais processos internos | 10 |

Quadro 1 – Dez variáveis não-financeiras considerados pelos analistas financeiros para investimentos.

Fonte: J. Low e T. Siesfield (1998 *apud* BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 14).

São levados em conta pelo menos três componentes de ativos intangíveis para a avaliação da Gestão de Pessoas, são eles: competências dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa.

A competência do funcionário, segundo Chiavenato (2004, p. 125), “envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis”, embora o capital intelectual das pessoas não seja um fato contábil para as organizações, deveria ser considerado ativo intangível no balanço patrimonial.

A estrutura interna remete-se à cultura organizacional da empresa, como também, à comunicação, aos sistemas e processos administrativos criados pelas pessoas, que contribuem para a constituição de uma organização funcional.

A estrutura externa abarca a imagem de mercado diante de clientes e fornecedores, bem como sua reputação perante a sociedade.

2.9 FERRAMENTAS PARA A AVALIAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM GESTÃO DE PESSOAS.

Para monitorar os investimentos em Gestão de Pessoas e mensurar seus resultados existem vários métodos, para isso, devem ser baseados em critérios e indicadores previamente estabelecidos, com objetivo de que seja feito um estudo sistemático de todo o conjunto de processos e programas da Gestão de Pessoas.

Para Fitz-Enz (2001 *apud* LIMONGI 2007, p. 127) “é preciso que a área de RH esteja comprometida com a avaliação dos resultados, tendo uma visão clara de seus objetivos para que se possam estabelecer práticas adequadas”.

Segundo Chiavenato (2004, p. 244), a avaliação da Administração de Recursos Humanos também deve levar em consideração “as influências ambientais externas, bem como as influências internas sobre os processos da Gestão de Pessoas”. Conforme a figura abaixo:

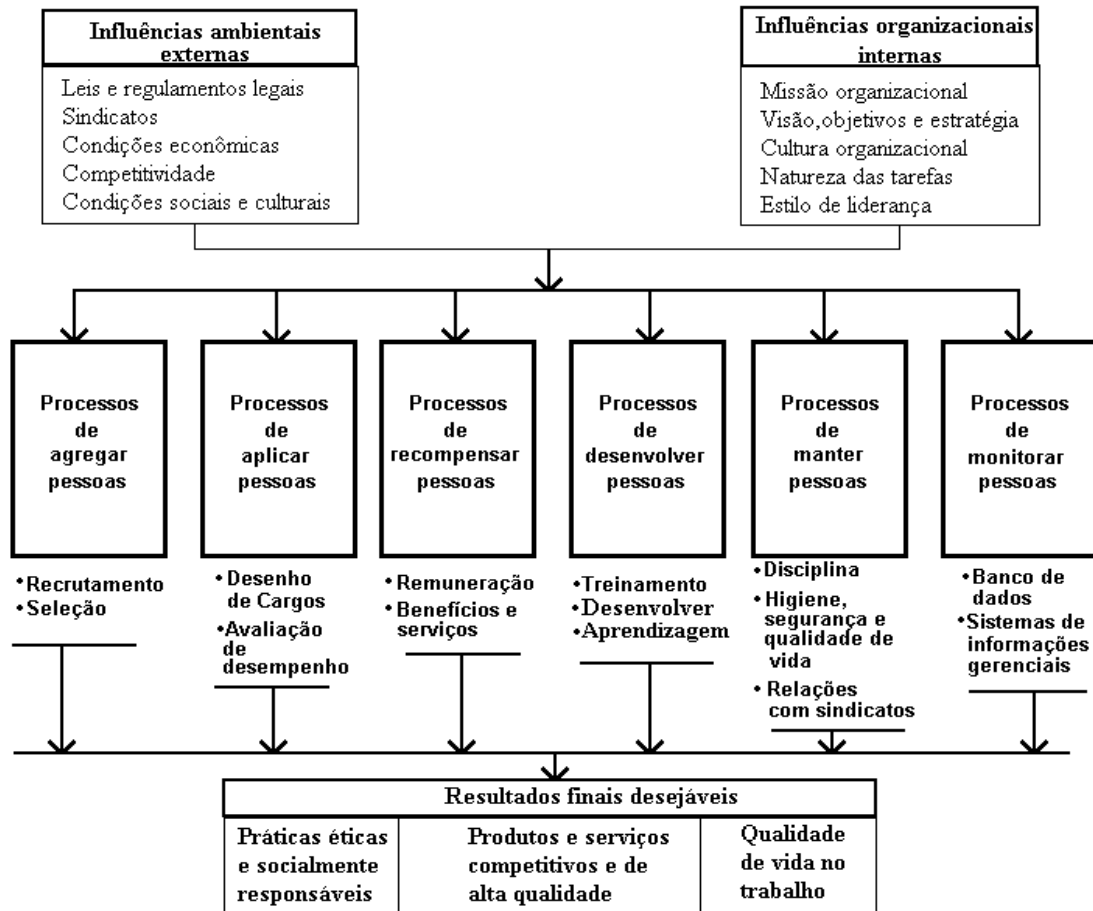


Figura 3 – Modelo de diagnóstico de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Em geral, as organizações utilizam técnicas contábeis e estatísticas, bem como pesquisas internas e externas para avaliar o desempenho da Gestão de Pessoas. Existem hoje dois modernos instrumentos que buscam avaliar os processos da Gestão de Pessoas como um todo, são eles: o *balanced scorecard* e os indicadores de desempenho em RH.

2.9.1 Definição do *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* – BSC, que, traduzido, significa Indicadores Balanceados de Desempenho, teve sua origem no ano de 1990 através de uma parceria entre o David Norton CEO do Instituto Nolan Norton, braço de uma empresa em auditoria medialmente conhecida a KPMG, e o professor Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, aonde realizaram uma pesquisa intitulada “Medindo Performance na Organização do Futuro”, que mostrava que não exclusivamente os indicadores financeiros davam subsídios para decisões estratégicas para a manutenção da competitividade, mas também precisava-se adquirir e manter certos ativos intangíveis que geram valor a médio e longo prazo. Tais ideias foram publicadas em no artigo “The balanced Scorecard:measures that drive performance” na *Harvard Business Review* em 1992.

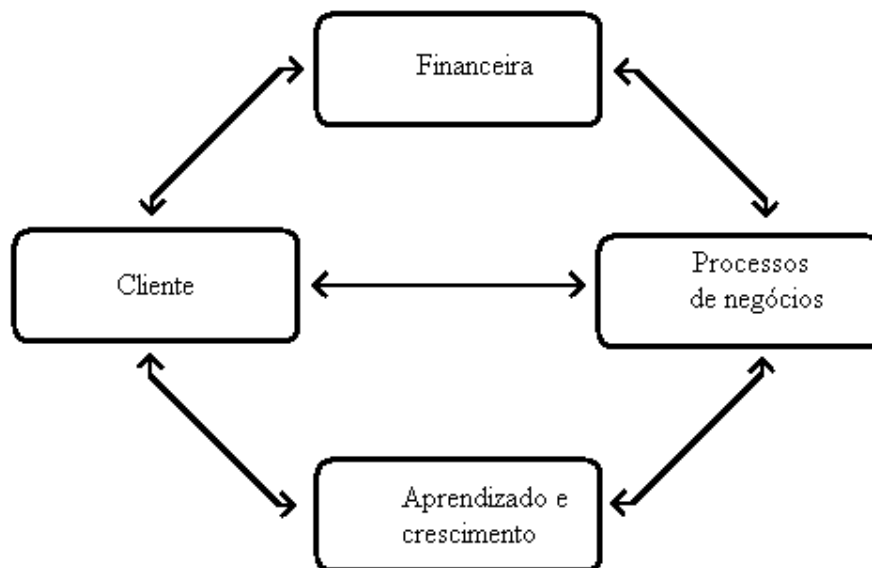


Figura 4 - Conceito básico do balanced scorecard.

Fonte: Adaptado de Person (2010, p. 222).

Conforme os próprios autores, Kaplan e Norton (1997 *apud* ARAÚJO, 2008, p. 255) o *balanced scorecard* “é um sistema integrado de medição de performance de empresas, contendo originalmente, perspectivas financeiras, dos clientes, de processos de negócios e de aprendizado e crescimento”.

| Indicadores tradicionais | Balanced Scorecard |
|---|--|
| Eram elaborados de baixo para cima: cada área formulava sua métrica, sem conexão com uma estratégia central. | Feito de cima para baixo (<i>top-down</i>): a estratégia central da organização é que determina as métricas, as quais não são divididas por área, e sim pelas quatro perspectivas. |
| Muitas métricas, é impossível visualizar o que a empresa pretende. | Poucas métricas; é possível visualizar a lógica por trás delas. |
| Indicam o que ocorreu antes, mas não o que fazer a seguir. | Permite localizar problemas críticos e, assim, encontrar soluções para o futuro. |
| Não permitem estabelecer relações de causa e efeito, sobretudo entre fatores não-financeiros. | Permite estabelecer relações de causa e efeito, inclusive envolvendo fatores não-financeiros, ex: alto investimento em treinamento e desenvolvimento X maior satisfação do cliente ou maior lucro líquido. |
| Não permite integrar os programas das diferentes áreas, nem distinguir o que funciona daquilo que é mero modismo. | Permite integrar os diferentes programas e identificar os realmente úteis. |

Quadro 2 – Diferenças entre indicadores tradicionais e o balanced scorecard.

Fonte: Adaptado de Person (2010, p. 222).

O BSC é uma tecnologia considerada nova, pois tem apenas pouco mais de 10 anos de mercado, mas vem ganhando notoriedade no meio “*Business*”, dessa forma, o site Interact (2000 *apud* ARAÚJO, 2008, p.255) considera o BSC como “uma nova filosofia de gestão empresarial que a partir de uma visão objetiva descreve, implementa e gerencia estratégias em forma de planejamento integrado e balanceado”.

De acordo com a proposta a aplicação e o desenvolvimento do BSC, passou-se a dar importância a áreas da organização que anteriormente não eram vistas,

nem é preciso argumentar sobre a importância disso para a área de Recursos Humanos. Antes da popularização do BSC, era difícil quantificar os resultados da gestão de pessoas, o que gerava a desconfiança das outras áreas. Hoje, como na maioria das grandes organizações que adota a metodologia é possível amarrar todos os programas de RH, inclusive a gestão por competências, à estratégia geral, depois graças aos indicadores correspondentes, comprovar em que medida os investimentos estão tendo retorno. (PERSON, 2010, p. 221).

2.9.1.1 *Balanced Scorecard aplicado à Gestão de Pessoas.*

Para Limongi (2007, p. 127), o BSC aplicado à Gestão de Pessoas, “consiste em um método de monitoramento das atividades da empresa, por meio de indicadores quantitativos”.

Em princípio, o BSC é uma técnica proposta por Kaplan e Norton desde 1992, posteriormente foi moldado às necessidades da área de Recursos Humanos por Becker, Huselid e Ulrich em 2001. A premissa da adaptação ao RH é de que a contabilidade é limitada aos ativos financeiros e tangíveis, ou seja, apenas ao desempenho financeiro. Segundo Limongi (2007, p. 127), “eles sugeriram que questões como aprendizado e crescimento, clientes e processos comerciais deveriam ser acrescidos aos dados financeiros”.

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 27) “se o foco da estratégia corporativa é criar vantagem competitiva sustentável, o da estratégia de RH é igualmente nítido”, essa visão, remete-se à contribuição da área de RH para a maximização dos objetivos estratégicos, de modo a gerar valor econômico para as organizações. Para fundamentar o papel estratégico do RH, têm-se três dimensões da “cadeia de valor” representado numa arquitetura de RH: a função, o sistema e o comportamento dos empregados.

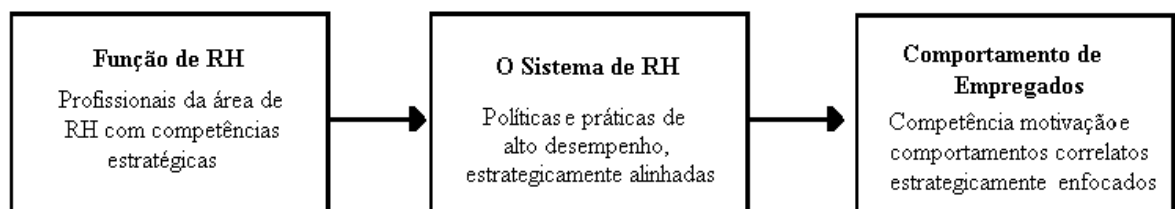


Figura 5 – Arquitetura Estratégica de Recursos Humanos.

Fonte: Becker, Huselid e Ulrich (2001).

A função de RH tem duas dimensões essenciais, a primeira dimensão é técnica e compreende serviços básicos, como recrutamento, seleção, demissão, remuneração e benefícios. A segunda dimensão é estratégica, e envolve prestação de serviços no tocante a informações para fundamentar diretrizes para implementação de estratégias. Sendo que a dimensão técnica sempre sobressaiu à dimensão estratégica por causa do tradicionalismo cultural das organizações, por isso, Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 28) reforçam a idéia de

que “os gerentes de RH se mostram especialmente limitados quanto à sua capacidade de traduzir a estratégia e os objetivos operacionais da empresa em metas factíveis de RH e de, em seguida, implementar essas metas”.

O sistema de RH é tido como fator de influência estratégica na área de RH, para isso, faz-se necessário um sistema de trabalho de alto desempenho, “onde cada elemento do sistema de RH destina-se a maximizar a qualidade geral do capital humano em toda organização”, conforme afirmam Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 28).

De forma sucinta:

para que o RH crie valor, a empresa precisa estruturar cada elemento de seu sistema de RH de maneira que implacavelmente, enfatize, respalde e reforce uma força de trabalho de alto desempenho... Em certos setores de serviços, o relacionamento empregado-cliente é tão visível que seu impacto sobre a criação de valor é inquestionável. Contudo, na maioria das empresas, o valor para os clientes deriva de processos operacionais e de inovações tecnológicas que os afetam de maneira óbvia. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p.29, 35).

O comportamento estratégico dos empregados, ou seja, o capital humano, deve ser focado implicitamente para a produtividade dos processos de geração de valor junto aos clientes, pois a compreensão de como as pessoas e os processos efetivamente criam valor é a chave para o sucesso.

2.9.2 Indicadores Financeiros de Desempenho da Gestão de Pessoas.

Mesmo o RH sendo uma área que a intangibilidade é inerente às atividades desempenhadas no setor, sentia-se a ausência de indicadores de desempenho bem estruturados, percebendo isso, Jac Fitz-enz, em 1978, publicou num periódico a tese que defendia: “os resultados e as atividades de RH não só poderiam, como deveriam ser medidos” (PERSON, 2010, p. 222).

Uma característica importante nos indicadores financeiros de desempenho da GP é o *benchmarking*, ou seja, comparação com os melhores índices do setor, utilizado com os resultados obtidos, uma vez que, esses mesmos dados também, são utilizados por Fitz-Enz para calcular o Retorno Sobre o Investimento (ROI) em RH. De acordo com Limongi (2001

apud FITZ-ENZ, 1984) cada organização deve desenvolver e implementar indicadores consistentes com seus objetivos específicos.

Para Pomi (2000 *apud* BOOG; BOOG, 2002, p. 264), “os indicadores de desempenho financeiros e sobre o capital humano, pesquisado ao longo do tempo, propiciam um diferencial competitivo às empresas através da compreensão de como podem ser melhorados”. A compreensão das dimensões que abrange os Recursos Humanos através dos indicadores financeiros da Gestão de Pessoas, segundo Fitz-Enz, são: a eficácia organizacional; a estrutura de RH; remuneração e benefícios; absenteísmo e rotatividade; recrutamento e seleção; além do treinamento e desenvolvimento - P&D.

O principal valor dos indicadores sobre gestão de pessoas é sua utilização estratégica como diretriz para as ações – são sinalizadores. Os indicadores de gestão de pessoas e os indicadores financeiros de uma empresa têm uma ligação natural entre si, pois resultados como receitas, despesas, participação de mercado, fidelidade de clientes e de colaboradores, lucratividade e saúde da força de trabalho são gerados pelas próprias pessoas. (BOOG; BOOG, 2002, p. 265).

2.9.3 Pesquisa Interna de Avaliação

Para Chiavenato (1999), a pesquisa interna constitui um excelente instrumento para avaliar a função de GP. Ela permite coletar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas através de técnicas de questionário para obtenção de tabulação de resultados através de critérios estatísticos. Há vários tipos de pesquisa: de clima organizacional; de atitude e opinião; de satisfação no trabalho, cada qual com sua fidelidade específica.

As pesquisas de atitudes visam buscar mensurar o grau de satisfação dos colaboradores de uma organização quanto às políticas de Recursos Humanos praticadas. Geralmente, esses tipos de pesquisas abordam aspectos como condições de trabalho, remuneração e benefícios, gerência e supervisão e se as políticas da organização são aceitas ou não pelos funcionários.

As variáveis dos aspectos abordados quanto às condições de trabalho são: condições físicas de trabalho; planejamento e programação do trabalho, requisitos de cargos e habilidades pessoais, especificações do cargo, segurança no emprego, segurança no trabalho,

horário de trabalho, relações interpessoais no trabalho e adequação do treinamento. A “função ou cargo é uma posição, definida na estrutura organizacional, à qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade” (LACOMBE, 2005, p.152). O processo de treinamento na Gestão de Pessoas vem posteriormente ao de recrutamento e ao de seleção, é o meio utilizado pelas empresas para inserir o empregado nas atividades funcionais do cargo que por ele venha a ser ocupado.

Na pesquisa de atitude quanto à remuneração são abordadas as variáveis: salário, benefícios, promoções, reconhecimento, status e oportunidade de promoção. O processo de recompensar pessoas é responsável pelas remunerações e benefícios que as organizações oferecem junto aos funcionários e consiste em incentivar as pessoas a satisfazerem suas necessidades individuais. Segundo Araújo (2008, p. 44), “a política de remuneração de uma organização representa um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos organizacionais”.

| Atitudes quanto às condições de trabalho | Atitudes quanto à remuneração | Atitude quanto ao supervisor | Atitude quanto a organização |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • condições físicas de trabalho; • planejamento e programação do trabalho; • requisitos de cargos e habilidades pessoais, especificações do cargo; • segurança no emprego; • segurança no trabalho; • horário de trabalho; • relações interpessoais no trabalho; • adequação do treinamento. | <ul style="list-style-type: none"> • salários; • benefícios; • promoções; • reconhecimento status; • oportunidade de promoção. | <ul style="list-style-type: none"> • habilidades de comunicação; • qualificações e conhecimento; • estilo gerencial, habilidades humanas: liderança, negociação motivação. | <ul style="list-style-type: none"> • política de RH; • comunicações; • imagem na comunidade; • imagem global; • atitudes junto ao sindicato. |

Quadro 3 – Principais aspectos da pesquisa de atitude
Fonte: Chiavenato (1999, p. 441).

Os aspectos abordados quanto à supervisão ou gerência são: habilidades de comunicação, qualificações e conhecimento, estilo gerencial, habilidades humanas de liderança, negociação e motivação. A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação, para a consecução dos objetivos específicos. O elemento característico do líder é sua capacidade de influenciar outros para que pensem e ajam de outra forma.

As variáveis dos aspectos abordados quanto à organização são: política de RH, comunicações, imagem na comunidade, imagem global e atitudes junto ao sindicato. Para Chiavenato (2004), o processo de manutenção das pessoas exige da organização políticas para manter o colaborador satisfeito e motivado e para assegurar condições físicas, psicológicas e

sociais de permanecer na organização, levando em consideração a disciplina organizacional, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho e as relações sindicais, além de boas relações com os sindicatos.

2.10 DEFINIÇÕES DE COOPERATIVISMO

As ideias cooperativistas que conhecemos hoje foram inspiradas nas ideias dos socialistas utópicos que viam na cooperação um meio para resolver os problemas sociais. A primeira cooperativa se deu de fato em 1844, quando 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester na Inglaterra, criaram uma associação que, mais tarde, seria chamada de cooperativa, onde o principal objetivo era contribuir para minimizar os problemas sociais da época, relativos à exploração do sistema capitalista aos trabalhadores e ao crescente desemprego.

De acordo com Jaíra (2010), no princípio do movimento cooperativista os valores defendidos segundo a Aliança Cooperativa Internacional eram: autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Mas houve uma modificação em 1937, em Paris, para adequar as leis governamentais da época, essa modificação perdura até hoje, apesar das alterações realizadas, a sua essência ainda está presente nos seguintes valores: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade.

Cooperativas são constituídas por pessoas, chamados esses de cooperados ou associados, essas cooperativas apresentam forma e natureza jurídica próprias, de maneira que essas disponibilizam aos seus associados produtos e serviços. (OLIVEIRA, 2003d, p. 25).

As principais diferenças entre a sociedade cooperativa, que se baseia nos valores da cooperação, solidariedade, segurança, e a sociedade empresária, que prioriza o interesse individual, o lucro, são nítidos conforme a figura a seguir:

| SOCIEDADE COOPERATIVA | SOCIEDADE MERCANTIL |
|---|--|
| O principal é o homem. | O principal é o capital. |
| O cooperante é sempre dono e usuário da sociedade. | Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores. |
| Cada pessoa conta como um voto na assembléia. | Cada ação ou quota contra um voto na assembléia. |
| O controle é democrático. | O controle é financeiro. |
| É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente. | É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente. |
| As quotas não podem ser transferidas a terceiros. | As quotas podem ser transferidas a terceiros. |
| Afasta o intermediário. | São, muitas vezes, os próprios intermediários. |
| Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações. | Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações. |
| Aberta à participação de novos cooperantes. | Limita, por vezes, a quantidade de acionistas. |
| Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e vida. | Contrata o trabalhador como força de trabalho. |
| Defende preços justos. Promove a integração entre as cooperativas. | Defende o maior preço possível. |
| O compromisso é educativo, social e econômico. | Promove a concorrência entre as sociedades. |
| | O compromisso é econômico. |

Figura 6 – Diferença entre a sociedade cooperativista e a mercantilista.
Fonte: Cartilha de Gestão de Cooperativas de Crédito do SEBRAE (2008, p.87).

As cooperativas podem adotar, por objetivo, qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, de acordo com a área econômica de interesse dos cooperados segundo a cartilha de Gestão de Cooperativas de Crédito do SEBRAE (2008, p. 29) o cooperativismo é regulamentado e aplicado no Brasil em 13 ramos de atividades, são eles: agropecuário, transporte, trabalho, crédito, saúde, infra-estrutura, produção, consumo, turismo, educacional, especial, mineral e habitacional. Sendo que os que mais se destacam na economia são as cooperativas agropecuárias de trabalho e de crédito.

- Ramo Agropecuário: É composto por cooperativas agropecuárias e de produtores rurais. Caracteriza-se pela prestação de serviços aos associados na atividade agropecuária, principalmente no fornecimento de insumos, assistência técnica, assistência ao crédito, recebimento, classificação, secagem, armazenamento de grãos, comercialização e, em alguns casos, industrialização.
- Ramo Trabalho: É composto por cooperativas de profissionais afins para a prestação de serviços. É um dos ramos de cooperativismo que mais cresce, congregando tanto

profissionais intelectualmente especializados quanto mão-de-obra braçal. É uma saída contra a informalidade de empregos.

- Ramo Crédito: Seu objetivo básico é realizar operações e prestar serviços tipicamente bancários, procurando a melhor rentabilidade nas aplicações e oferecendo crédito em condições compatíveis com as necessidades próprias de cada categoria de associados. São consideradas como instituições financeiras e os associados são seus donos.

2.10.1 Definições de Cooperativismo de Crédito

Segundo Soares e Balliana (2009, p. 20) o “cooperativismo de crédito se caracteriza por promover acesso a serviços financeiros e intermediação de recursos privados, assumindo os riscos correspondentes e gerando benefícios para a comunidade”.

As cooperativas de crédito são regidas pela Lei 5.764/71 e pela Resolução do Banco Central nº. 3.321 de 30.09.2005. Segundo Sousa (2006), atualmente, existem seis tipos de cooperativas de crédito. São elas:

Tipo I – Cooperativa de crédito mútuo – empregado: formada por empregados ou servidores e prestadores de serviços em caráter não eventual de determinada entidade pública ou privada, determinado conglomerado econômico, conjunto definido de órgãos públicos ou conjunto definido de pessoas jurídicas que desenvolvam atividades idênticas ou estreitamente correlacionadas por afinidade ou complementaridade.

Tipo II – Cooperativa de crédito mútuo – atividade profissional: formada por pessoas, definidas no estatuto e dedicadas às seguintes atividades: determinada profissão regulamentada (economista, médico, advogado, engenheiro, etc.), determinada atividade definida quanto à especialização (pedreiro, padeiro, caminhoneiro, feirante de produtos hortifrutigranjeiros, etc), conjunto definido de profissões ou atividades cujos objetos sejam idênticos ou estreitamente correlacionados por afinidade ou complementaridade (médicos e odontólogos, engenheiros e arquitetos, profissionais da área de saúde, trabalhadores em artes gráficas, etc.).

Tipo III – Cooperativa de crédito rural: formada por pessoas que desenvolvam, na área de atuação da cooperativa, de forma efetiva e predominante, atividades agrícolas,

pecuárias ou extrativistas, ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado.

Tipo IV – Cooperativa de crédito mútuo – pequenos empresários, microempresários e microempreendedores: formada por pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços, incluídas as atividades descritas para as cooperativas do tipo III, cuja receita bruta anual, por ocasião da constituição, seja igual ou inferior ao limite estabelecido pelo art 2º. Da Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, para as empresas de pequeno porte.

Tipo V – Cooperativa de crédito mútuo – livre admissão de associados: quadro social é delimitado apenas em função de área geográfica.

Tipo VI – Cooperativa de crédito mútuo – empresários: formada por empresários participantes de empresas vinculadas diretamente a um mesmo sindicato patronal, ou direta ou indiretamente, à associação patronal de grau superior, em funcionamento, no mínimo, há três anos, quando da constituição da cooperativa.

Para Soares e Balliana (2009) o cooperativismo de crédito brasileiro está estruturado em três níveis de atuação: no primeiro, atuam as cooperativas singulares, prestando serviços diretamente aos seus associados; no segundo, atuam as cooperativas centrais, organizando, em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das cooperativas singulares filiadas, a fim de integrar e orientar suas atividades, bem como facilitar o uso recíproco dos serviços; e, no terceiro, as confederações que orientam e coordenam as atividades das cooperativas centrais.

As cooperativas de crédito estão organizadas em sistemas e os três principais são o SICREDI, SICOOB e o UNICRED.

CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Sabiniano Samuel Araujo

3.1 DENOMINAÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

Cooperativa de Crédito dos Profissionais de Saúde de Campina Grande

3.2 NOME FANTASIA

UNICRED Campina Grande

3.3 ENDEREÇO

Rua: Pedro II, 424 Bairro: Prata

Cep: 58101-270

Cidade: Campina Grande UF: PB

Fone: 83 2101 5000

3.4 FORMA JURÍDICA

Instituição Financeira Integrante do Sistema Financeiro Nacional

3.5 NÚMERO DE COLABORADORES

28 Colaboradores

3.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA

CNPJ – 01.151.186/1000-42

3.7 LOGOMARCA



3.8 DIREÇÃO GERAL

Fábio Piquet da Cruz - Presidente

Carlos Augusto Fernandes - Diretor Administrativo

Eduardo Jorge Rodrigues - Diretor Financeiro

3.9 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO

Segundo o Estatuto Social da Empresa, a Unicred Campina Grande está limitada a atuar no município sede e nos seguintes municípios: Lagoa Seca, Alagoa Nova, Esperança, Massaranduba, Serra Redonda, Ingá, Fagundes, Itatuba, Aroeiras, Queimadas, Boqueirão, Umbuzeiro, Puxinanã, Pocinhos, Montadas, Areal, Olivedos, Areia, Remígio, Lagoa de Roça, Soledade, Juazeirinho, São Vicente do Seridó, Cubatí, Barra de Santa Rosa, Gurjão, São João do Cariri, Serra Branca, Sumé, Monteiro, Cabaceiras, Barra de São Miguel, São José dos Cordeiros, Taperoá, Salgadinho, Junco do Seridó, Santa Luzia, Passagem, Desterro, Teixeira, Cacimba de Areia, Quixabá, São Mamede, Várzea, São José do Sabugi, São José do

Bonfim, Patos, São José de Espinharas, Malta, Santa Terezinha, Mãe D'água, Imaculada, Maturéia, Catingueira, Condado, Vista Serrana, Paulista, São Bento, Catolé do Rocha, Riacho dos Cavalos, Brejo do Cruz, Pombal, Emas, Olho D'água, Água Branca, Jurú, Tavares, Princesa Isabel, Santana dos Garrotes, Piancó, Coremas, Itaporanga, São José da Lagoa Tapada, Sousa, Conceição, Bonito de Santa Fé, São José de Piranhas, Cajazeiras, São João do Rio do Peixe e Uiraúna.

3.10 HISTÓRICO DA COOPERATIVA

Em novembro de 1995, mais precisamente no dia 06, foi realizada a reunião de constituição da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos de Campina Grande, a Unicred Campina Grande, com a presença de 22 médicos, onde esses, contrariando o dito popular de "ver pra crer", mais que tudo, acreditaram antes, para que hoje Campina Grande pudesse ver a realização de um trabalho bem sucedido. Entre aquele dia de novembro até o início efetivo das operações passaram-se oito meses, entre gabinetes, cartórios e registro no Banco Central, quando, só em julho de 1996, foram iniciadas as suas operações com o objetivo de proporcionar, pela mutualidade, assistência financeira aos associados através de suas atividades específicas, prestar serviços inerentes às atividades específicas de sua modalidade social e promover o aprimoramento técnico, educacional e social de seus dirigentes, associados, empregados e respectivos familiares, conforme seu estatuto social. A Unicred Campina Grande já abriu as portas para todos os profissionais da área da saúde e vem se consolidando a cada ano no mercado.

3.11 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

Empréstimos, Financiamentos, Aplicações, Cartões, Seguros, Previdências, Consórcio, Fundos, Cheques, Desconto de Cheques, Cheque Especial e Empresarial, Cobrança Sem Registro.

3.12 NINCHO DE ASSOCIADOS

Profissionais da Saúde de Campina Grande, Patos e região, de diversas especialidades, como: médicas (inclusive veterinárias), assistente social, bioquímicas, biológicas, de enfermagem, farmacêuticas, fisioterapêuticas, fonoaudiológicas, odontológicas, psicológicas, de terapia ocupacional, nutricionistas, zootecnistas e profissionais de educação física. Ainda, empresas da área de saúde como: clínicas, hospitais e farmácias.

3.13 ORGANOGRAMA

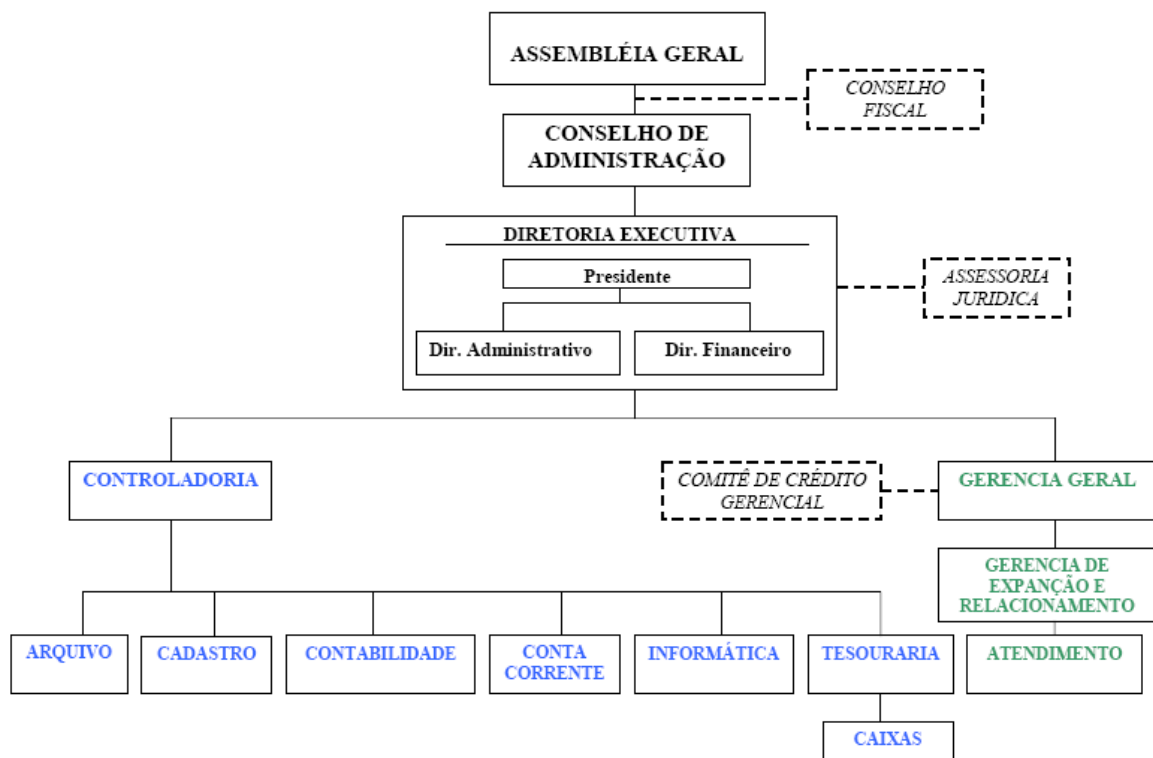


Figura 7 – Organograma UNICRED CG

Fonte: UNICRED CG

3.14 MISSÃO DA COOPERATIVA

Disponibilizar aos cooperados orientação, produtos e serviços econômico-financeiros, visando seu o bem-estar social.

3.15 VISÃO DA COOPERATIVA

Ser a principal instituição financeira dos profissionais da área da saúde.

3.16 DISCRICÃO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

As ações e políticas de Recursos Humanos desenvolvidas na UNICRED Campina Grande tem por base as orientações da UNICRED Central N/NE como também a convenção coletiva da Federação Nacional dos Trabalhadores Celetistas nas Cooperativas no Brasil FENATRACOOP que rege: jornada de trabalho de 40 horas semanais, salário base de R\$ 759,70 para pessoal administrativo e financeiro, para função caixa R\$ 914,85; participação nos resultados, ticket alimentação de no mínimo R\$ 286,00 mês, estabilidade para gestante de 6 meses pós parto, uniforme se obrigatório deverá ser fornecido gratuito, horas extras com adicional de 50% ou banco de horas e reajuste salarial – INPC acumulado do período mais 1,24%.

A UNICRED Campina Grande oferece hoje ticket alimentação além do mínimo regido pela FENATRACOOP, oferece auxílio gasolina, disponibiliza fardamento, plano de saúde e seguro de vida. O plano de cargo e carreira está defasado e há poucos critérios objetivos para ascensão funcional.

A estrutura física e o apoio logístico para realização do trabalho é referência positiva para outras cooperativas, é realizada uma programação adequada para o trabalho dentro da carga horária exigida pela convenção,

Os treinamentos de qualificação profissional em sua maioria são realizados através da UNICRED Central N/NE em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, a saúde e segurança no trabalho estão dentro das normas exigidas para funcionamento, os gerentes que ocupam cargo de chefia na cooperativa são experientes, pois vem de instituições financeiras do mercado, a comunicação interna se dá através de reuniões mensais com os funcionários, além da haver uma intranet que disponibiliza informações internas da instituição e e-mail corporativo para todos, não há mecanismo específicos para integração de novos funcionários

A UNICRED Campina Grande realiza campanhas sociais institucionais como: a campanha do agasalho, entrega de presente para crianças carentes no natal através do Natal Solidário, realiza também o Forró da UNICRED e o Feirão de Autos, além de apoiar eventos do setor da saúde como mecanismo de interação social com os cooperados.

CAPÍTULO 4 – ASPECTOS METODOLÓGICOS



4.1 METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa é buscar respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos e por meio da comprovação de hipóteses que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que buscam explicar a realidade (LAKATOS; MARCONI, 1993).

Segundo Fernandes, Luft, Guimarães (1999) metodologia significa a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade: estudo ou tratado de métodos. Para Gonçalves (2001) *Methodos* significa o caminho para chegar ao fim.

Em termos de conceitos para a realização da pesquisa, adotou-se a conceituação concedida por Lima (2000, p.23) que define o processo de avaliação como:

Uma forma de pesquisa sistemática, aplicada, planejada e dirigida, destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficientes e relevantes para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa ou de um conjunto de atividades específicas que são ou foram realizadas com o objetivo de produzir resultados concretos; comprovando a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de tal forma que sirva de base ou guia para a tomada de decisões. (LIMA, 2000, p. 23).

4.2 MÉTODOS DE PESQUISA

Essa pesquisa tem um caráter exploratório, baseado nas afirmações de Vergara (2007), pois esse tipo de pesquisa é realizado em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, além do caráter descritivo, por ter como objetivo descrever as características do objeto de estudo. Para Gil (1991) a pesquisa é classificada como uma pesquisa bibliográfica de estudo de caso por ser elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos envolvendo um estudo profundo e exaustivo de um, ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O meio utilizado para o procedimento de coleta de dados foi a pesquisa de campo, pois pretende buscar a informação diretamente com a população, onde houve uma investigação empírica no local para coleta de dados de natureza quantitativa e qualitativa que,

por sua vez, foi instrumentalizada pela estatística descritiva, utilizando-se da distribuição de frequência, que serviu de embasamento para análises e discussões da pesquisa.

4.3 UNIVERSO DA PESQUISA

O estudo foi realizado na Singular UNICRED Campina Grande filiada ao sistema UNICRED Norte/Nordeste, localizada na cidade de Campina Grande, no estado da Paraíba. Optou-se por uma pesquisa exploratória-descritiva, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, além de descrever determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa foi aplicada a todos os funcionários da UNICRED CG, que constituem um total de 28 colaboradores.

4.4 PLANO DE VARIÁVEIS

| DIMENSÕES DO MODELO | VARIÁVEIS |
|------------------------------|--|
| CONDIÇÕES DE TRABALHO | Q.9, Q.10, Q.11, Q.12, Q.13, Q.14, Q.15, Q.16 e Q.17 |
| REMUNERAÇÃO | Q.18, Q.19, Q.20, Q.21 e Q.22 |
| SUPERVISOR | Q.23, Q.24, Q.25 e Q.26 |
| ORGANIZAÇÃO | Q.27, Q.28, Q.29, Q.30 e Q.31 |

Quadro 4 – Plano de Variáveis

Fonte: Plano de Variáveis adaptado de Chiavenato (2004).

4.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada a partir da adaptação da pesquisa de atitude proposto por Chiavenato (2004). O questionário teve perguntas objetivas com

múltiplas alternativas de respostas fechadas e foi aplicado junto a todos os colaboradores da cooperativa.

Para complementar a formação do instrumento de pesquisa, utilizou-se a Escala de Likert, no qual os colaboradores responderam a cada item através de cinco pontos que determinaram o grau de insatisfação, indiferença e satisfação. No instrumento utilizado os números 1 e 2 correspondem à insatisfação, 3 corresponde à indiferença e os números 4 e 5 correspondem ao nível de satisfação.

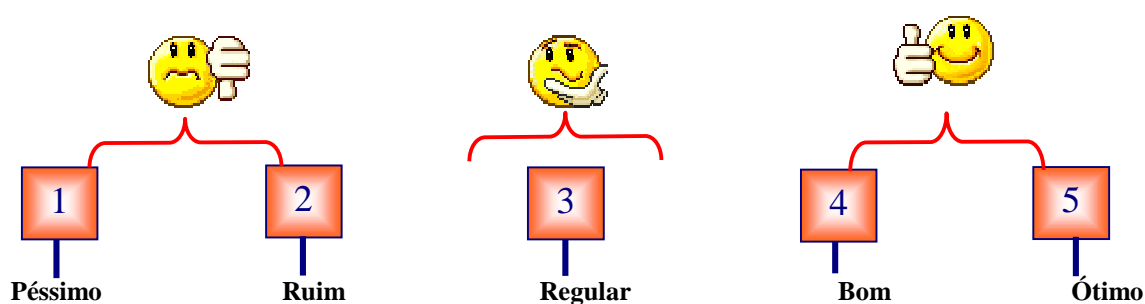


Figura 8 - Escala de Likert
Fonte: Adaptado de Mattar (1996, p. 98).

4.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados através da estatística descritiva, utilizando-se distribuição de frequência e percentual, tendo sido construídos tabelas e gráficos no software Word do Office versão 2003.

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi desenvolvida conforme o objetivo geral e os específicos determinados pela proposta elaborada na introdução do trabalho. Foram abordadas todas as dimensões colocadas pelos principais aspectos da pesquisa de atitude proposta por Chiavenato (2004) como pressupostos para verificação e avaliação da função de Gestão de Pessoas, segundo as percepções de atitude dos colaboradores da Unicred CG quanto aos aspectos: 1 - condição de trabalho, 2 - remuneração, 3 - supervisor ou superior imediato e 4 - atitudes que a organização tem para com o RH da empresa.

A pesquisa ocorreu tranquilamente, a aplicação do questionário foi simples e fácil, tanto para o entrevistador quanto para os entrevistados, por se tratar de uma pesquisa com perguntas objetivas e respostas claras de múltipla escolha, proporcionou maior segurança das respostas, foi feita uma abordagem natural na qual o pesquisador explicou sucintamente o propósito da pesquisa. A aplicação do questionário se deu em duas partes.

A primeira parte se deu numa abordagem sócio-demográfica, que buscou identificar o perfil e a composição do quadro de colaboradores da UNICRED CG, foram abordadas questões como: quanto ao sexo, à faixa etária, ao estado civil, ao número de dependentes, ao nível de escolaridade, ao tempo de trabalho na empresa, ao setor que trabalha e se é certificado pela Associação Nacional de Bancos de Investimentos - ANBID, entidade certificadora, que definiu o público elegível à Certificação do CPA-10 e que tem por objetivo certificar os profissionais que têm contato direto – presencial ou à distância - com clientes na comercialização de produtos de investimento para desempenhar suas atividades em agências bancárias e em Cooperativas de Crédito.

A segunda parte buscou avaliar as políticas de Gestão de Pessoas na percepção dos funcionários da cooperativa, através dos conceitos: péssimo, ruim, regular, bom e ótimo. Essa parte da pesquisa foi dimensionada em quatro no que se refere às práticas desenvolvidas na empresa no tocante: à condição de trabalho, à remuneração, à supervisão e às políticas de RH desenvolvidas pela organização. Sendo consideradas também sugestões e/ ou críticas por parte dos pesquisados as dimensões abordadas.

O relatório a seguir contém os dados coletados apresentados em números absolutos e em números relativos, além de representações gráficas. Fizeram parte da pesquisa todos os 28 colaboradores da Unicred CG.

5.2 PARTE 1 – PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DO QUADRO DE COLABORADORES DA UNICRED CAMPINA GRANDE

5.2.1 Gênero

Tabela 1 – Distribuição de frequência dos colaboradores da UNICRED pelo gênero.

| Gênero | N.º | % |
|---------------|------------|----------|
| Masculino | 18 | 64 |
| Feminino | 10 | 36 |
| Total | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

De acordo com a Tabela 1, visualizamos o perfil da composição de gêneros do quadro pessoal da Unicred CG, percebemos o número de indivíduos do gênero masculino maior que o feminino, sendo 64% homens e 36% mulheres, esse índice é melhor representado no Gráfico 1:

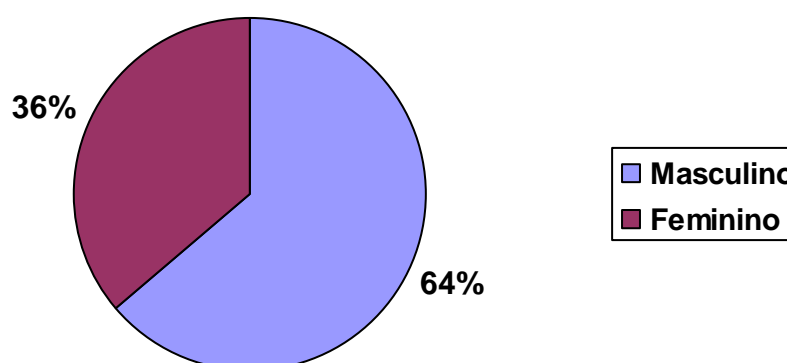


Gráfico 1 – Ilustração gráfica quanto à composição de gênero.
Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

5.2.2 Faixa Etária

Tabela 2 – Distribuição de frequência dos colaboradores por faixa etária.

| Faixa Etária | N.º | % |
|---------------------|------------|------------|
| Menos de 20 | 0 | 0 |
| 21 – 25 | 5 | 18 |
| 26 – 30 | 10 | 36 |
| 31 – 36 | 3 | 11 |
| 37 – 41 | 3 | 11 |
| 42 – 46 | 4 | 13 |
| 47 – 51 | 3 | 11 |
| Acima de 51 | 0 | 0 |
| Total | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

Conforme a pesquisa aplicada, no tocante à faixa etária, é percebido que a maior composição é de jovens, sendo 18% enquadrados na faixa etária de 21 a 25 anos e 36% disseram estar entre 26 e 30 anos, o restante dos pesquisados encontram-se divididos: 11% entre 31 e 36 anos, 11% entre 37 e 41 anos, 13% enquadraram-se entre 42 e 46 anos e 11% responderam estar entre 47 e 51 anos. (Observar Gráfico 2)

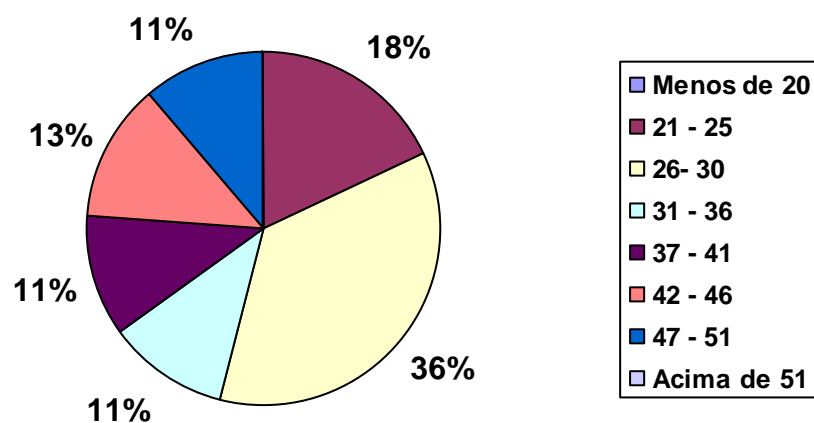


Gráfico 2 – Ilustração gráfica quanto à faixa etária

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

5.2.3 Estado Civil

Tabela 3 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao estado civil.

| Estado Civil | N.º | % |
|---------------------|------------|------------|
| Solteiro (a) | 16 | 58 |
| Casado (a) | 11 | 38 |
| Viúvo (a) | 0 | 0 |
| Divorciado (a) | 1 | 4 |
| Total | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

No tocante ao estado civil, vemos que 58% dos colaboradores são solteiros, configurando assim a maioria, em detrimento de 38% que são casados e 4% divorciados. (Observar Gráfico 3)

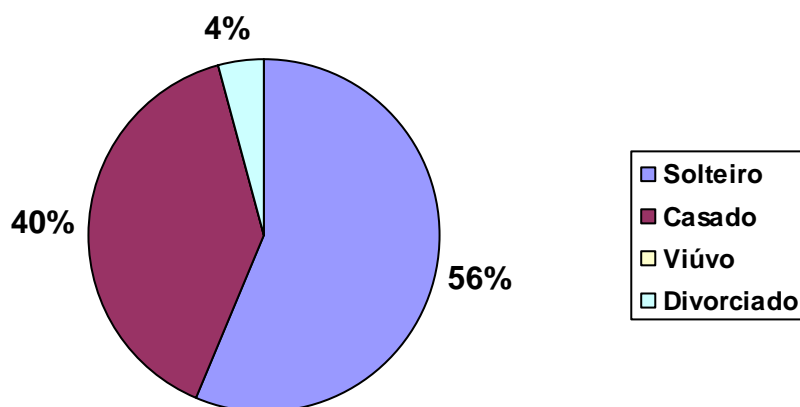


Gráfico 3 – Ilustração gráfica quanto ao estado civil

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

5.2.4 Número de Dependentes

Tabela 4 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao número de dependentes.

| Número de Dependentes | N.º | % |
|------------------------------|------------|------------|
| Não Possui | 15 | 54 |
| 01 e 02 | 10 | 36 |
| 03 e 04 | 3 | 10 |
| Acima de 05 | 0 | 0 |
| Total | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

Conforme os dados apresentados na Tabela 4, no tocante ao número de dependentes por colaborador, é mostrado que 54% dos colaboradores não têm dependentes, 36% possuem entre 1 e 2 dependentes e 10% possuem de 3 a 4 dependentes. (Observar Gráfico 4)

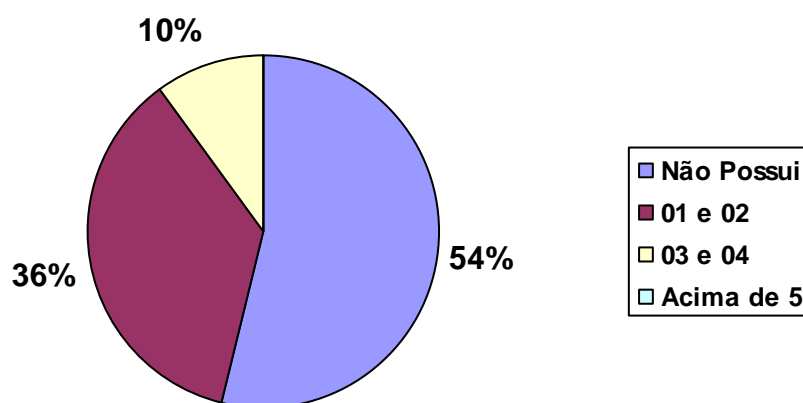


Gráfico 4 – Gráfico ilustrativo quanto ao numero de dependente.
Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

5.2.5 Nível de Formação

Tabela 5 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao nível de formação.

| Nível de Formação | N.º | % |
|--------------------------|------------|------------|
| Ensino Médio / Técnico | 0 | 0 |
| Superior Completo | 17 | 61 |
| Superior Incompleto | 7 | 25 |
| Especialização | 4 | 14 |
| Mestrado | 0 | 0 |
| Total | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

De acordo com as informações visualizadas na Tabela 5, percebe-se que 61% do quadro de colaboradores da UNICRED CG têm curso superior completo, 25% do universo total estão concluindo um curso superior e apenas 14% possuem especialização. (Observar Gráfico 5).

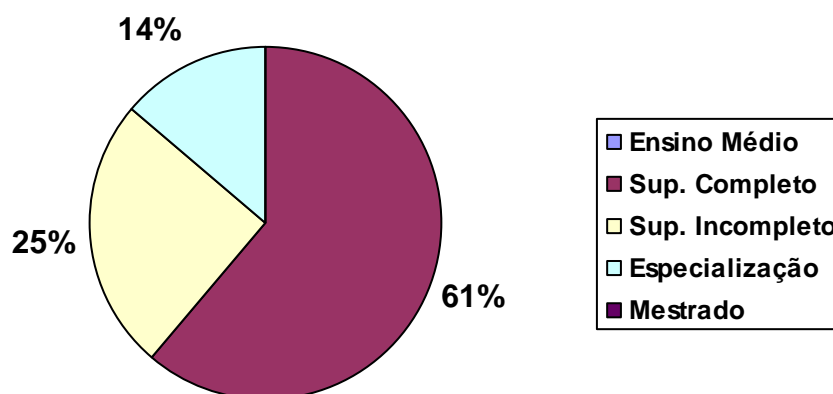


Gráfico 5 – Ilustração gráfica quanto ao nível de formação.

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

5.2.6 Tempo de Trabalho na Cooperativa

Tabela 6 – Distribuição de frequência quanto ao tempo de trabalho na cooperativa.

| Tempo de Trabalho | N.º | % |
|--------------------------|------------|------------|
| 2 – 6 meses | 4 | 14 |
| 7 – 11 meses | 3 | 11 |
| 1 – 5 anos | 13 | 47 |
| 5 – 10 anos | 6 | 21 |
| Mais de 10 anos | 2 | 7 |
| Total | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

Quanto ao tempo de trabalho dos colaboradores na cooperativa, 14% têm de 2 a 6 anos de trabalho, 11% estão na cooperativa de 7 a 11 meses, 47% têm tempo de trabalho de 1 a 5 anos, 25% possuem entre 5 a 10 anos de trabalho e 7% estão há mais de 10 anos trabalhando na UNICRED Campina Grande. (Observar Gráfico 6).

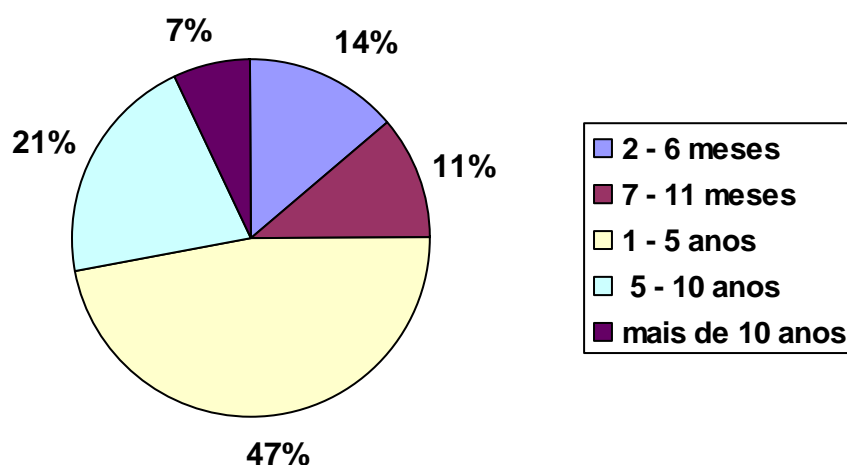


Gráfico 6 – Ilustração gráfica quanto ao tempo de trabalho dos colaboradores

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

5.2.7 Distribuição dos Colaboradores por Setor

Tabela 7 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao setor de trabalho.

| Setor | N.º | % |
|--------------|------------|------------|
| Retaguarda | 8 | 29 |
| Caixas | 8 | 29 |
| Atendimento | 5 | 18 |
| Gerência | 7 | 24 |
| Total | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

No tocante à composição do quadro de colaboradores por setor, observou-se que 29% trabalham na retaguarda, 29% trabalham nos caixas, 18% trabalham no atendimento e 24% trabalham na gerência. Sendo que, em termos de hierarquia funcional, o setor de caixas e retaguarda é equiparado de acordo com o organograma, portanto, 58%, ou seja, mais da metade, trabalham com o processamento de informações e atendimento indireto e os outros 42% trabalham com atendimento e com foco na prospecção de negócios. (Observar Gráfico 7).

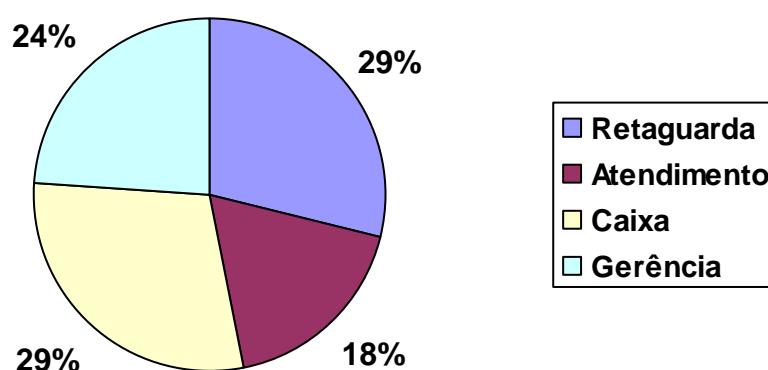


Gráfico 7 – Ilustração gráfica quanto distribuição de colaboradores por setor.

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

5.2.8 Certificação ANBID CPA-10.

Tabela 8 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à certificação ANBID CPA-

10

| Certificação ANBID | N.º | % |
|---------------------------|------------|------------|
| Sim | 10 | 36 |
| Não | 18 | 64 |
| Total | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010

De acordo com a Tabela 8, percebe-se que 64% dos colaboradores são certificados pela ANBID – CPA 10 e 36% afirmaram ainda não possuir a certificação. (Observar Gráfico 8).

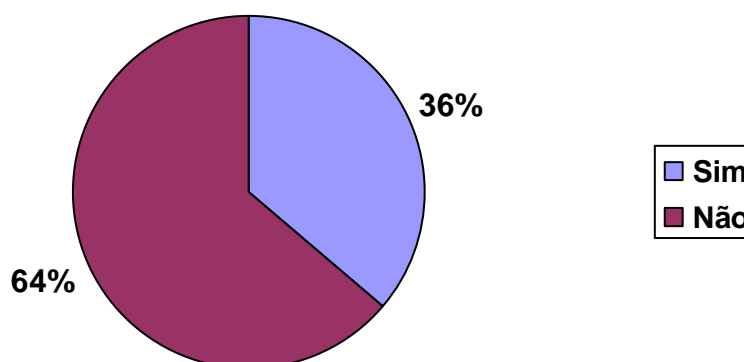


Gráfico 8 – Ilustração gráfica quanto à Certificação Profissional ANBID.

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010

5.3 PARTE 2 – PESQUISA INTERNA DE AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA UNICRED CAMPINA GRANDE.

5.3.1 Condições de Trabalho

Tabela 9 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto às condições de trabalho.

| Condições de trabalho. | Péssimo | | Ruim | | Regular | | Bom | | Ótimo | | Total | |
|---|---------|----|------|----|---------|----|-----|----|-------|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Q. 9- Quanto às condições físicas do trabalho como você sente? | -- | -- | -- | -- | 1 | 4 | 16 | 57 | 11 | 39 | 28 | 100 |
| Q.10- Como você avalia o planejamento e programação do seu trabalho? | -- | -- | 1 | 4 | 2 | 7 | 21 | 75 | 4 | 14 | 28 | 100 |
| Q. 11 - Quanto aos requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades que você possui, você considera? | -- | -- | -- | -- | 3 | 11 | 20 | 71 | 5 | 18 | 28 | 100 |
| Q. 12 – Como você avalia seu horário de trabalho? | -- | -- | -- | -- | 7 | 25 | 13 | 46 | 8 | 29 | 28 | 100 |
| Q. 13- No que se refere às especificações de suas atividades no desempenho do cargo, você considera? | -- | -- | -- | -- | 4 | 14 | 19 | 68 | 5 | 18 | 28 | 100 |
| Q.14- Como você considera as relações interpessoais no seu ambiente de trabalho? | -- | -- | 1 | 4 | 3 | 11 | 19 | 67 | 5 | 18 | 28 | 100 |
| Q.15- Quanto aos treinamentos realizados pela Instituição você considera? | 2 | 7 | 4 | 14 | 10 | 36 | 10 | 36 | 2 | 7 | 28 | 100 |
| Q.16- Quanto à questão da estabilidade no emprego, você considera? | -- | -- | -- | -- | 6 | 21 | 19 | 68 | 3 | 11 | 28 | 100 |
| Q.17- Como você analisa os procedimentos e políticas para saúde segurança no trabalho (prevenção de doenças prevenção de riscos de acidentes, de assaltos, incêndios, etc.)? | -- | -- | 3 | 11 | 10 | 36 | 12 | 42 | 3 | 11 | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

Conforme os dados apresentados na Tabela 9, que mostraram a percepção dos funcionários da UNICRED CG referente às práticas desenvolvidas quanto às condições de trabalho, 57% dos pesquisados consideraram boas, 39% ótimas e apenas 4% regulares, todos se mostraram satisfeitos com as condições físicas de trabalho ofertado pela cooperativa.

Os entrevistados, quando indagados no tocante à avaliação do planejamento e programação do trabalho, 89% avaliaram como bom e ótimo, 7% consideraram regular e 4% como ruim. Para Chiavenato (2004, p. 186), “as bases do planejamento de RH são: a demanda de trabalho e o fornecimento de trabalho, o que é preciso e o que é possível”. Então, os colaboradores da Unicred CG estão satisfeitos com o planejamento de suas atividades funcionais.

A relação habilidade pessoal e requisitos exigidos para o desempenho do cargo, foi considerada satisfatória pelos colaboradores, totalizando 89% entre bom e ótimo e apenas 11% consideraram regular, isso implica dizer que o processo de recrutamento e seleção adotado pela cooperativa está sendo satisfatório quanto às qualificações exigidas pelo cargo, pois, de acordo com Araújo (2008, p.15), o recrutamento é “uma forma das empresas suprirem as suas necessidades de recursos humanos, para atingir seus objetivos por intermédio de uma estrutura social realmente qualificada”.

O horário de trabalho foi considerado pelos colaboradores como bom e ótimo, totalizando 75%, e apenas 25% consideraram como regular, no geral, o horário de trabalho foi avaliado como satisfatório, porque os cargos e funções, em sua maioria, são correlacionados ao horário de fechamento do Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP).

No que se refere às especificações das atividades no desempenho do cargo, 86% colaboradores consideraram bom e ótimo e 14% avaliaram como regular, no geral o desenho dos cargos, funções e suas especificações encontra-se bem definido e bem assimilado pelos colaboradores, pois, para Lacombe (2005, p.152), “função é uma posição, definida na estrutura organizacional, à qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade”.

As relações interpessoais no ambiente de trabalho foram consideradas por 85% dos colaboradores como boa e ótima, 11% consideraram regular e 4% consideraram ruim, de maneira geral, as relações interpessoais foram consideradas positivas. Um bom ambiente de trabalho de relação de diálogo entre as pessoas motiva e favorece os colaboradores a desempenharem bem as funções. (Observar Gráfico 9).

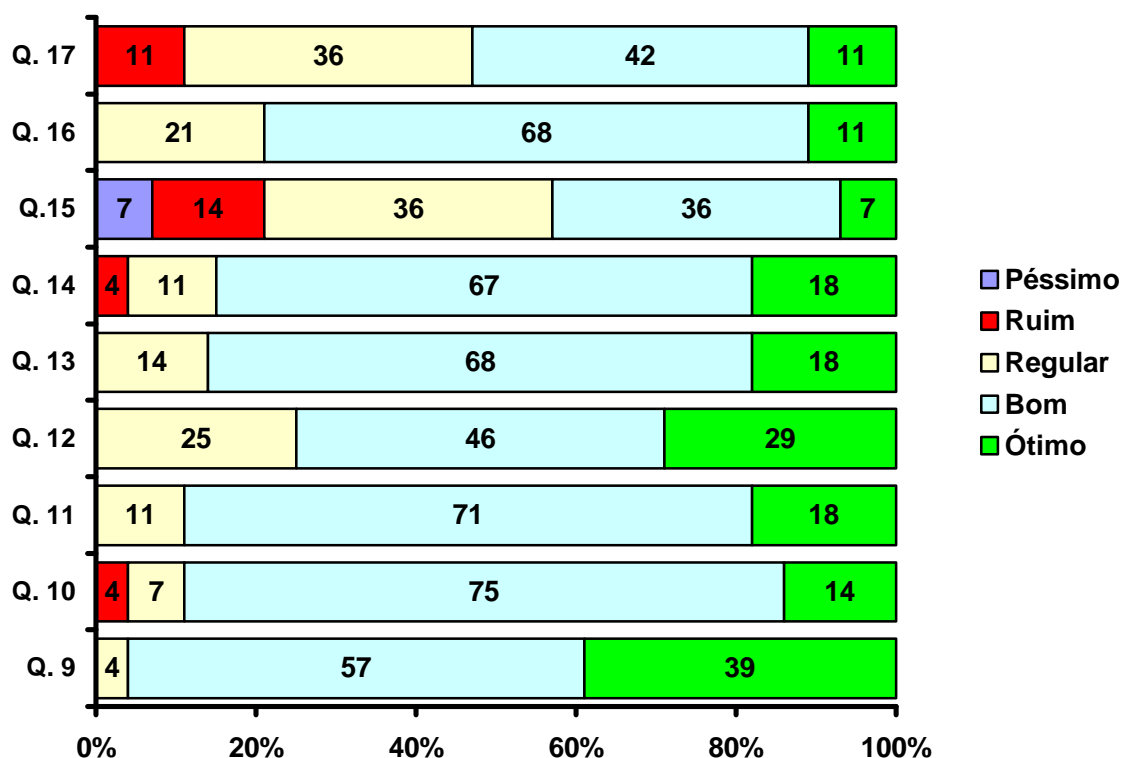


Gráfico 9 – Distribuição Gráfica dos colaboradores quanto às condições de trabalho.

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

Quanto ao treinamento realizado pela cooperativa, 43% consideraram bom e ótimo, 36% como regular e 21% consideraram ruim e péssimo, percebe-se que não há uma opinião coesa quanto aos treinamentos ofertados pela cooperativa pois boa parte mostrou insatisfação e indiferença, isso mostra que os treinamentos podem estar sendo mal direcionados quanto à: quantidade, qualidade, necessidade e oportunidade. De acordo com Dessler (2003), o treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Foi sugerido pelos colaboradores o apoio e incentivo a pós-graduação para potencializar a qualificação profissional do quadro de colaboradores.

A estabilidade no emprego foi considerada por 79% boa e ótima, e por 21% como regular, os colaboradores da Unicred consideram que a cooperativa tem uma estabilidade satisfatória uma vez que, remetendo-se ao perfil dos funcionários, 28% possuem mais de cinco anos de trabalho na organização, esses índices mostram a capacidade que a cooperativa tem de manter uma certa estabilidade na empresa.

A análise realizada pelos colaboradores, quanto aos procedimentos e políticas para saúde, segurança no trabalho (prevenção de doenças, prevenção de riscos de acidentes, de assaltos, incêndios, etc.), mostrou que 53% consideraram bons e ótimos os procedimentos e políticas, 36% como regulares e apenas 11% como ruins. Esses valores demonstram que as políticas de saúde e segurança no trabalho adotadas são consideradas, praticamente por mais da metade, como satisfatória e os demais se mostraram indiferente. Conforme Araújo (2008, p.191), a segurança no trabalho tem o compromisso de “prevenir acidentes, analisando suas ocorrências e trabalhando no sentido de redução ou eliminação das doenças ocupacionais e dos riscos acidentais”.

5.3.2 Remuneração

Tabela 10 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à remuneração.

| Remuneração | Péssimo | | Ruim | | Regular | | Bom | | Ótimo | | Total | |
|---|---------|----|------|----|---------|----|-----|----|-------|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Q.18- O salário pago pela Uniced CG hoje é visto por você como? | 1 | 4 | 4 | 14 | 10 | 36 | 10 | 36 | 3 | 11 | 28 | 100 |
| Q.19- Quanto à política de benefícios espontâneos ofertados na Instituição como você classifica? | -- | -- | 1 | 4 | 7 | 25 | 17 | 60 | 3 | 11 | 28 | 100 |
| Q.20- Como você julga a política de promoção funcional da instituição? | 2 | 7 | 9 | 32 | 11 | 40 | 6 | 21 | -- | -- | 28 | 100 |
| Q.21- Quanto ao reconhecimento e status conferidos pelo cargo que você exerce, ele é ? | -- | -- | 3 | 11 | 12 | 43 | 11 | 39 | 2 | 7 | 28 | 100 |
| Q.22- Como você avalia as oportunidades de promoção na Instituição? | 6 | 22 | 3 | 11 | 13 | 48 | 5 | 19 | -- | -- | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

O salário pago pela Uniced, na percepção dos colaboradores, é visto como: bom e ótimo por 47% dos colaboradores, 36% acham regular e 18% ruim e péssimo. Observa-se que a metade dos colaboradores considera receber um salário satisfatório e o restante se mostrou indiferente e descontente com o salário pago pela cooperativa. Para Araújo (2008, p.44), “a

política de remuneração de uma organização representa um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”. Portanto, a política de remuneração da Unicred CG, é dividida na opinião dos colaboradores dessa instituição.

A política de benefícios espontâneos ofertados pela cooperativa foi classificada pelos colaboradores da seguinte forma: 71% boa e ótima, 25% regular e 4% classificaram como ruim. Percebe-se que há um contentamento geral com os benefícios oferecidos pela cooperativa, de acordo com Araújo (2008, p. 101), os benefícios sociais “correspondem às condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas” ou, ainda, representa uma parte da remuneração que é recebida indiretamente pelo funcionário. Conforme a literatura, existem três componentes para a remuneração total, são eles: a remuneração básica através do salário, os benefícios através do seguro de vida e plano de saúde e os incentivos salariais através dos bônus ou premiações. Portanto, os benefícios oferecidos pela cooperativa atuam como um importante complemento para a remuneração total, uma vez que os colaboradores se mostraram mais satisfeitos com os benefícios do que com o salário, com isso, percebe-se que essa remuneração indireta tem forte contribuição na manutenção dos colaboradores. É sugerido pelos colaboradores que a cooperativa trabalhe com políticas efetivas de premiação, bonificação e gratificações para motivar seus funcionários.

Quando perguntado aos colaboradores como esses julgam a política de promoção funcional da cooperativa, 21% julgaram boa, 40% como regular e 39% como ruim e péssima. Esses dados mostram uma insatisfação considerável dos colaboradores em relação às políticas de promoção funcional, pois 79% do total pesquisado se mostraram indiferentes e descontentes. Segundo os funcionários, a ausência de uma política criteriosa de promoção funcional influi na motivação para o trabalho. (Observar gráfico 10).

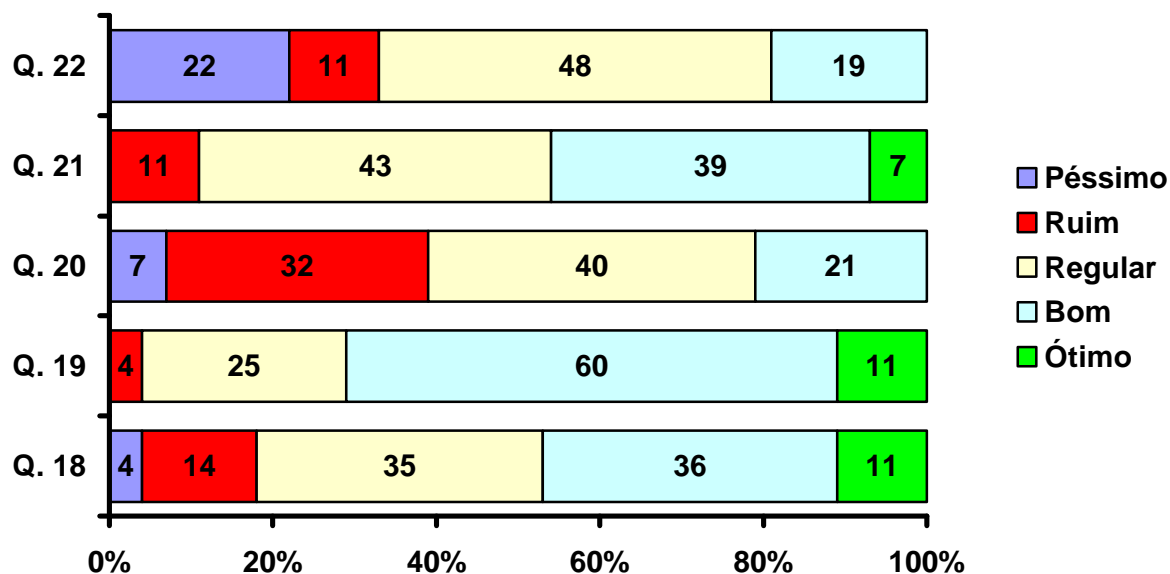


Gráfico 10 – Distribuição gráfica dos colaboradores pela remuneração.
 Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

O status conferido em relação ao cargo exercido pelos colaboradores foi avaliado da seguinte forma: 46% como bom e ótimo, 43% como regular e 11% como ruim. Esse dados implicam constatar que pouco menos da metade está satisfeito com o status de sua função dentro do sistema organizacional, o restante se mostrou indiferente e pouco descontente. Para Chiavenato (2004, p. 9), “os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização” que, por sua vez, atuam como determinantes na distribuição, configuração e grau de especialização que a função exige. O desenho organizacional representa a arquitetura da organização, como se dará a distribuição, comunicação e relação de poder entre os cargos.

As oportunidades de promoção na percepção dos colaboradores na cooperativa foram consideradas por 19% como boas, por 48% como regulares e 33% consideraram ruins e péssimas. Segundo os dados coletados, os colaboradores não têm perspectiva de promoção, pois 81% se mostraram indiferentes e descontentes quanto à oportunidade de promoção.

5.3.3 Supervisor

Tabela 11 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à supervisão.

| Práticas desenvolvidas pelo supervisor | Péssimo | | Ruim | | Regular | | Bom | | Ótimo | | Total | |
|---|---------|----|------|----|---------|----|-----|----|-------|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Q.23- Quanto às habilidades de comunicação do seu chefe, como você avalia? | 1 | 4 | -- | -- | 4 | 14 | 15 | 54 | 8 | 28 | 28 | 100 |
| Q.24- Como você julga as qualificações e conhecimentos do seu chefe? | -- | -- | 2 | 7 | 2 | 7 | 15 | 54 | 9 | 32 | 28 | 100 |
| Q.25- O estilo gerencial implementado pelo seu chefe, você avalia? | -- | -- | 2 | 7 | 3 | 11 | 16 | 57 | 7 | 25 | 28 | 100 |
| Q.26- Como você julga as habilidades humanas de liderança, negociação e motivação apresentadas por seu chefe ? | 2 | 7 | 1 | 4 | 5 | 18 | 12 | 42 | 8 | 29 | 28 | 100 |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

A Tabela 11 mostrou os dados quanto às práticas desenvolvidas pelo supervisor ou chefe imediato na percepção dos colaboradores. As habilidades de comunicação do chefe imediato foram avaliadas como: boas e ótimas por 82% dos colaboradores, regulares por 14% e péssimas por 4%. Esses dados mostram que há um bom relacionamento dos colaboradores para com seus chefes imediatos, dessa forma, uma clara comunicação interpessoal apresenta-se como fator preponderante para uma produtividade efetiva dos funcionários.

Quando indagados sobre o julgamento das qualificações e conhecimentos que o chefe possui para o exercício do cargo, os colaboradores responderam da seguinte forma: 86% julgaram bons e ótimos as qualificações e conhecimentos do chefe, 7% como regulares e 7% como ruins. Esse nível de satisfação quanto ao julgamento mostra que os superiores imediatos possuem o domínio das atividades e o necessário conhecimento que o cargo exige para que cada funcionário tenha clareza quanto ao perfil profissional, papéis, responsabilidade, interações na equipe, e com a chefia, formas de comunicação efetiva e orientação por resultados. (Observar Gráfico 11).

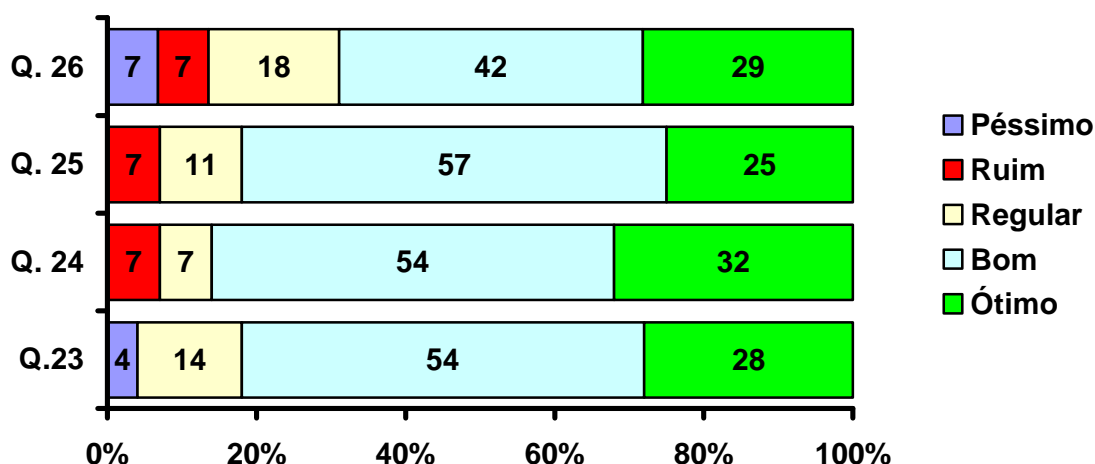


Gráfico 11 – Distribuição gráfica das práticas desenvolvidas pelo supervisor.
Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

O estilo gerencial adotado pelo seu chefe foi avaliado pelos colaboradores como: bom e ótimo por 82%, regular por 11% e ruim por 7%. Chefiar é tomar deliberações e incorporá-las em ordem e instruções gerais e específicas além de exercer todas as atribuições de liderança que consistem em: planejar, organizar, comandar e coordenar. Além de ser a pessoa que assume todas as responsabilidades sobre uma determinada tarefa ou ação e ainda possui autoridade e poder de mando para tomar decisões quando julgar conveniente. Portanto, de forma geral, os colaboradores estão satisfeitos com o estilo gerencial adotado pelos seus superiores imediatos.

Quando interrogados quanto às habilidades humanas de liderança, negociação e motivação apresentadas pelo superior imediato, os colaboradores julgaram: 71% como boas e ótimas, 18% como regulares e apenas 14% como ruins e péssimas. Não diferente das respostas anteriores, no que se refere às práticas desenvolvidas pelo supervisor, os colaboradores se mostraram satisfeitos com a posturas de liderança, negociação e motivação mostrada pelos superior imediato, apenas 11% se posicionaram indiferentes e 7% descontentes. Essas habilidades humanas e gerenciais são fundamentais para mediar e resolver conflitos que nos dizeres de Chiavenato (2004, p 416) “são inerentes à vida de cada individuo e fazem parte inevitável da natureza humana por constituírem o lado oposto da cooperação e da colaboração.”

5.3.4 Organização

Tabela 12 – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à organização

| Práticas desenvolvidas quanto à organização | Péssimo | | Ruim | | Regular | | Bom | | Ótimo | | Total | |
|---|---------|----|------|----|---------|----|-----|----|-------|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Q. 27- De maneira geral, qual sua percepção quanto às políticas de Recursos Humanos da Instituição? | 1 | 4 | 5 | 18 | 12 | 42 | 10 | 36 | -- | -- | 28 | 100 |
| Q. 28- Como você analisa o processo de Comunicação dentro da Instituição? | 3 | 11 | 2 | 7 | 12 | 43 | 11 | 39 | -- | -- | 28 | 100 |
| Q. 29- Qual a imagem que a Unicred CG tem perante a comunidade? | -- | -- | 1 | 4 | -- | -- | 18 | 64 | 9 | 32 | 28 | 100 |
| Q. 30- Como você avalia os mecanismos que a Unicred CG utiliza para a integração dos funcionários? | -- | -- | 2 | 7 | 14 | 50 | 11 | 39 | 1 | 4 | 28 | 100 |
| Q. 31- Como você considera os direcionamentos de formação profissional e pessoal oferecidos pela Unicred? | 1 | 4 | 3 | 11 | 12 | 42 | 11 | 39 | 1 | 4 | | |

Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

Quando perguntado aos colaboradores sua percepção quanto às políticas de Recursos Humanos da cooperativa, as respostas foram: 36% consideraram boas, 42% regulares e 22% como ruins e péssimas. A maioria dos colaboradores se mostrou indiferente quanto à política de Recursos Humanos, mas, de certa forma, boa parcela está satisfeita com a prática adotada, apenas uma pequena parcela se considera insatisfeita. Para Chiavenato (2004), a Administração de Recursos Humanos está ligada à provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados e, de acordo com Dessler (2003, p. 15), a administração estratégica dos recursos humanos é definida como “a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajem a inovação e a flexibilidade”.

A análise realizada pelos pesquisados da cooperativa no tocante à comunicação interna, revelou que: 39% consideraram como boa, 43% como regular e apenas 18% como ruim e péssima. De maneira geral, a maioria dos colaboradores se posicionou indiferente, mas satisfeitos com os processos de comunicação praticados na cooperativa. Para Drucker (1964,

p. 128), “administração e comunicação interna são atividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa”. É a comunicação interna que torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização. (Observar Gráfico 12).

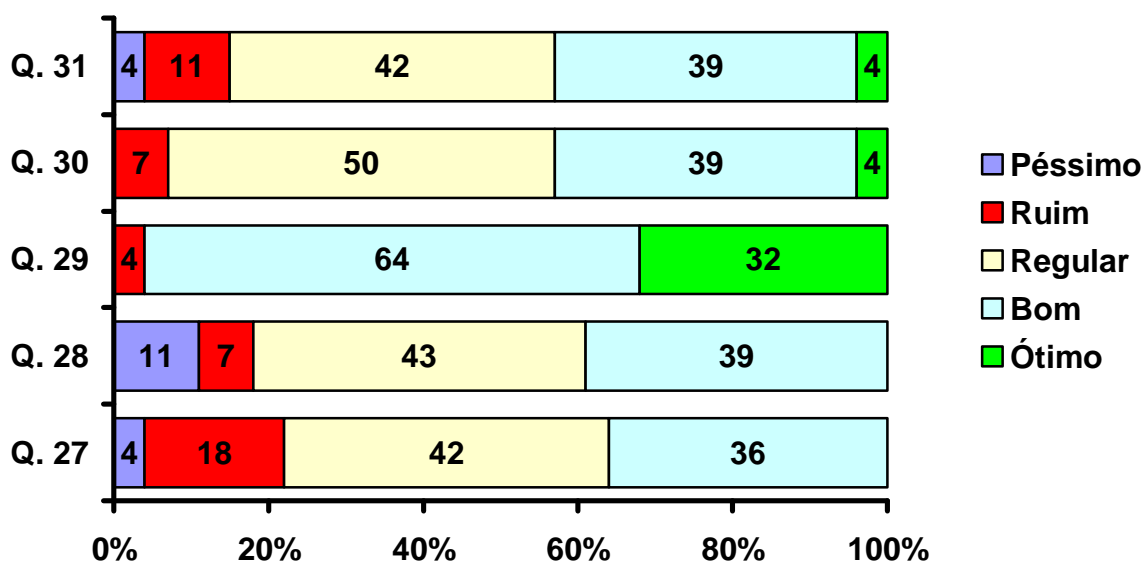


Gráfico 12 – Distribuição gráfica dos colaboradores quanto à organização.
 Fonte: UNICRED CG. Questionários respondidos, Novembro 2010.

Conforme os dados apresentados na Tabela 5, quanto à percepção dos colaboradores no tocante à imagem que a Unicred CG tem perante a comunidade, 96% responderam ser boa e ótima, tendo apenas 4% consideraram ruim. Praticamente, houve uma unanimidade na opinião dos colaboradores quanto à imagem da cooperativa perante a comunidade.

Os mecanismos que a Unicred CG utiliza para a integração dos funcionários foram avaliados da seguinte forma: 43% como bons e ótimos, 50% como regulares e apenas 7% como ruins. De forma geral, os colaboradores se posicionaram indiferentes, mas satisfeitos com os mecanismos de interação praticados pela organização. A socialização dos novos funcionários ao novo ambiente de trabalho deve buscar introduzir os funcionários à missão, à visão, aos objetivos organizacionais, aos valores e à cultura da cooperativa, pois, conforme Chiavenato (2004, p. 49), “a socialização organizacional é o modo pelo qual a organização

procura marcar no novo participante a maneira de ele pensar e agir de acordo com os ditames da organização”.

Os direcionamentos de formação profissional e pessoal oferecidos pela UNICRED CG foram considerados pelos entrevistados: 43% como bons e ótimos, 42% como regulares e apenas 15% consideraram como ruins e péssimos. De maneira geral, os colaboradores se posicionaram indiferentes, porém satisfeitos com os incentivos e direcionamentos para formação profissional e pessoal desenvolvidos pela cooperativa. De acordo com a literatura, o desenvolvimento das pessoas está relacionado com a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento, pois as organizações devem focalizar o crescimento pessoal do empregado que visa a carreira futura e não apenas o cargo atual.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÃO

O estudo da Gestão de Pessoas apresenta aos gestores informações para fundamentar decisões estratégicas na utilização dos recursos humanos conforme os objetivos organizacionais. A partir do estudo realizado, a UNICRED CG encontra-se em condições de utilizar seus recursos humanos e o capital intangível que possui da melhor forma possível. O presente estudo permitiu-nos chegar às seguintes considerações:

Quanto ao perfil, foi constatado que os pesquisados em sua maioria são do gênero masculino, com idade entre 26 a 30 anos, solteiros, não possuindo dependentes, graduados, estando na cooperativa de 1 a 5 anos, trabalhando nos setores de retaguarda e caixas e não sendo certificados pela AMBID.

Os indicadores de Gestão de Pessoas adotados nessa pesquisa apresentaram as seguintes considerações: a grande maioria dos questionados considerou como boas às condições de trabalho, regular a remuneração paga pela cooperativa, boa à supervisão exercida pelos gestores da cooperativa e boa à organização a que elas pertencem.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Na percepção dos colaboradores, os aspectos que necessitam ser melhorados pela cooperativa são:

- A política de treinamento, quantitativa e qualitativamente;
- A implementação de um plano de cargo e carreira com avaliações objetivas;
- O estabelecimento de critérios para promoção funcional;
- A criação de uma função ou setor de Gestão de Pessoas;
- O incentivo e apoio ao aperfeiçoamento profissional dos colaboradores; e
- O estabelecimento de um programa para avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas.

6.3 SUGESTÕES

Após a conclusão desse estudo, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas no intuito de contribuir para o fortalecimento e crescimento do cooperativismo de crédito como:

- A partir dessa pesquisa, realizar estudos comparativos com outras cooperativas de crédito do sistema UNICRED N/NE para verificar e confrontar a satisfação dos colaboradores quanto às políticas de Gestão de Pessoas nas singulares;
- Utilizar o modelo adotado como referência para pesquisas no tocante à satisfação de colaboradores nas cooperativas de crédito;
- Estender a pesquisa sobre a avaliação da Gestão de Pessoas a outros tipos de empresas; e
- Mensurar os resultados em Gestão de Pessoas, segundo indicadores financeiros, para confrontar com a pesquisa de satisfação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS



ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BECKER, Brian E.; HESELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando, pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas e conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (Coord). **Manual de gestão de pessoas e equipes estratégia e tendências**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um Centro de Despesas) em um Centro de Lucros**. São Paulo: MaKron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso Pedro; GUIMARÃES, F. Marques. **Dicionário Brasileiro O Globo**. 52. ed. São Paulo: Globo, 1999.

GESTÃO COOPERATIVA. Disponível em:
<<http://www.gestaocooperativa.com.br/tabid/438/Default.aspx>>. Acesso em: 26 out. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GONCALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas-SP: Alínea, 2001.

HEUSER, Carlos A. **Projeto de banco de dados**. 4. ed. Sagra. 1998.

JAÍRA, Casturina da Silva. **Cooperativismo como alternativa estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LIMA, C. **Avaliação das organizações de cuidados da saúde das pessoas com HIV/AIDS**. 2000. Tese (Doutorado) — Escola de Administração do Estado de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil.

LIMONGI, Ana Cristina França. **Práticas de recursos humanos – RH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 2.ed. São Paulo, Atlas. 2003d.

OLIVEIRA, Joel Marques de. O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. **Revista contabilidade e finanças**, São Paulo, n. 32, p. 81 - 98, maio/agosto 2003.

PERSON. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Person, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Destino do sindicalismo**. São Paulo: EDUSP, 1999.

SANTIAGO, Fabio. **Cooperativas de crédito**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/3729/1/Cooperativas-De-Credito/pagina1.html#ixzz14QqxRBVb>>. Acesso em: 02 de nov. 2010.

SOARES, Marden Marques; BALLIANA, Gilson Marcos. O cooperativismo de crédito no Brasil. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília : BCB, 2009.

SOUSA, Rafael Bernadino de. **Cooperativas de crédito: do básico ao gerencial**. João Pessoa: Ed. Universitária – UFPB, 2006.

UNICRED CAMPINA GRANDE. Disponível em: <<http://www.unicredcg.com.br/site/>>. Acesso em: 06 nov. 2010.

UNICRED CAMPINA GRANDE. Estatuto social da cooperativa de crédito dos profissionais da saúde de Campina Grande Ltda. Campina Grande: 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado: **Capital intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas**. São Paulo: STS, 1998.

APÊNDICE A



QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Colaborador,

Este questionário tem a finalidade de coletar dados para um trabalho acadêmico, com o objetivo de analisar sua atitude com relação aos seguintes fatores: condições de trabalho, remuneração, supervisão e a organização (Cooperativa de Crédito Unicred CG) visando obter respostas para mensurar o nível de concordância e discordância entre os Funcionários e Gestores do quadro efetivo. Suas respostas serão valiosas para a obtenção destes dados. Esse questionário é confidencial. Não precisamos que se identifique, mas precisamos de sua franqueza.

Parte I – Perfil dos Funcionários e Gestor da Cooperativa

1 Sexo:

Feminino Masculino

2 Faixa Etária:

| | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 20 anos | <input type="checkbox"/> Entre 42 e 46 anos | <input type="checkbox"/> Entre 47 e 51 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 21 e 25 anos | <input type="checkbox"/> Entre 26 e 30 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 51 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 37 e 41 anos | <input type="checkbox"/> Entre 31 e 36 anos | |

3 Estado Civil:

| | | |
|-----------------------------------|--|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Solteiro | <input type="checkbox"/> Casado | <input type="checkbox"/> Outros |
| <input type="checkbox"/> Viúvo | <input type="checkbox"/> Divorciado/Desquitado | |

4 Nível de Escolaridade:

| | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio/ Curso Técnico | <input type="checkbox"/> Especialização: _____ |
| <input type="checkbox"/> Superior Incompleto | <input type="checkbox"/> Mestrado: _____ |
| <input type="checkbox"/> Superior Completo | <input type="checkbox"/> Doutorado: _____ |

5. Número de Dependentes:

| | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Não possui dependentes | <input type="checkbox"/> De 01 e 02 dependentes | <input type="checkbox"/> De 03 e 04 dependentes |
| <input type="checkbox"/> Acima de 05 dependentes | | |

6. Quanto tempo trabalha na Instituição:

| | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Entre 02 a 06 meses | <input type="checkbox"/> De 1 ano a 5 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos |
| <input type="checkbox"/> De 07 a 11 meses | <input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos | |

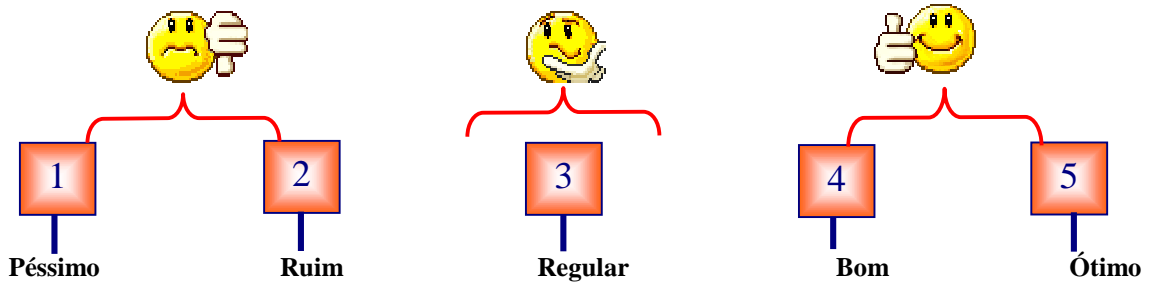
7. Qual o setor que você trabalha?

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Retaguarda | <input type="checkbox"/> Atendimento |
| <input type="checkbox"/> Caixas | <input type="checkbox"/> Gerencia |

8. Você é certificado pela Anbid ou Anbima?

| | |
|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Qual certificação? _____ |
| <input type="checkbox"/> Não | |

Parte II – Pesquisa Interna de Avaliação das Políticas da Gestão de Pessoas na percepção dos Funcionários da Unicred CG.



Avalie as perguntas a seguir, com base nos conceitos acima relacionados.






| Nº | Práticas desenvolvidas quanto a condições de trabalho. | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09 | Quanto às condições físicas do trabalho, como você sente? | | | | | |
| 10 | Como você avalia o planejamento e programação do seu trabalho? | | | | | |
| 11 | Quanto aos requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades que você possui, você considera? | | | | | |
| 12 | Como você avalia seu horário de trabalho? | | | | | |
| 13 | No que se refere às especificações de suas atividades no desempenho do cargo, você considera? | | | | | |
| 14 | Como você considera as relações interpessoais no seu ambiente de trabalho? | | | | | |
| 15 | Quanto aos treinamentos realizados pela Instituição você considera? | | | | | |
| 16 | Quanto à questão da estabilidade no emprego, você considera? | | | | | |
| 17 | Como você analisa os procedimentos e políticas para saúde segurança no trabalho (prevenção de doenças prevenção de riscos de acidentes, de assaltos, incêndios, etc.)? | | | | | |

Sugestões e/ou críticas:






| Nº | Práticas desenvolvidas quanto à remuneração | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | O salário pago pela Unicred CG hoje é visto por você como? | | | | | |
| 19 | Quanto à política de benefícios espontâneos ofertados na Instituição como você classifica? | | | | | |
| 20 | Como você julga a política de promoção funcional da instituição? | | | | | |
| 21 | Quanto ao reconhecimento e status conferidos pelo cargo que você exerce, ele é? | | | | | |
| 22 | Como você avalia as oportunidades de promoção na Instituição? | | | | | |

Continuação...

Sugestões e/ou críticas:

| Nº | Práticas desenvolvidas pelo supervisor |      | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Quanto às habilidades de comunicação do seu chefe, como você avalia? | | | | | |
| 24 | Como você julga as qualificações e conhecimentos do seu chefe? | | | | | |
| 25 | O estilo gerencial implementado pelo seu chefe, você avalia? | | | | | |
| 26 | Como você julga as habilidades humanas de liderança, negociação e motivação apresentadas por seu chefe ? | | | | | |

Sugestões e/ou críticas:

| Nº | Práticas desenvolvidas quanto à organização |      | | | | |
|----|--|--|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | De maneira geral, qual sua percepção quanto às políticas de Recursos Humanos da Instituição.? | | | | | |
| 28 | Como você analisa o processo de Comunicação dentro da Instituição? | | | | | |
| 29 | Qual a imagem que a Unicred CG tem perante a comunidade? | | | | | |
| 30 | Como você avalia os mecanismos que a Unicred CG utiliza para a integração dos funcionários? | | | | | |
| 31 | Como você considera os direcionamentos de formação profissional e pessoal oferecidos pela Unicred? | | | | | |

Sugestões e/ou críticas:

Obrigado pela contribuição.